

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS**

**RELAÇÃO ENTRE O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS  
*AGENCY-COMMUNITY* COM OS TIPOS DE VÍNCULOS  
COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO  
ORGANIZACIONAL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Viviane Segala**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2013**

**RELAÇÃO ENTRE O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS  
*AGENCY-COMMUNITY* COM OS TIPOS DE VÍNCULOS  
COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO  
ORGANIZACIONAL**

**Viviane Segala**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, área de Inovação e Sustentabilidade na Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

**Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vânia Medianeira Flores Costa**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2013**

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

Segala, Viviane

Relação entre o modelo de gestão de pessoas agency-community com os tipos de vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional / Viviane Segala.-2013.  
105 p.; 30cm

Orientadora: Vânia Medianeira Flores Costa

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2013

1. Comprometimento 2. Entincheiramento 3. Modelo agency-community I. Flores Costa, Vânia Medianeira 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

**Relação entre o Modelo de Gestão de Pessoas *Agency-Community*  
com os tipos de vínculos Comprometimento e Entroncamento  
Organizacional.**

elaborada por  
**Viviane Segala**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

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

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

**Maria Ivete Trevisan Fossá, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Santa Maria, 10 de maio de 2013

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa a reta final de uma jornada que começou em 2011. Nesta jornada, cercada de colegas especiais e professores que me inspiraram, minha vida mudou muito, pois eu tive a sorte de nunca estar sozinha. Recebi apoio, suporte e encorajamento de várias pessoas. Recebi, também, críticas, que sempre fazem a gente parar e pensar, sejam boas ou ruins.

Aqui fica meu agradecimento a este conjunto de pessoas que estiveram comigo e que direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente, contribuíram para ele.

À minha família, Karim e Matheus, por todo o amor, compreensão e carinho despendidos.

À Direção e colegas de trabalho do CCSH, pelo apoio recebido me permitindo a realização desse mestrado.

À minha orientadora, prof<sup>a</sup>. Vânia Medianeira Flores Costa, que me acompanhou por esses dois anos sendo meu ponto de referência, a qual pude contar com sua dedicação, incentivo e confiança.

Aos meus colegas de mestrado, em especial, Salete, Liliane, Alessandra, Odete e Rui pela troca de conhecimentos e pelas horas divertidas e tensas que foram compartilhadas.

Aos professores Luis Felipe Dias Lopes e Ivan Henrique Vey, pela valiosa contribuição no processamento dos dados e pelas explicações estatísticas.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal, por seus questionamentos, reflexões e ensinamentos.

Gostaria de agradecer também à prof<sup>a</sup>. Maria Ivete Trevisan Fossá que participou da banca de qualificação do meu projeto, pelas sugestões enriquecedoras oferecidas à minha pesquisa.

Não poderia deixar de agradecer aos secretários e colegas dos Centros de Ensino desta Universidade, pela colaboração na aplicação da coleta de dados, mostrando o verdadeiro significado de comprometimento.

Enfim, guardo desse período, muitas lembranças e muitas pessoas. Aqueles cujos nomes não foram citados, não se sintam injustiçados, pois de uma forma ou de outra colaboraram para a concretização deste trabalho.

A todos o meu agradecimento!

Sou um só, mas ainda assim sou um.  
Não posso fazer tudo, mas posso fazer alguma coisa.  
E, por não poder fazer tudo,  
Não me recusarei a fazer o pouco que posso.

(Edward Everett Hale)

## RESUMO

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

### **RELAÇÃO ENTRE O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS *AGENCY-COMMUNITY* COM OS TIPOS DE VÍNCULOS COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL**

AUTORA: VIVIANE SEGALA  
ORIENTADORA: VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA  
Santa Maria, 10 de Maio de 2013.

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de identificar a influência do comprometimento e do entrincheiramento organizacionais, bem como sua relação com o modelo de gestão de pessoas *agency-community*. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, valendo-se de metodologias quantitativas. A amostra da pesquisa foi composta por 268 servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior, aos quais foi aplicado um questionário elaborado a partir do modelo de avaliação de Comprometimento e Entrincheiramento Organizacionais proposto por Bastos *et al* (2008) e do modelo de gestão de pessoas *agency-community* proposto por Rousseau e Arthur (1999). Os dados obtidos foram analisados por meio de softwares “Windows Excel”, “SPSS 18” e “SAS 9”. Foram realizadas estatísticas descritivas simples, correlações, testes de Shapiro-Wilk e de Kruskal-Wallis. Identificaram-se correlações positivas entre as dimensões de comprometimento e correlações positivas entre as dimensões de entrincheiramento. Também foram encontradas correlações positivas entre o modelo de gestão de pessoas *community* com o comprometimento afetivo e correlações positivas entre o modelo de gestão de pessoas *agency* com o comprometimento normativo e o entrincheiramento “Ajustamento à Posição Social” e “Limitação de Alternativas”. Os resultados obtidos mostram que a base predominante dos colaboradores é a afetiva seguida da instrumental, sendo que percebem a existência de práticas *community* nas ações de gestão na Organização. Apesar das práticas de gestão *agency* não serem predominantes na percepção dos colaboradores, estes princípios e práticas são importantes quando relacionadas a objetivos pessoais, ao conceito de si, a necessidade do empregado ser visto na sua individualidade, com expectativas e sentimentos. Baseando-se nos resultados, percebe-se que a Instituição tem um imenso significado para os servidores, eles se interessam pelo destino dela e sentem-se orgulhosos em revelar às pessoas que são parte da Instituição em que trabalham. O maior medo de deixar a Organização estaria ligado às perdas de vantagens financeiras e à estabilidade. A pesquisa atribui que, um dos principais fatores para que a dimensão do comprometimento afetivo identifique o vínculo mais forte junto a amostra estudada é a forma como os gestores pensam e conduzem a Organização, considerando a estrutura organizacional e as pessoas. O comprometimento das pessoas para com as atividades que desempenham; a aceitação aos valores da organização, associados à aplicação de práticas de gestão *agency* e *community* pode representar no âmbito da gestão da UFSM o direcionamento do esforço humano para o alcance dos objetivos organizacionais, levando em conta os objetivos pessoais, sentimento de responsabilidades individuais e coletivas.

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

## **ABSTRACT**

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

### **RELATIONSHIP BETWEEN THE PEOPLE MANAGEMENT AGENCY- COMMUNITY MODEL WITH TYPES OF COMMITMENT AND ENTRENCHMENT ORGANIZATIONAL BONDS**

**AUTHOR: VIVIANE SEGALA**

**ADVISER: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA**

**Date and Place of Presentation: Santa Maria, May 10<sup>th</sup> 2013.**

This work was developed with the purpose of identify the influence of organizational commitment and entrenchment, as well as his relationship with the people management agency-community model. Therefore, we carried out a survey of descriptive character, drawing on quantitative methodologies. The research sample consisted of 268 technical and administrative staff of a Federal Institution of Higher Education, to which was applied a questionnaire from the evaluation model of Organizational Commitment and Entrenchment proposed by Bastos et al (2008) and people management agency-community model proposed by Rousseau and Arthur (1999). Data were analyzed using software "Windows Excel", "SPSS 18" and "SAS 9". Simple correlations descriptive statistics was used the Shapiro-Wilk test and Kruskal-Wallis. We identified positive correlations between the dimensions of commitment and positive correlations between the dimensions of entrenchment. Positive correlations were also found between the people management community model with affective commitment and positive correlations between of people management agency model with normative commitment and entrenchment "Social Position Adjustment" and "Limitation of Alternatives". The results show that the predominant basis of employees is followed by affective instrumental and realize the existence of practices in community management actions in the organization. Despite the agency management practices are not prevalent in the perception of employees, these principles and practices are important when related to personal goals, the concept of self, the need of the employee being seen as an individual with feelings and expectations. Based on the results, one realizes that the Institution has immense significance for the servers, they are interested in her fate and feel proud to tell people that are part of the institution in which they work. The greatest fear of leaving the organization is linked to loss of financial benefits and stability. The survey attributes that a major factor for the dimension of affective commitment identify the strongest bond among the sample studied is how managers think and guide the organization, considering the organizational structure and people. The commitment of people towards the activities they perform; accepting the values of the organization, associated with the implementation of management practices may represent agency and community in the management of UFSM the direction of human effort to achieve the organizational objectives, taking into account the personal objectives, sense of individual and collective responsibilities.

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



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do Comprometimento Organizacional.....	21
Figura 2 - Dimensões construtos entrincheiramento .....	24
Figura 3 - Modelo de entrincheiramento na organização. ....	26
Figura 4 - Modelo de pesquisa.....	33
Figura 5 - Fases da pesquisa.....	34
Figura 6 - Organograma da UFSM.....	38
Figura 7 - Representação do questionário.....	44
Figura 8 - Convenção das siglas usadas na análise dos dados.....	48
Figura 9 - Correlações entre Comprometimento Organizacional e respectivas dimensões.....	79
Figura 10 - Correlações entre Entincheiramento Organizacional e respectivas dimensões....	81
Figura 11 - Correlações entre Entincheiramento Organizacional e dimensões do Comprometimento Organizacional.....	82
Figura 12 - Correlações entre Entincheiramento e Comprometimento Organizacional.....	83
Figura 13 - Correlações entre Comprometimento e Entincheiramento Organizacional.....	83
Figura 14 - Correlações entre o modelo Community e o Comprometimento.....	85
Figura 15 - Correlações entre o modelo Agency, Comprometimento e Entincheiramento.....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de gestão de pessoas de Rousseau e Arthur (1999). .....	30
Quadro 2 - Retorno dos questionários. ....	41
Quadro 3 - Análise dos dados por objetivo proposto. ....	46
Quadro 4 - Convenção dos clusters. ....	47
Quadro 5 - Categorização dados sócio-demográficos e profissionais. ....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nº Téc.- Adm. p/ Centro Ensino .....	40
Tabela 2 - Características da amostra. ....	50
Tabela 3 - Confiabilidade das escalas.....	51
Tabela 4 - Percentual de Indivíduos por nível de Comprometimento Afetivo nos diferentes Centros de Ensino.....	52
Tabela 5 - Percentual de Indivíduos por nível de Comprometimento Instrumental nos diferentes Centros de Ensino. ....	53
Tabela 6 - Percentual de Indivíduos por nível de Comprometimento Normativo nos diferentes Centros de Ensino.....	53
Tabela 7 - Percentual de Indivíduos por nível de Entrincheiramento “Ajustamento à Posição Social” nos diferentes Centros de Ensino.....	55
Tabela 8 - Percentual de Indivíduos por nível de Entrincheiramento “Limitação de Alternativas” nos diferentes Centros de Ensino. ....	56
Tabela 9 - Percentual de Indivíduos por nível de Entrincheiramento “Arranjos Burocráticos Impessoais” nos diferentes Centros de Ensino.....	56
Tabela 10 - Percentual de Indivíduos no modelo Community nos diferentes Centros de Ensino. ....	57
Tabela 11 - Percentual de Indivíduos no modelo Agency nos diferentes Centros de Ensino. .	57
Tabela 12 - Relação entre Comprometimento e Construtos com Faixa Etária. ....	59
Tabela 13 - Relação entre Entrincheiramento e Construtos com Faixa Etária.....	60
Tabela 14 - Relação entre Comprometimento e Construtos com Estado Civil.....	62
Tabela 15 - Relação entre Entrincheiramento e Construtos com Estado Civil. ....	63
Tabela 16 - Relação entre Comprometimento e Construtos com Nível de Renda.....	64
Tabela 17 - Relação entre Entrincheiramento e construtos com Nível de Renda. ....	65
Tabela 18 - Relação entre Comprometimento e Construtos com Escolaridade. ....	66
Tabela 19 - Relação entre Entrincheiramento e Construtos com Escolaridade.....	67
Tabela 20 - Relação entre Comprometimento e Construtos com Tempo de Serviço.....	68
Tabela 21 - Relação entre Entrincheiramento e Construtos com Tempo de Serviço. ....	69
Tabela 22 - Relação entre Comprometimento e Construtos com Cargo. ....	70
Tabela 23 - Relação entre e Entrincheiramento e Construtos com Cargo.....	71
Tabela 24 - Relação entre o Modelo Agency e Community com Faixa Etária. ....	72
Tabela 25 - Relação entre o Modelo Agency e Community com Estado Civil. ....	73
Tabela 26 - Relação entre o Modelo Agency e Community com Escolaridade.....	73
Tabela 27 - Relação entre o Modelo Agency e Community com Tempo de Serviço. ....	74
Tabela 28 - Relação entre o Modelo Agency e Community com Nível de Renda. ....	75
Tabela 29 - Relação entre Modelo Agency e Community com Cargo.....	76
Tabela 30 - Matriz de correlação entre os construtos.....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA	<i>Analysis of Variance</i> (Análise de Variância)
APS	Ajustamento à Posição Social
ARH	Administração de Recursos Humanos
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CAL	Centro de Artes e Letras
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
CE	Centro de Educação
CEFD	Centro de Educação Física e Desporto
CESNORS	Centro de Educação Superior Norte/RS
CNS	Conselho Nacional em Saúde
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CPD	Centro de Processamento de Dados
CT	Centro de Tecnologia
DEPE	Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão
EAC	Escala <i>Agency-Community</i>
HUSM	Hospital Universitário de Santa Maria
INPE	Instituto de Pesquisas Espaciais
NUPEAD	Núcleo de Pesquisa em Administração
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
RH	Recursos Humanos
SAS	<i>Statistical Analysis System</i>
SIE	Sistema de Informação para o Ensino
SISNEP	Sistema Nacional de Ética em Pesquisa
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UDESSM	Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins/RS
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivo geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Comprometimento organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Entrincheiramento organizacional .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Modelo de gestão de pessoas <i>agency-community</i>.....</b>	<b>27</b>
<b>3 ABORDAGENS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Caracterização e delineamento da pesquisa.....</b>	<b>32</b>
3.1.1 Desenho da pesquisa.....	32
3.1.2 Organização objeto de estudo.....	34
<b>3.2 População e amostra.....</b>	<b>40</b>
3.2.1 Critérios de inclusão .....	42
3.2.2 Critérios de exclusão .....	42
<b>3.3 Aspectos éticos.....</b>	<b>42</b>
3.3.1 Riscos do estudo .....	43
3.3.2 Benefícios do estudo.....	43
<b>3.4 Coleta de dados .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5 Análise dos dados.....</b>	<b>45</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Caracterização do perfil dos participantes .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Avaliação da confiabilidade das escalas .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3 Nível de comprometimento, entrincheiramento e o modelo de gestão de pessoas <i>agency-community</i>.....</b>	<b>52</b>

<b>4.4 Relação entre comprometimento e entrincheiramento com os dados sócio-demográficos e profissionais .....</b>	<b>58</b>
4.4.1 Faixa etária .....	58
4.4.2 Estado civil .....	61
4.4.3 Nível de renda.....	63
4.4.4 Escolaridade.....	65
4.4.5 Tempo de serviço.....	68
4.4.6 Cargo .....	70
<b>4.5 Relação entre o modelo <i>agency-community</i> com os dados sócio-demográficos e profissionais.....</b>	<b>71</b>
4.5.1 Faixa etária .....	71
4.5.2 Estado civil .....	72
4.5.3 Escolaridade.....	73
4.5.4 Tempo de serviço.....	74
4.5.5 Nível de renda.....	75
4.5.6 Cargo .....	75
<b>4.6 Relação entre as variáveis comprometimento, entrincheiramento e o modelo <i>agency-community</i> .....</b>	<b>76</b>
<b>4.7 Correlações entre o modelo de gestão <i>agency-community</i> com os construtos comprometimento e entrincheiramento organizacional .....</b>	<b>84</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>98</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Os desafios impostos às Instituições Federais de Ensino Superior incluem, dentre outras questões, a responsabilização com a formação de profissionais altamente qualificados e responsáveis pelo desenvolvimento cultural, social, econômico e ambiental; a cooperação com os setores produtivos; a inserção e a inclusão social; a redução dos desequilíbrios regionais e o comprometimento com a produção e difusão do conhecimento por meio de ações qualificadas no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão (UFSM, 2012).

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) tem como permanente desafio oferecer a melhor qualidade possível em educação, ciência, tecnologia e solidarismo social. Diante disso, procura responder às demandas desse contexto buscando a evolução dos processos pedagógicos e gerenciais, facilitando a ação do gestor e possibilitando o desenvolvimento das atividades acadêmicas de maneira qualificada (UFSM 2012).

Conforme Ferguson (1980), inúmeras são a tendência que surgem neste início de milênio e que provocam mudanças cada vez mais complexas e intensas, exigindo atitudes e decisões rápidas e constantes nas organizações. Essa situação diz respeito à assimilação e à administração das informações que fazem parte do panorama socioeconômico em que se vive hoje, evidenciando novos paradigmas que refletem não apenas o avanço e as descobertas da ciência, mas também a transformação pessoal dos indivíduos neste mundo de incertezas.

Para Toffler (1987), o futuro da educação é mais estático e previsível, em face das mudanças em curso. Por esse motivo, é necessário preparar os gestores das universidades para o imprevisível, em vez da visão exclusiva das influências de mercado e de suas políticas internas.

Segundo Buarque (1994), seja qual for o caminho da humanidade, ele passa pela universidade, que terá de reagir e de 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 os critérios fundamentais deste milênio.

Vive-se um momento de discussão e de redefinição da universidade, sobretudo o de verificar quanto ela contribuiu para a formação do ser humano em sua totalidade. Transformações políticas, sociais e econômicas na sociedade têm levado as universidades em todo o mundo e, em especial, na América Latina a examinarem suas estruturas em busca de padrões mais elevados e criativos para o seu funcionamento (RISTOFF, 1999).

Pode-se concluir, em face do contexto apresentado, que a gestão universitária nos próximos anos, terá de enfrentar todos esses desafios, exigindo de seus dirigentes competência e flexibilidade nunca vistas anteriormente.

Para isso, impõe-se 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).

É difícil o processo de interação entre os colaboradores e a organização, onde nem sempre os objetivos são comuns, pois os servidores, nas Universidades, são recrutados e selecionados por meio de concurso público, de acordo com a legislação vigente. O processo constitui-se normalmente por provas escritas, objetivas, de conhecimentos específicos, prova prática ou de títulos, conforme a natureza das atribuições do cargo a que se referir o certame. Assim, o recrutamento e a seleção não trabalham a definição de perfis profissionais. (ROSA e LOBLER, 2007).

No serviço público, observa-se um grande número de pessoas que possuem escolaridade acima da exigida para o exercício do cargo ocupado. Para Bom Sucesso (1998, p. 15), “vem aumentando em proporção significativa o número de profissionais que logo após o término do curso superior desempenham funções que não guardam relação direta com a formação acadêmica”.

Nesse contexto, pode-se imaginar que nem sempre as pessoas estejam se identificando com o que fazem no trabalho e que muito do comportamento criticado se deva ao entrincheiramento.

Verificam-se muitas diferenças na forma de percepção do trabalho nas organizações; que pode ser sinônimo de sacrifício ou de gratificação e crescimento profissional e pessoal. Essa diferença de concepção deve-se aos motivos que levam as pessoas a realizarem suas tarefas (ROSA e LOBLER, 2007).

Sendo assim, conforme Rowe e Bastos (2008), para se analisar o vínculo do profissional com sua organização, se faz necessário englobar dois construtos: o de comprometimento e o de entrincheiramento, que ajudam a explicar a persistência de um trabalhador em um emprego que delimita a sua ocupação e os investimentos que faz, com o fito de alicerçar uma trajetória de sucesso, tanto no aspecto pessoal quanto nos resultados para a sociedade.

Para Siqueira e Gomide Jr. (2004) compreender o comprometimento que se estabelece com a organização proporcionaria o entendimento das diferentes atitudes e comportamentos



tomados pelos indivíduos, bem como possibilitaria uma melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos da organização e a forma com que lhe atribuem significado. Bastos et al. (2009) corrobora o exposto, quando cita uma agenda de pesquisa (BASTOS, 1993,1996; MOWDAY, 1998; MEDEIROS et al., 2002; COHEN, 2003) que sustenta e aprofunda a compreensão de questões conceituais, teóricas e empíricas ainda abertas na área.

Percebe-se que existem inúmeras formas de comprometimento no trabalho que têm sido investigadas, considerando-se os diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, objetivos, sindicato, entre outros) e as bases do comprometimento (afetivo, instrumental, calculativo, normativo, afiliativo etc.). A esta diversidade, agrega-se o fato de que a própria mensuração do construto não está devidamente equacionada, com uma pluralidade de escalas, nem sempre conceitualmente bem delimitadas (BASTOS, 2009).

Esse autor acrescenta ainda que os modelos multidimensionais do construto colocam dois grandes desafios para a pesquisa na área: um dos desafios está centrado na forma que os indivíduos articulam seus comprometimentos com os múltiplos focos ou unidades sociais às quais pertence; e, o outro questiona a redundância conceitual, sobreposição e limites pouco claros entre os múltiplos comprometimentos no trabalho.

Por outro lado, por haver uma redundância conceitual em relação aos vínculos do indivíduo com a organização destaca-se o construto de entrincheiramento, que representa uma forma de proteção, segurança, garantia de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e evitação de outras perdas associadas à sua saída. Nesse contexto, o vínculo estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim uma necessidade. Ou seja, o trabalhador permanece na organização porque sua saída pode gerar danos maiores do que sua permanência (RODRIGUES, 2009). Para Bastos (2009), esse conceito sugere que nem todas as bases motivacionais para a permanência em uma organização devem ser englobadas pelo mesmo construto. O entrincheiramento organizacional indica a possibilidade de que nem toda pessoa que permanece na organização está, na verdade, efetivamente comprometida.

Os custos emocionais envolvem questões sociais e psicológicas relacionadas ao desligamento do convívio pessoal causado pela mudança de emprego. Pode-se citar que, ao mudar de carreira, o trabalhador perde a relação com os antigos colegas, rompe vínculos profissionais e se desliga da sua área de atuação. Outro dado a destacar é que o empregado que trabalha há muito tempo na mesma empresa reconhece as crescentes restrições impostas pelo mercado de trabalho, sendo que, quanto mais o tempo passa, maior é a exigência para que o conteúdo se torne mais específico para aquela determinada carreira (BASTOS, 2009).

Pelo exposto, faz-se relevante estudar o motivo do profissional tornar-se ou manter-se entrincheirado, pois essas motivações implicam algumas consequências negativas para a organização, uma vez que indivíduos entrincheirados e descontentes com seu trabalho não contribuirão, não se esforçarão, não estarão engajados nos projetos da empresa para a qual trabalham, podendo comprometer o crescimento, os rendimentos da empresa (CARSON; CARSON e BEDEIAN, 1995).

Após a revisão de teorias envolvendo o comprometimento e o entrincheiramento e para que se possa verificar a relação destes com o modelo de gestão de pessoas na contemporaneidade, Rousseau e Arthur (1999) conceituaram um modelo que articula duas concepções, tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações. Cabe esclarecer que o uso da expressão “modelo de gestão de pessoas” envolve aspectos que vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas e abrange, então, tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização (DIAS, 2005).

O modelo de gestão de pessoas *agency-community* tenta estabelecer o equilíbrio entre as características paradoxais da nova ordem socioeconômica. A noção *agency*, defende a habilidade dos atores tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses e envolve expressões de auto-afirmação e controle direto sobre o ambiente. Já a noção *community* enfatiza uma maior participação e interdependência dos atores, além de envolver cooperação e adaptação coletiva ao ambiente, tendo como base a idéia de homem comprometido (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999). Contemplando o gerenciamento de duas interfaces, a individual e a coletiva, este modelo de gestão, mostra-se como uma alternativa viável para entender as pressões competitivas sobre as organizações, inclusive as públicas.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Diante do exposto e inspirado nos construtos de comprometimento e entrincheiramento organizacional proposto por Bastos (2009) e no construto do modelo de gestão de pessoas *agency-community* proposto por Rousseau e Arthur (1999), chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: Existe relação entre o modelo de gestão de pessoas *agency-community* percebido pelos técnico-administrativos dos centros de ensino da UFSM, com os vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional desses servidores?

De acordo com o problema definido acima, o objetivo geral e os objetivos específicos são citados a seguir.

## 1.2 Objetivo geral

Identificar a relação entre o modelo de gestão de pessoas *agency-community* com os tipos de vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional dos técnico-administrativos dos Centros de Ensino da UFSM.

## 1.3 Objetivos específicos

- a) Identificar o modelo de gestão de pessoas *agency-community* predominante na percepção dos técnico-administrativos da UFSM.
- b) Determinar o nível de entrincheiramento organizacional dos técnico-administrativos da UFSM;
- c) Verificar o nível de comprometimento organizacional dos técnico-administrativos da UFSM.
- d) Relacionar o comprometimento e o entrincheiramento e seus construtos com referência aos dados sócio-demográficos e profissionais dos técnico-administrativos da UFSM.
- e) Alistar o modelo *agency-community* com referência aos dados sócio-demográficos e profissionais dos técnico-administrativos da UFSM.

## 1.4 Justificativa

Este estudo justifica-se pelo fato de que a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) desempenha um papel fundamental na comunidade brasileira, pois exporta conhecimento para todo o território nacional, atividades voltadas para o ensino, pesquisa e extensão (UFSM, 2011). Atenta às diretrizes governamentais relacionadas à qualidade dos serviços públicos, a UFSM prescreve em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015) e em seu Programa de Qualidade e Avaliação a necessidade de melhoria continuada do desempenho de seus servidores (PDI, 2005).

É possível verificar que não somente as organizações públicas como as privadas podem se beneficiar desta pesquisa, pois se torna indispensável conhecer as expectativas que estão no interior de cada colaborador, para que as pessoas sejam comprometidas ou entrincheiradas. Além disso, é pertinente e relevante o desenvolvimento de aspectos que

favoreçam o atendimento e o desenvolvimento do ser humano como ser multidisciplinar, reconhecendo as suas mais variadas e amplas necessidades.

Desse modo, este trabalho poderá trazer importante contribuição para a Universidade Federal de Santa Maria, bem como para outras instituições de ensino superior. Conforme Brandão e Bastos (1993), a compreensão dos determinantes do comprometimento se torna muito importante no caso das Universidades Públicas, as quais tem sofrido fortes questionamentos sobre seu desempenho e papel social. De acordo com o autor, o estudo sobre comprometimento pode gerar medidas que possibilitem ampliar o comprometimento de seus servidores a fim de reconquistarem sua imagem de instituição indispensável à comunidade e ao desenvolvimento do país.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

Para a realização deste trabalho, além da introdução, no capítulo 2, foi construído um referencial teórico em que se abordou o comprometimento organizacional, o entrenchamento organizacional e o modelo de gestão de pessoas *agency-community* a fim de proporcionar um entendimento dos construtos.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia adotada nesta pesquisa, com enfoque para os espaços pesquisados, os sujeitos, a construção e utilização dos instrumentos para a coleta de informações, assim como os procedimentos para a organização e análise das informações. Além disso, aborda-se o contexto local onde se realizou esta pesquisa, a fim de retratar uma breve caracterização sobre o universo em questão.

No capítulo 4, são apresentados e discutidos os resultados referentes à pesquisa, bem como, as principais evidências. Por fim, no capítulo 5, são feitas as considerações finais do estudo, sintetizando os principais achados, contribuições, limites e implicações para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos teóricos que circundam a área do comprometimento e entrenchamento organizacional, bem como o modelo de gestão de pessoas *agency-community*.

### 2.1 Comprometimento organizacional

No campo do comportamento organizacional, o estudo acerca do vínculo que o indivíduo desenvolve junto à organização empregadora destaca-se pela diversidade de conceitos e perspectivas de análise. Comprometimento organizacional constitui-se como um dos construtos mais largamente investigados por pesquisadores de diferentes nacionalidades e utilizados por gestores, a fim de obter melhores resultados e engajamento da força de trabalho (PINHO, 2009, apud SCHEIBLE, 2011).

Conceituar o comprometimento organizacional ainda é uma tarefa difícil, mesmo após décadas de investigação. A falta de consenso em relação ao seu significado é notória desde os primeiros trabalhos apresentados, fato verificado também nas medidas elaboradas para a sua verificação empírica (MOWDAY; PORTER e STEERS, 1982; MORROW, 1993; BASTOS, 1994).

O termo técnico, comprometimento, foi originalmente elaborado pela língua inglesa “*commitment*” e apresenta eixos de significados que correspondem à: ideia de confiança, de encarregar-se, comissionar, designar, perpetrar, desempenhar, envolvimento, juntar e engajamento. No senso comum o termo comprometimento é aplicado para designar um vínculo ou forte ligação estabelecida entre duas pessoas. Inúmeras formas de comprometimento tem sido analisadas considerando-se diferentes focos e bases ou abordagens teóricas na tentativa de explicar e compreender o desenvolvimento desse tipo de vínculo. Segundo Meyer e Allen (1997), as investigações acerca desse construto tem promovido a sua evolução conceitual, mas, por outro lado, tem provocado muita controvérsia sobre a natureza do vínculo empregado-organização.

Apesar da tentativa de construção de modelos integrativos, a fragmentação de conceitos e medidas de comprometimento organizacional (MORROW, 1983; REICHERS, 1985 e OSIGWEH, 1989) marca o desenvolvimento desse construto. Destacam-se na literatura o modelo unidimensional elaborado por Mowday et al. (1979) e o multidimensional

proposto por Meyer e Allen (1991). Esse último modelo composto pelas dimensões Afetiva, Normativa e de Continuação, seguindo esses autores, passou a representar a síntese dominante nesse campo, sendo praticamente hegemônico nas investigações científicas sobre o tema, a partir da década de noventa.

O comprometimento de base afetiva, consolidado no trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), destaca o apego e a identificação com os objetivos organizacionais. A noção de identificação envolve forte crença e aceitação dos valores da organização, além do desejo de permanecer nela. Já a base normativa baseia-se no sentimento de dever com os objetivos e normas da organização, sendo o comprometimento revelado como uma obrigação em permanecer na organização (MEYER; ALLEN e SMITH, 1993). Já o comprometimento explicado pela base de continuação é consistente com a teoria de *side-bets* de Becker (1960, apud RODRIGUES, 2009), segundo a qual o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e a sua saída implicaria sacrifícios econômicos, sociais ou psicológicos significativos.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) ensinam que os diversos 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. 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 (BASTOS; SIQUEIRA; MEDEIROS e MENEZES, 2008). Como possui distintas abordagens do construo, surgem diferentes conceitos e diferentes métodos de mensuração (BASTOS, 1993, p. 55), conforme Figura 1.

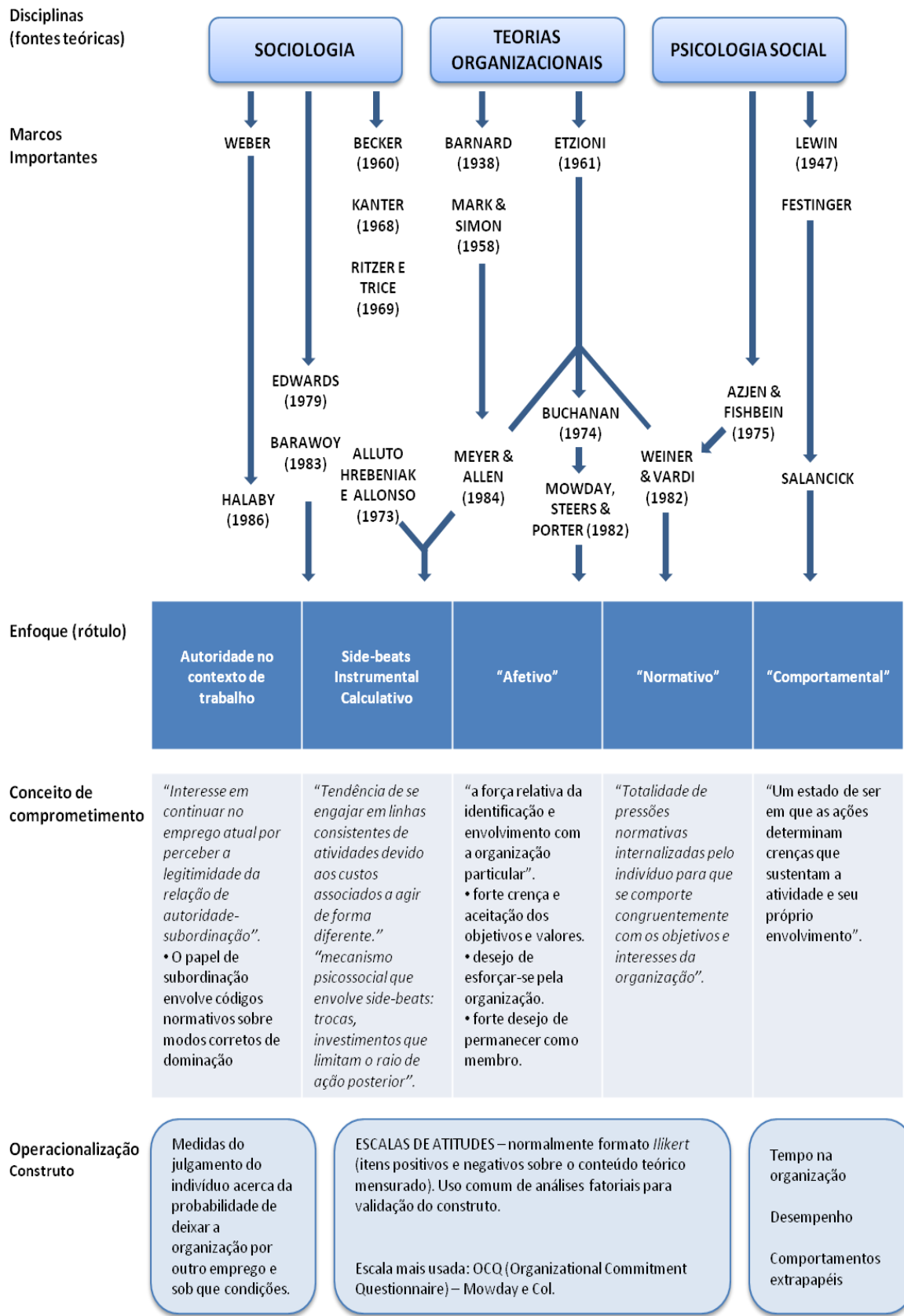


Figura 1 - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional. Fonte: Bastos (1993, p. 55).

Bastos (1994) e Costa (2008) mencionam a existência de três grandes eixos de significados quanto a utilização do termo comprometimento na linguagem cotidiana. No primeiro eixo, o vocabulário comprometimento assume idéia de seqüência de acontecimentos que impedem ou dificultam o alcance de um determinado objetivo. Já, o segundo eixo refere-se à noção de engajamento, pôr-se junto, associação e envolvimento. E o terceiro eixo, o comprometimento se trata de um estado de lealdade individual percebido como algo mais duradouro o qual está atrelado a sentimentos, desejos e intenções.

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. Bastos (1994) explica que essa manifestação de problemas gera a “redundância, ambigüidade, imprecisão, pulverização de conceitos sendo o quadro característico das pesquisas tradicionais sobre comprometimento”.

Cavalcante (2005) e Costa (2008) mencionam que o termo comprometimento no uso cotidiano tende a expressar ideias de envolvimento, adesão e vínculo. Já no meio científico, essa palavra é designada para expressar envolvimento, identificação, apego e compromisso.

No entanto, na visão de Costa (2008) cabe destacar que o comprometimento quando apresenta tais significados não está atrelado a uma atitude passiva do indivíduo, de uma simples incorporação de valores e metas ou consentimento sem nenhuma reflexão acerca da importância de seus significados nas ações organizacionais, o que pode resultar em uma compreensão equivocada para tal ato como sendo algo alienado que ocorre em determinadas situações dos indivíduos.

Em face dessas considerações, Bastos (1994) afirma que a força do vínculo estabelecido pelo indivíduo em relação ao trabalho pode aumentar e ser proporcional ao número de apegos que este estabelece, visto que, não há uma única forma de apegar-se, comprometer-se com o trabalho, mas sim, múltiplos modos.

Ainda segundo esse autor, quando investigados os modos como os trabalhadores organizam e estruturam seus compromissos sob diferentes focos relativos ao contexto de trabalho a tendência é perceber com maior clareza a necessidade de obter-se uma unidade com maior proximidade às características dos seres humanos e suas complexidades tendo em vista os ambientes no qual trabalha.

Bastos et al. (2009) e Rodrigues (2009) 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. Entende-se que esses fatores são prováveis vínculos estabelecidos entre o profissional e a organização, mas que não integram o conceito de comprometimento organizacional. Assim, com o intuito de melhor compreender esse tipo de ligação entre o indivíduo e a organização, a seguir é apresentado o conceito de entrincheiramento organizacional.

## **2.2 Entincheiramento organizacional**

O conceito de entincheiramento na carreira foi apresentado pela primeira vez por Carson et al. (1995), que o define como a tendência de um indivíduo a permanecer em sua profissão devido aos investimentos feitos, aos custos emocionais ligados à mudança e à percepção de poucas alternativas fora de seu campo de atuação. Sua dinâmica é explicada a partir da escolha da profissão, feita com base nas preferências individuais e na estimativa de oportunidades de carreira, e de sua avaliação como instrumento de alcance de metas e necessidades pessoais (CARSON e CARSON, 1997).

Conforme Rodrigues (2009), tal avaliação pode levar a reinvestimentos, à tentativa de preservação psicológica, por meio de justificativas do que foi investido, ou à busca de uma nova carreira, que poderá ser inviabilizada pela percepção de poucas alternativas. Segundo os autores, o indivíduo que chega a esse ponto está entincheirado.

Os sintomas e efeitos do entincheiramento vem sendo estudados a fim de explicar as consequências para os indivíduos e organizações (CARSON e CARSON, 1997). Dentre os fatores que contribuem para que um trabalhador entincheirado permaneça na sua carreira está o receio do estigma associado ao seu afastamento, a resistência a desistir do *status* alcançado, o medo da limitação de empregabilidade e o ceticismo acerca dos ganhos financeiros após o afastamento (CARSON et al., 1995). Ou seja, conforme Rowe e Bastos (2008), entincheiramento é o comportamento profissional do indivíduo que persiste em determinada linha de ação, tendo em vista não haver outra opção de carreira, pela sensação de perda de investimentos já realizados bem como pela percepção de que a mudança de emprego ocasionará grandes abalos emocionais.

O conceito de entincheiramento é construído com base, principalmente, na noção de investimentos e persistência em um curso de ação (no caso, permanecer na carreira), aspectos abordados por Becker (1960, apud RODRIGUES, 2009) em sua teoria sobre os *side bets*. Carson et al. (1995) propuseram três dimensões para o construto conforme Figura 2:

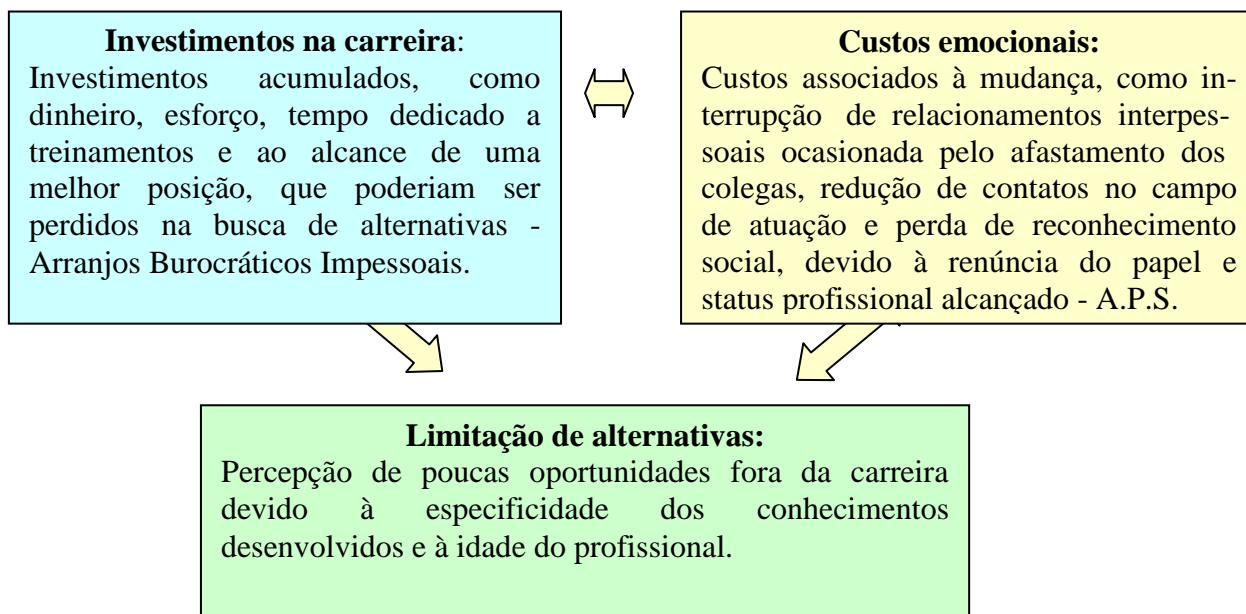


Figura 2 - Dimensões construtos entrincheiramento.

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2009, p. 61).

As dimensões citadas na Figura 2 referem-se aos aspectos que fazem com que o indivíduo permaneça em sua carreira mesmo não estando adaptado ou sentindo-se desmotivado, não buscando assim, novos meios que o possibilite desenvolver-se profissionalmente.

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

Em associação 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).

Assim, parece correto afirmar que o profissional entrincheirado permanece na organização por necessidade e não por querer, por gostar. O indivíduo projeta na empresa um

meio de se proteger, de se sentir seguro, pois possui estabilidade e status social. 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).

Festinger (1975) propôs a teoria da dissonância cognitiva para explicar por que o indivíduo se esforça para atingir um estado de coerência consigo mesmo e por que há exceções a essa tendência. Segundo a teoria, um indivíduo confrontado com dois elementos dissonantes (exemplo: desejo de sair da organização e todo o processo adaptativo e retornos materiais que seriam perdidos caso saísse) buscará consonância minimizando um desses elementos em favor do segundo (exemplo: perceberá fatores com os quais não se adaptou na organização como um estímulo à sua saída) ou alterando o elemento comportamental (exemplo: deixará de querer sair da organização).

Acredita-se que, para o trabalhador entrincheirado, o elemento menos resistente será o desejo de deixar a organização, sendo assim modificado. No caso, o indivíduo optará por permanecer na organização e adotará medidas para evitar dissonância futura, agindo passivamente frente a outras oportunidades de emprego (não distribuirá currículos entre empresas de recrutamento e seleção, nem buscará emprego em outras organizações). Se, em hipótese, recebesse um convite para trabalhar em outra organização, um novo processo de dissonância se iniciaria. De posse de uma boa alternativa de emprego, talvez a decisão fosse, nesse caso, sair da organização.

Essa suposição, conforme esse autor traz para o foco de análise a “limitação de alternativas”, considerada aqui um constituinte do entrincheiramento organizacional. Esse mesmo fator, presente como uma sub-dimensão na escala do comprometimento de continuação, tem sido alvo de controvérsias, sob o argumento de que seria mais apropriado tratá-lo como antecedente, e não parte do comprometimento. No caso do entrincheiramento, entretanto, defende-se que a percepção de pouca ou nenhuma alternativa seja um fator decisivo para que o indivíduo sintá-se entrincheirado.

Ainda, segundo Festinger (1975), o entrincheiramento na organização poderia ser definido como a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização. Alguns padrões de comportamento resultantes do entrincheiramento na carreira foram descritos por Carson e Carson (1997) e podem aplicar-se ao contexto organizacional. Para esses autores, as reações do trabalhador entrincheirado estão ligadas ao seu grau de satisfação: indivíduos entrincheirados e insatisfeitos buscarão

mecanismos de gerenciamento do estresse, como confrontação verbal, lealdade passiva, ou negligência, que inclui absenteísmo, aumento de erros no trabalho e ineficiência. Uma quarta forma de lidar com a insatisfação seria sair da organização, opção nem sempre adotada devido aos demais fatores ligados ao entrincheiramento. Por outro lado, profissionais entrincheirados e satisfeitos tendem a contribuir construtivamente, reduzindo a rotatividade e aumentando a estabilidade da força de trabalho. Diante da abordagem teórica aqui explorada, na Figura 3 apresenta-se um modelo esquemático do entrincheiramento na organização.

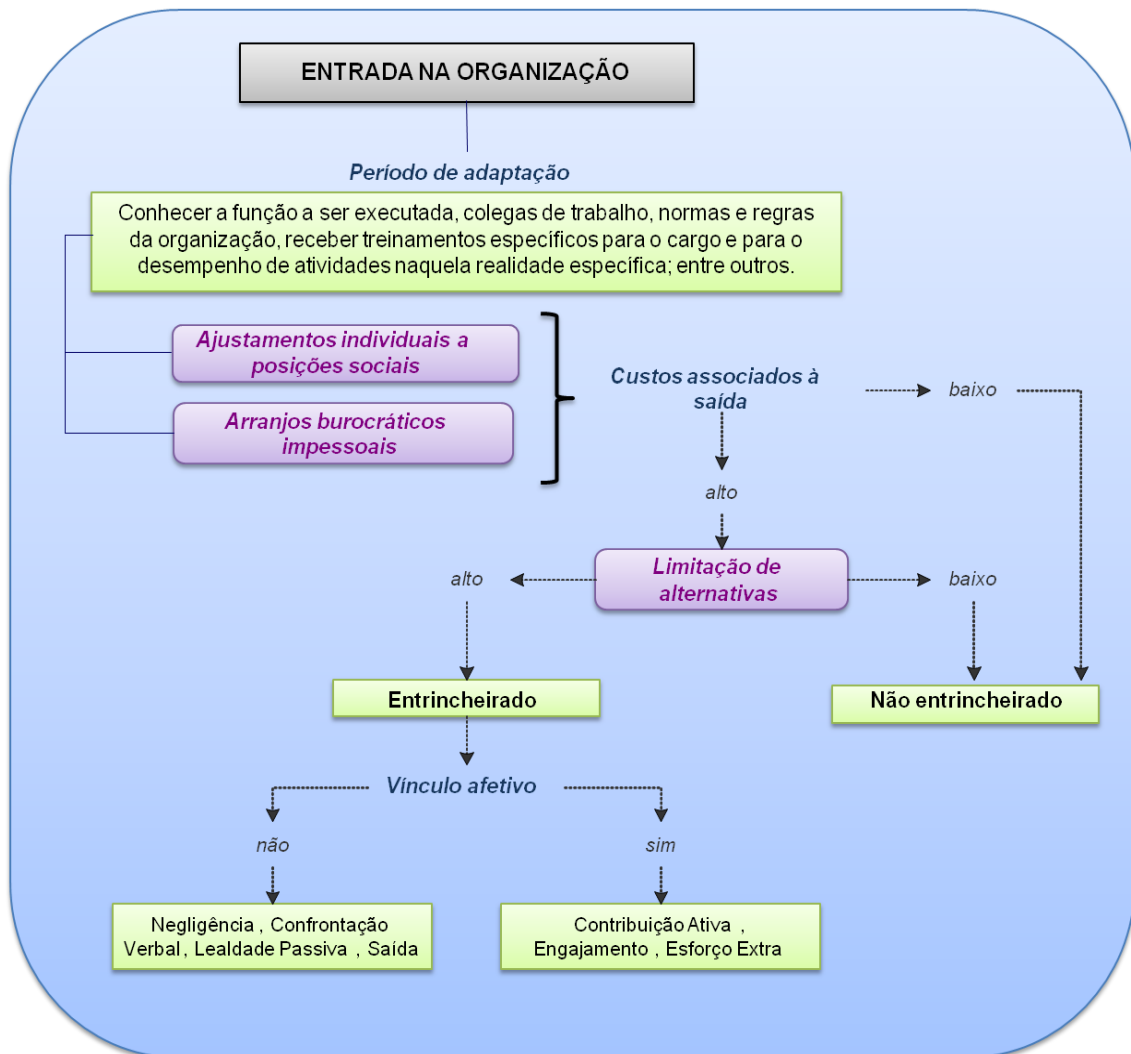


Figura 3 - Modelo de entrincheiramento na organização.

Fonte: Rodrigues (2009, p. 71).

O que é importante enfatizar no conceito de entrincheiramento, tanto com foco na carreira como na organização, é a essência do vínculo desenvolvido pelo indivíduo, que o mantém preso, como em uma trincheira, por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas. Assim, não é possível falar de uma

permanência espontânea do trabalhador entrincheirado, mas de uma continuidade no curso de ação por entender que é preciso (RODRIGUES, 2009).

### **2.3 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. Os modelos podem ser considerados uma abstração, pois resultam sempre de uma representação simplificada do fenômeno real (ASTIVERA, 1989).

Alguns movimentos específicos que alteram a maneira de conceber o gerenciamento das pessoas no trabalho também são objetos de análise de estudiosos e pesquisadores da área (DAVEL e VERGARA, 2001; FLEURY e FISCHER, 2001; DUTRA, 2002; MOTTA, 2002). Um dos principais movimentos que, de certa forma, sintetiza tais transformações, é representado pela transição dos termos utilizados para denominar a forma como se dá a relação do indivíduo com a organização, ou seja, a noção de “Administração de Recursos Humanos” para “Gestão de Pessoas”.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) caracteriza-se pelo foco na visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos, enfatizando a padronização e instrumentalidade de comportamentos das pessoas, enquanto desvalorizam manifestações da singularidade de cada sujeito, como seus interesses e expectativas (DAVEL e VERGARA, 2001). Trata-se, portanto, de uma abordagem que concebe o indivíduo como recurso que gera custos à organização. Nesse sentido, a ARH ganha uma perspectiva operacional cuja função é a de atrair, selecionar, manter, remunerar e desenvolver as pessoas mais adequadas às exigências do trabalho, tirando o maior proveito possível de seu trabalho (NEVES, 2002). Na verdade, a abordagem de ARH, pode ser classificada em dois grandes paradigmas. Dependendo do enfoque mais funcionalista ou sistêmico que é dado às diversas atividades que se priorizam nesta abordagem, ela adquire nuances diferenciada, sem, contudo abandonar sua identidade principal acima descrita.

Segundo Dutra (2002), a ARH entendida como um sistema confere às funções especializadas uma visão mais inter-relacionada, envolvendo inclusive a relação destas com as estratégias mais globais da organização.

A difusão do termo e do modelo de “gestão de pessoas”, tanto no campo científico quanto organizacional, reflete a incoerência da aplicação do modelo de ARH num contexto

marcado por inúmeras mudanças políticas, econômicas, sociais e organizacionais. No entanto, nem todos os autores da área concordam que a expressão gestão de pessoas tenha se difundido de maneira similar entre os campos da teoria organizacional e do mundo empresarial (JANISSEK DE SOUZA, 2007).

Fischer (2001), por exemplo, pontua que parece haver um maior emprego da expressão entre os especialistas nesta área mais do que nos livros acadêmicos que se dedicam ao tema. De qualquer forma, o emprego de uma nova expressão designa um marco de redefinição e não é sobre um espaço de atuação profissional, mas principalmente uma forma diferente de conceber o ser humano. Este necessita atuar em organizações onde predominam novas formas de organização do trabalho, novas posturas profissionais, tipos de resultados e vínculos com a organização.

Portanto, o uso da expressão “modelo de gestão de pessoas” implica considerar que a área de Recursos Humanos (RH) perdeu seu poder de monopólio sobre o comportamento humano nas organizações. Envolve aspectos que vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas e abrange, então, tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização (DIAS, 2005). Neste sentido, Fleury e Fischer (2001), afirmam que o modelo de gestão de pessoas pode ser entendido como um *“conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”*.

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

Para Fleury e Fischer (2001) as políticas têm a função de permitir o espaço no qual as relações de trabalho tornam-se concretas e reais. Para a autora, o conceito de modelo de gestão de pessoas implica reconhecer que é impossível para uma empresa criar unilateralmente uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho. Contudo, a organização pode propor um modelo que inclua princípios, políticas, práticas, processos e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer (DIAS, 2005).

Coincidindo com o extenuamento do sistema clássico de Administração de Recursos Humanos e a ascensão de um modelo de gestão de pessoas apoiado em novos valores,

expandem-se os estudos na área da ciência da cognição, aumentando, assim, o interesse pela investigação de como os esquemas cognitivos dos líderes organizacionais lhes permitem interpretar o ambiente externo e interno da organização, como estes internalizam os valores e objetivos da mesma e, por fim, como percebem os modelos e práticas de gestão adotadas pela administração (JANISSEK DE SOUZA, 2007). De posse dessa expectativa, Rousseau e Arthur (1999) conceituam um novo modelo de gestão de pessoas nas organizações: o modelo *agency-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, *agency e communion* representam os grandes princípios organizadores da vida. Confrontam o *self* e a separação (*agency*) com o foco nos outros e nas relações (*communion*). O mesmo autor comenta que a noção *agency* defende a habilidade dos atores tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses, sendo o empreendedor autônomo ao seu protótipo. Envolve, portanto, expressões de auto-proteção, auto-afirmação e controle direto sobre o ambiente.

Ainda segundo esse autor, a noção *community* enfatiza uma maior participação e interdependência dos atores, além de envolver expressões como suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente. O aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva são ainda características marcantes dessa concepção, que tem como base a idéia de homem comprometido.

Rousseau e Arthur (1999) sustentam que as noções *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-lhes na criação de vantagem competitiva. Devido à nova idéia de carreira sem fronteira e pressões competitivas, as empresas necessitam de uma visão sinérgica de duas idéias tradicionalmente opostas acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações (GRANGEIRO, 2006).

É dessa maneira que as postulações de Rousseau e Arthur (1999) estão voltadas para a necessidade de um modelo híbrido *agency-community*, que leve em consideração tanto as características de autonomia e auto-regulação quanto de cooperação e suporte mútuos. Portanto, o modelo híbrido possibilita às firmas e 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. 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

depende das políticas e programas adotados pela organização. Contemplando o gerenciamento de duas interfaces, a interface moral e a interface do conhecimento, este modelo de gestão, mostra-se como uma alternativa viável às pressões competitivas sobre as organizações (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Assim, para esses autores, associar *agency* e *community* implica em promover contratos de trabalho que tanto empregador quanto o funcionário possam cumprir. A gestão de pessoas, então, precisa atender aos interesses de cada parte de maneira mais mútua do que separada e mais mutável do que estática. Para Rousseau e Arthur (1999) fazer isso requer a construção da função de gestão de pessoas de forma diferente e, frequentemente, antagônica a que era construída no passado.

A proposta de modelo híbrido de Rousseau e Arthur (1999) foi construída a partir de seis fatores distintos apresentados no Quadro 1:

Processos de Gestão	Modelo <i>Agency</i>	Modelo <i>Community</i>	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 1 - Modelo de gestão de pessoas de Rousseau e Arthur (1999).

Fonte: adaptado de Rousseau e Arthur (1999).

Fundamentada no modelo proposto por Rousseau e Arthur (1999), a escala *agency-community* (EAC), composta por 29 itens, foi construída com o objetivo de identificar a



percepção dos indivíduos sobre o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização onde ele trabalha, de modo a avaliar como concepções, valores e práticas de gestão adotadas e idealizadas se aproximam das duas dimensões.

Após a explanação dos conceitos e representações teóricas do comprometimento, entrenchamento e modelo de gestão de pessoas *agency-community*, a seguir, apresentar-se-á a abordagem metodológica utilizada neste estudo.

### 3 ABORDAGENS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se alguns aspectos teóricos que serviram de auxílio para a abordagem adotada e os processos metodológicos que conduziram o desenvolvimento da pesquisa, a fim de se atingir os objetivos propostos. Em síntese, o capítulo aborda a organização objeto de estudo e o instrumento de coleta de dados. Define e justifica o método, a população, a amostra e os procedimentos de análise dos dados.

#### 3.1 Caracterização e delineamento da pesquisa

No intuito de atender aos objetivos delineados nesse estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo. Segundo Sampieri; Collado e Lucio (2006) os estudos descritivos medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado, ou seja, em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informação sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa.

Este estudo também se classifica como sendo quantitativo, pois mensura variáveis predeterminadas buscando averiguar sua influência sobre outras variáveis (CHIAZZOTI, 2003). Ainda, a pesquisa quantitativa 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 dos dados por meio de técnicas estatísticas (MALHOTRA, 2006).

##### 3.1.1 Desenho da pesquisa

O Desenvolvimento do estudo baseou-se no processo de pesquisa sugerido por Hair et al. (2005), o qual compreende três fases: formulação, execução e análise. Na fase de formulação, identificou-se a importância de se estudar a temática que permeia a avaliação de comprometimento e entrincheiramento organizacionais, bem como o assunto que envolve o modelo de gestão de pessoas *agency-community*. A partir da suposição básica do estudo, qual seja: pessoas mais comprometidas tendem a se identificar mais com a noção *community*; enquanto pessoas mais entrincheiradas, com a noção *agency*, foram definidas quatro hipóteses gerais:

- H1: O modelo *agency* é um preditor mais forte do entrincheiramento organizacional;  
 H2: O modelo *agency* é um preditor mais forte do comprometimento organizacional;  
 H3: O modelo *community* é um preditor mais forte do entrincheiramento organizacional;  
 H4: O modelo *community* é um preditor mais forte do comprometimento organizacional.

A Figura 4 sintetiza o modelo de pesquisa utilizado com suas variáveis.

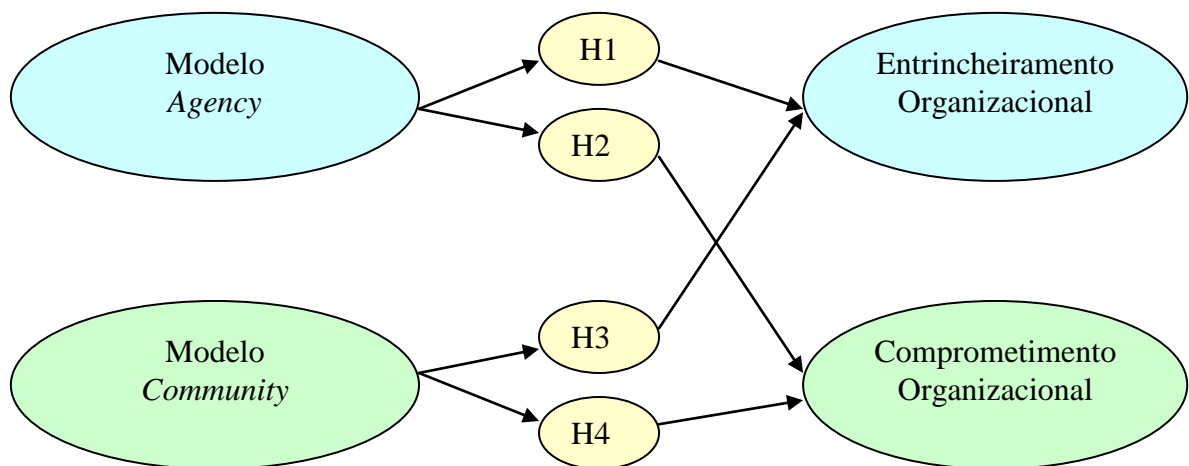


Figura 4 - Modelo de pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nessas concepções e hipóteses, a fase de execução foi baseada no modelo de avaliação de comprometimento e entrincheiramento proposto por Bastos et al. (2008), com a finalidade de identificar a relação do comprometimento e do entrincheiramento organizacional percebidos pelos servidores da UFSM 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 verificou-se através da coleta e análise dos dados o exame e a formulação dos resultados, conclusões e limitações do estudo.

Para uma melhor compreensão dessas fases, a Figura 5 apresenta uma síntese da trajetória do estudo.

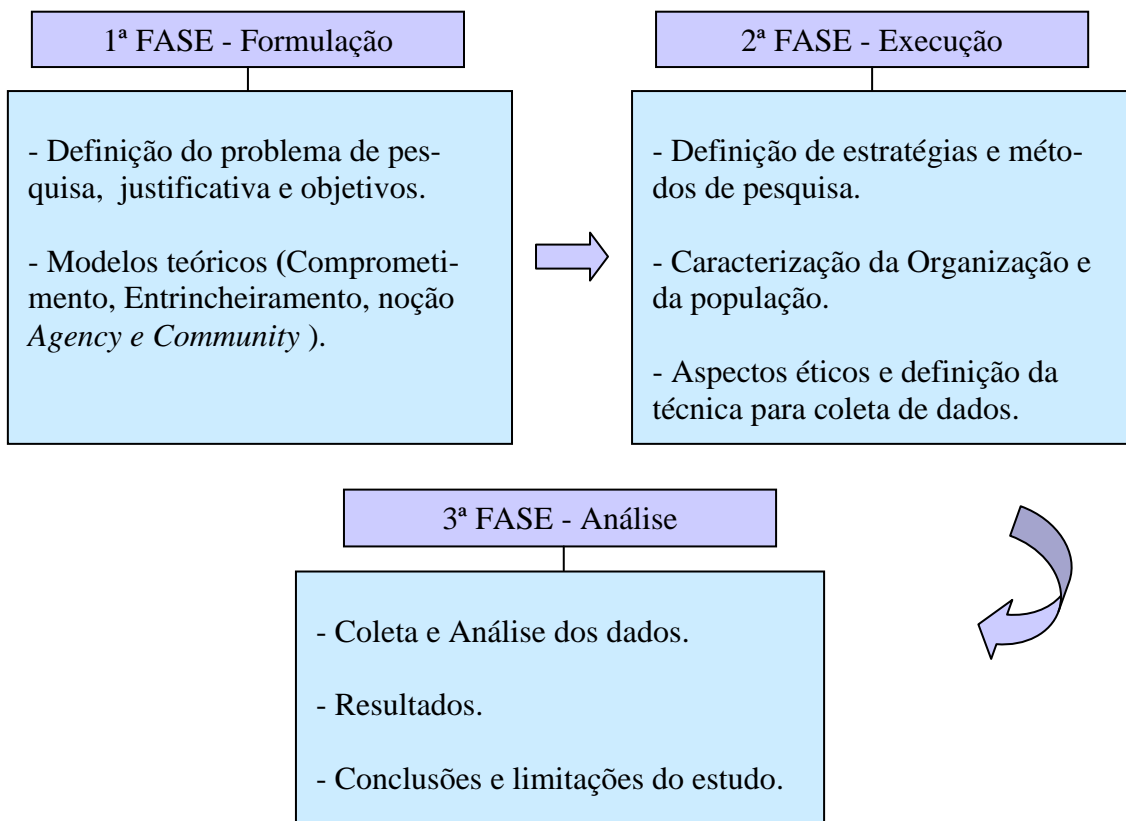


Figura 5 - Fases da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.1.2 Organização objeto de estudo

A escolha desta Instituição deve-se aos seguintes fatores: por ser uma das primeiras Instituições de Ensino Superior do interior do Brasil; pelo crescimento que 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 pólos de Ensino em outras regiões do Estado do Rio Grande do Sul e pela importância que representa para a região onde está situada com relação ao papel social que desempenha (UFSM, 2011).

Ressalta-se que a criação da UFSM impulsionara a descentralização do ensino superior, antes restrito às capitais. Hoje, esse sonho move a cidade e a região, assim como outras partes do interior do Brasil.

A nova 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).

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 a reforma, 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, o centro de Ciências Rurais, o Centro de Ciências da Saúde, o Centro de Educação, o Centro de Ciências Sociais e Humanas, o Centro de Tecnologia, o 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, seqüenciais e técnico-profissionalizante), pesquisa (com a função de buscar novos conhecimentos e técnicas e também ao 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 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, em convênios e comodatos com o Ministério da Ciência e Tecnologia (Ibidem).

Para melhor entendimento da estrutura básica da Universidade Federal de Santa Maria, podemos visualizar seu organograma na Figura 6, que apresenta sua estrutura básica constituída pela Administração Superior, centros de ensino e departamentos.

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, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de

Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Tecnologia, Centro de Educação Superior Norte – CESNORS e Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM, em Silveira Martins – UDESSM (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 possui em seu quadro, 1.723 docentes, 2.739 servidores técnico-administrativos e 26.722 estudantes (UFSM, 2012).

A Instituição é dotada de 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 campus de Palmeira das Missões e 05 cursos em funcionamento no campus de Silveira Martins – UDESSM (UFSM, 2010).

Ainda é composta de 12 cursos de Educação à Distância, (01 em funcionamento na UFSM – Campus Sede Santa Maria, 08 pela UAB e 03 pela PROLIC/REGESD); 122 de Pós-Graduação, isto é, 01 de Pós-Doutorado, 22 de Doutorado, 46 de Mestrado e 53 de Especialização (UFSM, 2012).

A missão da UFSM define sua razão de ser refletindo os motivos de sua criação e manutenção. A comunidade universitária, através de seu Comitê Estratégico, definiu como missão da UFSM: “Promover ensino, pesquisa e extensão, formando lideranças capazes de desenvolver a sociedade” (UFSM, 2001).

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).

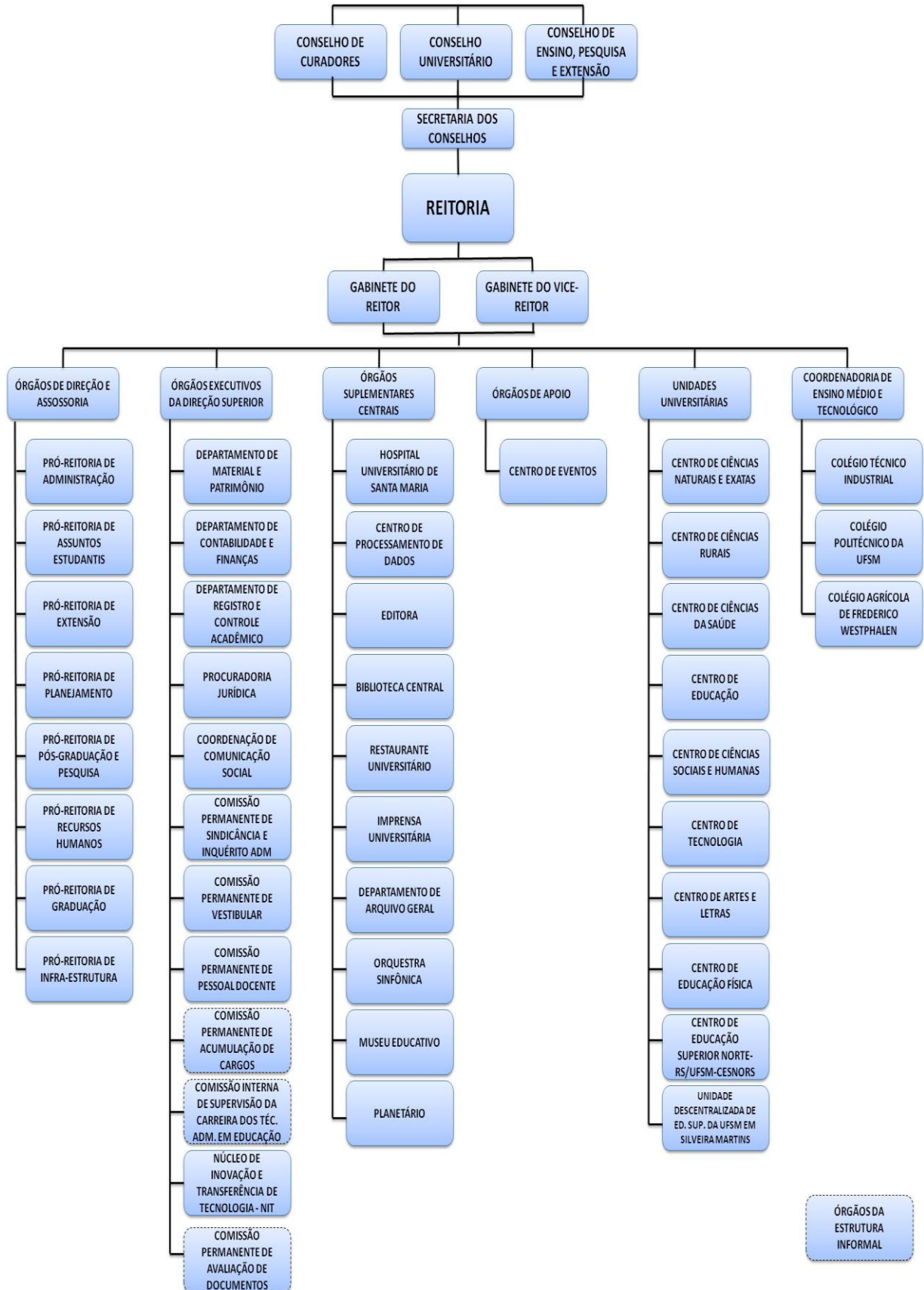


Figura 6 - Organograma da UFSM.  
 Fonte: Universidade Federal de Santa Maria (2010).



Para melhor entendimento do parágrafo acima, 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 auto-administrar a respeito das matérias específicas que lhes foram destinadas pela pessoa política que a criou.

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 a 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.

Os objetivos fundamentais da Universidade Federal de Santa Maria são a educação integral; o ensino para a formação e o aperfeiçoamento de profissionais, técnicos e pesquisadores de alto nível; a pesquisa pura ou aplicada; a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; desenvolver educação profissional nos diversos níveis: básico, técnico e tecnológico; a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica gerada na Instituição; e a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação. Já os objetivos especiais são: o estudo dos problemas relacionados com o progresso da sua região geoeconômica, do Estado e do País; a colaboração com o poder público na solução dos problemas nacionais, objetivando o desenvolvimento do país, o fortalecimento da paz e da solidariedade universais; e 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, 2001).

Por meio desta explanação, observa-se a diversidade de funções, peculiaridades e objetivos da UFSM, bem como as diferentes necessidades laborais imprescindíveis para tocar a máquina universitária.

### 3.2 População e amostra

A Instituição 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, Centro 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 Centro de Educação Física e Desportos.

A população desse estudo foi composta por 704 servidores técnico-administrativos lotados nos centros de ensino da UFSM, excluídos 55 lotados no CESNORS (Centro de Educação Superior Norte / RS) e 5 lotados na UDESSM (Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins / RS) devido à dificuldade de acesso. Ficando assim, a população desse estudo 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.

A Tabela 1 ilustra a relação dos funcionários técnico-administrativos, distribuídos por centros de ensino, conforme relatório enviado pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos (SIE, 2012), e-mail março, 2012.

Tabela 1 - Nº Téc.- Adm. p/ Centro Ensino

Centros	Nº Téc. Administr.
CESNORS	55
UDESSM	5
CCNE	75
CCR	164
CCS	165
CE	40
CCSH	71
CT	76
CAL	34
CEFD	19
<b>TOTAL</b>	<b>704</b>

Fonte: Pró-Reitoria de Rec. Humanos, 2012.

Os questionários foram aplicados nos meses de julho e agosto de 2012. 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%. Chegou-se a um total de 242 questionários, conforme demonstrado no cálculo abaixo:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}} = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 644}{0,05^2 \cdot (644-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 242$$

Onde:

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

$p$  = Percentual estimado

$q = 1 - p$  = Complemento de  $p$

$e$  = Erro amostral

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

$N$  = População

Ao todo foram entregues 500 questionários, sendo que o número de questionários retornados e válidos foi de 268, os quais compuseram a amostra do estudo. A intenção era fazer com que todos os servidores da população desse estudo participassem da pesquisa. Contudo, alguns servidores não foram encontrados por motivos diversos, tais como: férias, licença maternidade, licença para tratar de motivos particulares, licença para tratamento de saúde, afastamento para estudo, entre outros. Ainda, outros preferiram não participar da pesquisa.

O Quadro 2 ilustra a população e a taxa de retorno dos instrumentos de coleta de dados.

População	Questionários entregues	Questionários válidos (Amostra)	Retorno em função da amostra
644	500	268	53,60 %

Quadro 2- Retorno dos questionários.

Fonte: elaborado pela autora.

### 3.2.1 Critérios de inclusão

Foram considerados os seguintes critérios de inclusão dos servidores técnico-administrativos que constituíram esse estudo:

- Estar trabalhando na Instituição, campus universitário ou centro de Santa Maria, há mais de um ano, independentemente, do cargo ou função desempenhados;
- Consentir sua participação no estudo juntamente à assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), conforme Apêndice 1.

### 3.2.2 Critérios de exclusão

Não foram incluídos nessa pesquisa os servidores que:

- Estavam em período de férias, laudo, atestado ou em licença de qualquer natureza.

## 3.3 Aspectos éticos

O projeto de pesquisa dessa dissertação, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o instrumento de coleta de dados e o Termo de Confidencialidade seguiram todos os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos e das demais normas complementares do Conselho Nacional de Saúde. O projeto foi submetido à aprovação do Comitê 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 julho de 2012, obtendo o número **CAAE (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética): 03162312.7.0000.5346**.

Foram assegurados a todos os indivíduos participantes do estudo os esclarecimentos acerca da pesquisa a ainda foi garantido aos mesmos que poderiam a qualquer momento, retirar o seu consentimento de participação no estudo, sem penalização alguma. Além disso, eles terão acesso aos dados coletados os quais ficarão armazenados junto ao Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPEAD), sob a responsabilidade da prof<sup>a</sup>. Vânia Medianeira Flores Costa (orientadora), durante o período de três anos, após os quais serão incinerados. Ainda foi assegurado o sigilo de identidade do participante no momento da publicação dos resultados do estudo. No tocante ao orçamento, os gastos foram todos custeados pela pesquisadora responsável.

### 3.3.1 Riscos do estudo

Os servidores que participaram dessa pesquisa poderiam se expor a riscos mínimos como: cansaço, desconforto pelo tempo gasto no preenchimento do questionário.

### 3.3.2 Benefícios do estudo

Os benefícios para os integrantes dessa pesquisa são indiretos, pois as informações que foram coletadas fornecerão subsídios para a construção de conhecimento em gestão de pessoas e organizações, bem como para novas pesquisas que serão desenvolvidas sobre essa temática.

## 3.4 Coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário (Apêndice 3) constituído por itens fechados. De acordo com Gil (2002), esse tipo de instrumento de coleta de dados 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**, foi composta de 9 questões: centro de atuação, idade, sexo, estado civil, escolaridade, nível de renda, tempo de serviço na UFSM, cargo e se exerce cargo de chefia. A segunda parte do questionário, denominada **comprometimento e entrincheiramento organizacional**, foi constituída pelo modelo de avaliação de Comprometimento e Entincheiramento 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), composta de 29 itens, conforme apresentada na Figura 7.

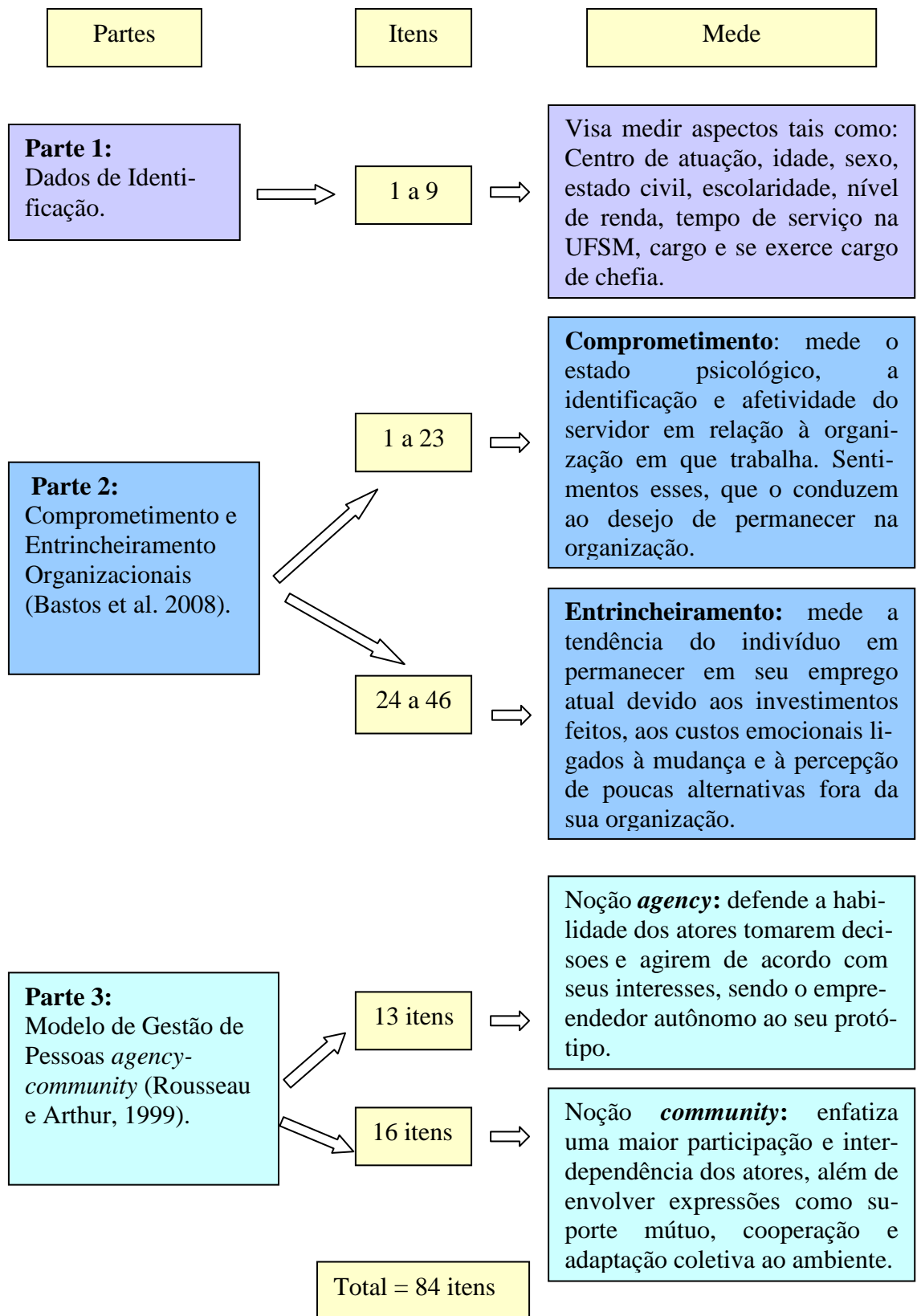


Figura 7 - Representação do questionário.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a medição do nível de concordância com as afirmativas, foi utilizada 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”.

A situação planejada para a coleta de dados consistiu na aplicação do questionário na situação de trabalho. O grau de aceitação do estudo pela organização foi um forte determinante do nível em que se teve acesso às condições planejadas. Os instrumentos foram entregues pessoalmente aos sujeitos que aceitavam participar da pesquisa, momento no qual recebiam uma explanação sobre os objetivos do estudo, as formas 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 recebiam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual era assinado e preenchido pelo participante.

Os instrumentos eram deixados para devolução em momento posterior, devido à extensão dos mesmos e a impossibilidade de preenchimento no local de trabalho. Feita a entrega, era acordada uma nova data para a devolução do mesmo.

Em cada Centro de Ensino ou departamento, quando possível, escolhia-se um funcionário como contato e solicitava-se a sua contribuição ativa no sentido de lembrar aos demais a importância de responder ao instrumento de avaliação no prazo acordado. Essa prática facilitou muito a coleta de dados, embora tenham sido observadas atitudes hostis frente à pesquisa, predominando nestes contextos, um clima de falta de colaboração e disponibilidade dos respondentes.

### **3.5 Análise dos dados**

O processo de análise iniciou-se com a preparação do banco de dados por meio do programa Excel. Após a tabulação dos dados, foi realizada uma conferência em 100% da digitação dos mesmos sendo que o tamanho da amostra foi de 268 respondentes.

Para a realização desse estudo foram adotados alguns procedimentos para a análise com base nos objetivos específicos propostos, conforme Quadro 3.

Objetivos	Análise dos dados
➤ Identificar o modelo de gestão de pessoas <i>agency-community</i> na percepção dos técnico-administrativos da UFSM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cálculo de estatísticas descritivas</li> <li>➤ Tabela de frequência</li> </ul>
➤ Identificar o nível de entrincheiramento organizacional dos técnico-administrativos da UFSM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cálculo de estatísticas descritivas</li> <li>➤ Tabela de frequência</li> </ul>
➤ Identificar o nível de comprometimento organizacional dos técnico-administrativos da UFSM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cálculo de estatísticas descritivas</li> <li>➤ Tabela de frequência</li> </ul>
➤ Relacionar o comprometimento e o entrincheiramento e seus construtos e o modelo <i>agency-community</i> referente aos dados sócio-demográficos e profissionais dos técnico-administrativos da UFSM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análises de clusters</li> <li>➤ Tabela de frequência cruzadas</li> <li>➤ Teste qui-quadrado</li> </ul>
➤ Correlacionar o modelo de gestão de pessoas <i>agency-community</i> com os tipos de vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional dos técnico-administrativos da UFSM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cálculo de estatísticas descritivas</li> <li>➤ Coeficiente de correlação de Pearson</li> </ul>

Quadro 3 – Análise dos dados por objetivo proposto.

Fonte: Elaborado pela autora.

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 de previsões futuras a fim de prever ações que possibilitem a resolução de problemas (WEBSTER, 2006). Inicialmente, foram realizadas análises descritivas para investigar a exatidão da entrada dos dados, o tamanho e descrição da amostra e 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. Foram realizadas 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 entrenchamento organizacional na percepção dos técnico-administrativos da UFSM, bem como investigar a relação existente entre comprometimento, entrenchamento 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 ( $S_p$ ), conforme fórmula abaixo:

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

Assim, foram convencionados e padronizados três agrupamentos distintos (Baixo, Médio e Alto) para cada variável conforme descrito no Quadro 4.

Média obtida (%)	Cluster
<b>0 – 33,33</b>	<b>Baixo</b>
<b>33,34 – 66,67</b>	<b>Médio</b>
<b>66,67 - 100</b>	<b>Alto</b>

Quadro 4 - Convenção dos clusters.

Fonte: Elaborado pela autora.

As variáveis faixa etária, estado civil, escolaridade, nível de renda e tempo de serviço na UFSM sofreram uma nova categorização para facilitar a análise dos dados, conforme Quadro 5.

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

Quadro 5 - Categorização dados sócio-demográficos e profissionais.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda, para facilitar o processamento e análise dos dados foi criada uma legenda com siglas conforme Figura 8.

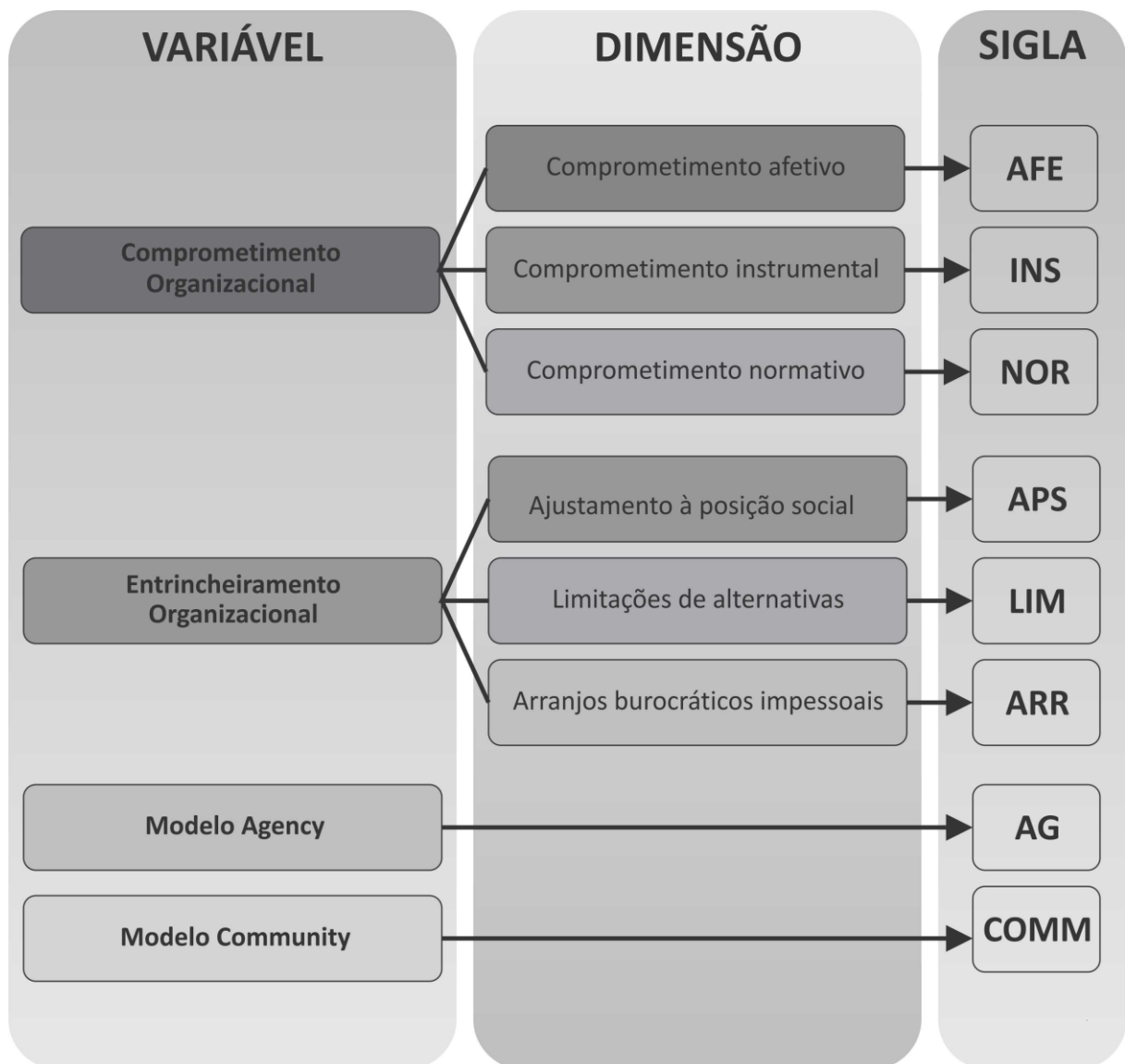


Figura 8 - Convenção das siglas usadas na análise dos dados.  
Fonte: Dados da pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, são apresentados os resultados do estudo consonante com os objetivos propostos, bem como a discussão dos mesmos com base na literatura. Na primeira parte, apresenta-se uma breve caracterização do perfil dos participantes da pesquisa. Na segunda parte foi analisada a confiabilidade das escalas utilizadas, através do cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada dimensão. Dando sequência, na terceira parte, buscou-se medir o nível de comprometimento, entrincheiramento e o modelo de gestão de pessoas *agency-community* na percepção dos servidores da UFSM. Na quarta e quinta partes foram identificadas a relação entre comprometimento, entrincheiramento e o modelo *agency-community* com os dados sócio-demográficos e profissionais dos entrevistados. Por fim, na sexta parte desse capítulo, por meio do coeficiente de Pearson e do teste de normalidade não paramétrico, buscou-se perceber a relação entre o modelo de gestão de pessoas *agency-community* com os tipos de vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional.

### 4.1 Caracterização do perfil dos participantes

Participaram da pesquisa 268 servidores técnico-administrativos pertencentes ao quadro efetivo da Universidade Federal de Santa Maria. Para verificar e caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa utilizou-se o método estatístico descritivo, por meio da distribuição das frequências e cálculo das médias, os quais são sugeridos por Dancey e Reidy (2006).

Para fazer os cálculos das médias, optou-se pela utilização do *software* excel devido à praticidade e domínio da ferramenta. As características da amostra encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2 - Características da amostra.

VARIÁVEIS	TOTAL (N=268)
<b>PESSOAIS</b>	
<b>SEXO (%)</b>	
Masculino	49,25
Feminino	<b>50,75</b>
<b>FAIXA ETÁRIA (%)</b>	
Até 30 anos	11,19
31 a 45 anos	27,24
46 anos ou mais	<b>61,57</b>
<b>ESCOLARIDADE (%)</b>	
1º Grau	1,12
2º Grau	11,19
3º Grau	36,57
Pós-Graduação	<b>51,12</b>
<b>ESTADO CIVIL (%)</b>	
Solteiro	30,97
Casado	48,13
Outros	20,90
<b>FUNCIONAIS</b>	
<b>CARGO (%)</b>	
Nível Apoio	7,46
Nível Médio	64,55
Nível Superior	27,99
<b>CARGO DE CHEFIA (%)</b>	
Sim	<b>28,36</b>
Não	<b>71,64</b>
<b>TEMPO DE SERVIÇO PREDOMINANTE NA UFSM (%)</b>	
Até 8 anos	32,09
De 9 a 20 anos	19,40
Acima de 21 anos	<b>48,51</b>
<b>NÍVEL DE RENDA (%) - média de salários mínimos</b>	
Até 7 sal. mín.	72,76
De 8 a 15 sal. mín.	20,90
Acima de 16 sal. mín.	6,34

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que há um predomínio do sexo feminino (50,75%), vindo ao encontro do entendimento de Bastos (1994), que afirma existir maior predomínio de mulheres na administração pública. Com relação à escolaridade, parte da amostra possui ao menos graduação (36,57%); a maioria possui pós-graduação (51,12%), constituindo mais da metade da amostra. Teve-se acesso a uma amostra bastante diversificada quanto à idade, predominando a faixa etária acima de 46 anos para cima (61,57%) e o tempo de serviço na organização, predominando acima de 21 anos (48,51%). Aproximadamente 28,36% dos entrevistados ocupavam cargos de chefia no momento da pesquisa e 71,64% não.

Na seqüência, após essa etapa do trabalho que caracterizou o perfil dos servidores da UFSM pesquisados, passa-se para a avaliação da confiabilidade das escalas por meio do *alpha de cronbach*.

#### 4.2 Avaliação da confiabilidade das escalas

A confiabilidade das escalas foram medidas por meio do *alpha de Cronbach*. De acordo com Malhotra (2006) a confiabilidade mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes. Na presente pesquisa obteve-se um *alpha de Cronbach* acima de 0,60 considerado como um bom índice por Hair *et al.* (2005).

Os coeficientes de *alpha* obtidos nas escalas utilizadas nessa pesquisa confirmaram o bom nível de consistência e confiabilidade dos dados, com destaque para o grau excelente extraído do modelo *community*, com o alcance do elevado coeficiente de 0,94 (vide Tabela 3). Os *alpha de Cronbach* por fator variam bastante, embora a maioria se situe acima de 0,80, como apresentado na tabela 2.

Ainda, em relação ao *alpha de Cronbach*, Pestana e Gageiro (2003) sugerem a exclusão de uma variável para melhorar a consistência interna, caso essa tenha uma fraca correlação com as demais variáveis do fator. Considerando esse critério, os itens 35 e 37 do fator “Limitação de Alternativas”. A exclusão desses itens fez com que o *alpha de cronbach* aumentasse para 0,61, como ilustra a Tabela 3.

Tabela 3 - Confiabilidade das escalas.

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse momento, passa-se para a avaliação do comprometimento, entrenchimento e do modelo de gestão de pessoas *agency-community* percebido pelos servidores da UFSM.

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

Para alcançar os três primeiros objetivos específicos desse estudo, que são: verificar o nível de comprometimento organizacional, o nível de entrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, de acordo com a percepção dos técnico-administrativos da UFSM, verificou-se o percentual de indivíduos que se encontravam dentro de cada cluster convencionado (baixo, médio e alto). Essa análise foi realizada para cada variável e seus construtos nos Centros de Ensino. A Tabela 4 apresenta o percentual de indivíduos por nível de comprometimento afetivo nos Centros de Ensino.

Tabela 4 - Percentual de Indivíduos por nível de Comprometimento Afetivo nos diferentes Centros de Ensino.

<b>COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)</b>			
<b>CENTROS</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>CCSH</b>	1,82	<b>50,91</b>	47,27
<b>CCNE</b>	7,14	35,71	<b>57,14</b>
<b>CEFD</b>	0,00	29,41	<b>70,59</b>
<b>CCS</b>	0,00	37,10	<b>62,90</b>
<b>CAL</b>	0,00	<b>58,33</b>	41,67
<b>CCR</b>	5,88	<b>47,06</b>	<b>47,06</b>
<b>CT</b>	0,00	46,43	<b>53,57</b>
<b>CE</b>	0,00	33,33	<b>66,67</b>
<b>TOTAL</b>	2,24	42,91	<b>54,85</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se a Tabela acima, percebe-se que dos 268 servidores entrevistados, 54,85% apresentaram um vínculo afetivo alto. Em relação aos Centros de Ensino, verifica-se que o CEFD (70,59%), o CE (66,67%) e o CCS (62,90%) apresentaram um maior percentual de indivíduos com esse vínculo.

A Tabela 5 mostra o percentual de indivíduos por nível de comprometimento instrumental nos diferentes Centros de Ensino.

Tabela 5 - Percentual de Indivíduos por nível de Comprometimento Instrumental nos diferentes Centros de Ensino.

<b>COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)</b>			
<b>CENTROS</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>CCSH</b>	16,36	<b>60,00</b>	23,64
<b>CCNE</b>	7,14	39,29	<b>53,57</b>
<b>CEFD</b>	0,00	47,06	<b>52,94</b>
<b>CCS</b>	11,29	40,32	<b>48,39</b>
<b>CAL</b>	16,67	<b>41,67</b>	<b>41,67</b>
<b>CCR</b>	17,65	<b>56,86</b>	25,49
<b>CT</b>	7,14	<b>46,43</b>	<b>46,43</b>
<b>CE</b>	20,00	<b>60,00</b>	20,00
<b>TOTAL</b>	12,69	<b>49,63</b>	37,69

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados obtidos, a maioria dos entrevistados apresenta um comprometimento instrumental médio (49,63%). Destacam-se aqui o CCSH (60,00%) e o CE (60,00%), seguidos do CCR (56,86%), enquanto que para o CCNE e CEFD a maior parte dos indivíduos apresenta comprometimento instrumental alto (53,57% e 52,94% respectivamente).

A Tabela 6 mostra o percentual de indivíduos por comprometimento normativo em relação aos Centros de Ensino.

Tabela 6 - Percentual de Indivíduos por nível de Comprometimento Normativo nos diferentes Centros de Ensino.

<b>COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)</b>			
<b>CENTROS</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>CCSH</b>	<b>65,45</b>	27,27	7,27
<b>CCNE</b>	39,29	<b>54,14</b>	3,57
<b>CEFD</b>	29,41	<b>58,82</b>	11,76
<b>CCS</b>	43,55	<b>46,77</b>	9,68
<b>CAL</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	0,00
<b>CCR</b>	<b>49,02</b>	43,14	7,84
<b>CT</b>	42,86	<b>46,43</b>	10,71
<b>CE</b>	<b>66,67</b>	33,33	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>49,25</b>	43,28	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados evidenciaram que a maioria dos entrevistados apresenta um comprometimento normativo de baixo (49,25%) a médio (43,28%). Destacam-se o CCSH

(65,45%) e o CE (66,67%), com predominância de comprometimento baixo, e o CEFD (58,82%) e o CCNE (54,14%), com comprometimento normativo médio.

Conforme a literatura de Meyer e Allen (1990) e Bastos (1994) o indivíduo comprometido afetivamente se identifica com os objetivos, valores e normas da organização, se esforçando em prol de seu desenvolvimento, por meio de uma relação de lealdade, apego e envolvimento.

Pesquisas como a de Rowe e Bastos (2008) demonstraram um forte vínculo afetivo em instituições públicas. Outro estudo (Brandão e Bastos, 1993), mais específico com uma instituição pública universitária, apontou que o componente afetivo do funcionário público se mostrou bastante presente, o que foi revelado pelo desejo de permanecer na organização e de contribuir para com esta.

Por outro lado, o fato de os servidores apresentarem um comprometimento instrumental médio sugere que as perdas materiais e os custos associados a sua saída contribuem para a sua permanência na instituição, uma vez que foram despendidos investimentos e sacrifícios pessoais. Mas, quando o funcionário percebe a existência de uma equidade entre as contribuições prestadas e as recompensas obtidas por fazer parte da Instituição, passa a esforçar-se para manter-se na organização (MEYER e ALLEN, 1990 e BASTOS, 1994).

Nesse sentido, Bastos (1994) comenta que as pesquisas de Becker (1960) são pioneiras ao focar o comprometimento instrumental como uma tendência de permanecer na Instituição, através de “linhas consistentes de atividades”, em função de custos e dos investimentos (*side-bets*) associados ao fato de ser pertencente a ela. Para o autor, uma linha contínua de atividade significa não aceitar possíveis opções de troca de trabalho, optando por permanecer na organização atual. Enquanto que, *side-bets* correspondem aos investimentos realizados pelos indivíduos para desempenhar melhor as suas funções, tais como: esforço, novas habilidades específicas, entre outros.

De acordo com Bastos (1994), percebe-se no comprometimento instrumental 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, social ou psicológica. Essa relação apresenta-se satisfatória quando o indivíduo verifica que as recompensas, tais como: salário, status e liberdade, atendem às suas expectativas e necessidades. 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).

A Tabela 7 apresenta o percentual de indivíduos por nível de entrincheiramento “Ajustamento à Posição Social” nos diferentes Centros de Ensino.

Tabela 7 - Percentual de Indivíduos por nível de Entincheiramento “Ajustamento à Posição Social” nos diferentes Centros de Ensino.

<b>ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)</b>			
<b>CENTROS</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>CCSH</b>	<b>45,45</b>	43,64	10,91
<b>CCNE</b>	35,71	<b>50,00</b>	14,29
<b>CEFD</b>	35,29	<b>47,06</b>	17,65
<b>CCS</b>	35,48	<b>61,29</b>	3,23
<b>CAL</b>	33,33	<b>58,33</b>	8,33
<b>CCR</b>	27,45	<b>66,67</b>	5,88
<b>CT</b>	39,29	<b>42,86</b>	17,86
<b>CE</b>	<b>53,33</b>	40,00	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>37,31</b>	<b>53,36</b>	9,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela Tabela acima, observa-se que a dimensão “Ajustamento à Posição Social” apresentou o maior número de sujeitos no *cluster* médio. Isso significa que 53,36% da amostra indicaram certo receio em relação aos ajustes que deveriam fazer para serem reconhecidos em outra organização, conhecerem os processos organizacionais e as suas atribuições ao mudarem de organização; 37,31% consideraram que não teriam problemas em se adaptarem a novas condições de trabalho caso mudassem de organização; e, 9,33% não deixariam a Instituição, pois consideram muito alto o investimento que teriam que fazer para adaptarem-se às novas condições de trabalho e aos colegas.

Na Tabela 8 apresenta-se o percentual de indivíduos por nível de entrincheiramento “Limitação de Alternativas”, nos diferentes Centros de Ensino.

Tabela 8 - Percentual de Indivíduos por nível de Entrincheiramento “Limitação de Alternativas” nos diferentes Centros de Ensino.

<b>ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)</b>			
<b>CENTROS</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>CCSH</b>	45,45	<b>50,91</b>	3,64
<b>CCNE</b>	17,86	<b>57,14</b>	25,00
<b>CEFD</b>	0,00	<b>94,12</b>	5,88
<b>CCS</b>	43,55	<b>54,84</b>	1,61
<b>CAL</b>	33,33	<b>66,67</b>	0,00
<b>CCR</b>	17,65	<b>78,43</b>	3,92
<b>CT</b>	35,71	<b>60,71</b>	3,57
<b>CE</b>	33,33	<b>46,67</b>	20,00
<b>TOTAL</b>	31,72	<b>61,94</b>	6,34

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados evidenciados, observa-se que a maior parte dos servidores (61,94%) percebe como média as suas limitações de alternativas, com destaque para o CEFD (94,12%). Já o CCNE (25,00%) e CE (20,00%) apresentaram-se como os Centros com maior percentual de indivíduos com alto índice de limitação de alternativas.

A seguir a Tabela 9 apresenta os percentuais do entrincheiramento “Arranjos Burocráticos Impessoais” nos Centros de Ensino.

Tabela 9 - Percentual de Indivíduos por nível de Entrincheiramento “Arranjos Burocráticos Impessoais” nos diferentes Centros de Ensino.

<b>ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)</b>			
<b>CENTROS</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>CCSH</b>	14,55	<b>60,00</b>	25,45
<b>CCNE</b>	3,57	<b>64,24</b>	32,14
<b>CEFD</b>	0,00	<b>52,94</b>	47,06
<b>CCS</b>	14,52	<b>45,16</b>	40,32
<b>CAL</b>	8,33	<b>66,67</b>	25,00
<b>CCR</b>	9,80	<b>70,59</b>	19,61
<b>CT</b>	7,14	<b>71,43</b>	21,43
<b>CE</b>	33,33	<b>40,00</b>	26,67
<b>TOTAL</b>	11,57	<b>58,96</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados obtidos, verifica-se novamente um entrincheiramento médio para a dimensão “Arranjos Burocráticos Impessoais” (58,96%). Independente do Centro de Ensino de lotação do servidor verificou-se que a maioria dos servidores percebe

que possuem um nível médio em relação à base Arranjos Burocráticos Impessoais. Esses resultados indicam para os servidores a importância de benefícios e ganhos financeiros proporcionados pela organização, os quais poderiam ser perdidos na busca de alternativas. Conforme Rodrigues (2009), o profissional teme, com a mudança de atividade profissional, perder a estabilidade obtida, planos de saúde, odontológicos, previdência, aposentadoria, entre outros. Conforme Tabela 10, evidenciam-se os percentuais para o modelo de gestão *community* nos Centros de Ensino.

Tabela 10 - Percentual de Indivíduos no modelo *Community* nos diferentes Centros de Ensino.

MODELO <i>COMMUNITY</i> (%)			
CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO
CCSH	1,82	36,36	<b>61,82</b>
CCNE	0,00	32,14	<b>67,86</b>
CEFD	5,88	<b>47,06</b>	<b>47,06</b>
CCS	4,84	20,97	<b>74,19</b>
CAL	8,33	<b>50,00</b>	41,67
CCR	1,96	23,53	<b>74,51</b>
CT	3,57	25,00	<b>71,43</b>
CE	6,67	<b>53,33</b>	40,00
<b>TOTAL</b>	<b>3,36</b>	<b>30,97</b>	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos resultados encontrados, verifica-se que os servidores evidenciaram um modelo *community* alto (65,67%). Destaque para o CCR (74,51%), CCS (74,19%) e CT (71,43%).

A Tabela 11 mostra os percentuais do modelo *agency* nos Centros de Ensino.

Tabela 11 - Percentual de Indivíduos no modelo *Agency* nos diferentes Centros de Ensino.

MODELO <i>AGENCY</i> (%)			
CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO
CCSH	0,00	<b>81,82</b>	18,18
CCNE	0,00	<b>57,14</b>	42,86
CEFD	0,00	<b>76,47</b>	23,53
CCS	0,00	<b>79,03</b>	20,97
CAL	8,33	<b>83,33</b>	8,33
CCR	0,00	49,02	<b>50,98</b>
CT	0,00	<b>78,57</b>	21,43
CE	6,67	<b>73,33</b>	20,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,75</b>	<b>71,27</b>	<b>27,99</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela acima, verifica-se que o modelo *agency* apresentou o maior percentual dentro do *cluster* médio (71,27%), sendo apenas o CCR o centro que apresentou uma noção *agency* entre média e alta (49,02% e 50,98% respectivamente).

De posse desses resultados, na percepção dos técnico-administrativos dos Centros de Ensino, há uma tendência dos gestores 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 idéia de homem comprometido (GRANGEIRO, 2006). Também evidenciaram um modelo *agency* médio defendendo a habilidade dos atores tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses (SOUZA 2007).

Com base no exposto anteriormente e respondendo os objetivos propostos, os níveis de comprometimento predominantes são o vínculo afetivo alto, o instrumental médio e o normativo baixo. No entrincheiramento organizacional, o fator Limitação de Alternativas apresentou o maior percentual (médio) em relação aos fatores Arranjos Burocráticos Impessoais e Ajustamento à Posição Social. Os servidores evidenciaram um modelo de gestão *community* alto e *agency* médio.

Na próxima seção são analisadas as relações entre comprometimento, entrincheiramento, modelo *agency-community* com os dados sócio-demográficos e profissionais dos entrevistados.

#### **4.4 Relação entre comprometimento e entrincheiramento com os dados sócio-demográficos e profissionais**

Para responder o quarto objetivo específico desse estudo foi analisado o comprometimento e entrincheiramento e seus construtos com os dados sócio-demográficos e profissionais dos servidores técnico-administrativos da UFSM.

##### **4.4.1 Faixa etária**

Quanto à variável faixa etária, do total da amostra pesquisada, 11,29% têm idade até 30 anos, 27,24% de 31 a 45 anos e 61,57% possuem idade acima de 46 anos. A Tabela 12 mostra a relação entre o comprometimento e construtos com a faixa etária.

Tabela 12 - Relação entre Comprometimento e Construtos com Faixa Etária.

<b>COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)</b>			
<b>Faixa Etária</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Até 30 anos</b>	0,00	<b>76,67</b>	23,33
<b>31 a 45 anos</b>	2,74	<b>49,32</b>	47,95
<b>Acima 46 anos</b>	2,42	33,94	<b>63,64</b>
<b>TOTAL</b>	2,24	42,91	<b>54,85</b>
<b>COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)</b>			
<b>Até 30 anos</b>	16,67	<b>50,00</b>	23,33
<b>31 a 45 anos</b>	13,70	<b>60,27</b>	26,03
<b>Acima 46 anos</b>	11,52	<b>44,85</b>	43,64
<b>TOTAL</b>	12,69	<b>49,63</b>	37,69
<b>COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)</b>			
<b>Até 30 anos</b>	<b>73,33</b>	26,67	0,00
<b>31 a 45 anos</b>	<b>50,68</b>	43,84	5,48
<b>Acima 46 anos</b>	44,24	<b>46,06</b>	9,70
<b>TOTAL</b>	<b>49,25</b>	43,28	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao comprometimento afetivo, dos indivíduos com idade até 30 anos, a grande maioria (76,67%) apresentou um comprometimento afetivo médio. Na faixa etária de 31 a 45 anos a maioria também apresentou um comprometimento afetivo médio; contudo em uma proporção bem menor do que para os indivíduos com até 30 anos. Já os indivíduos com mais de 46 anos, em sua maioria (54,85%), são altamente comprometidos afetivamente com a Instituição. No comprometimento instrumental, 49,63% dos entrevistados apresentaram um comprometimento médio, destacando-se, nesse construto, a faixa etária de 31 a 45 anos (60,27%). Relativamente ao comprometimento normativo, a maior parte dos entrevistados apresentou um comprometimento de baixo (49,25%) a médio (43,28%), com destaque para a faixa de até 30 anos com 73,33% de comprometimento baixo.

De acordo com esses resultados, sugere-se uma tendência de quanto maior a idade do indivíduo mais comprometido afetivamente ele tende a ser. Esses resultados estão em consonância com outros estudos que também obtiveram resultados semelhantes, indicando um maior comprometimento e lealdade com os objetivos da empresa entre os trabalhadores com mais idade (FINK, 1992; BASTOS, 1994).

Conforme Costa (2005), esse menor vínculo observado entre os jovens pode estar associado a uma perspectiva de futuro, a menores responsabilidades familiares e à facilidade de contratação de trabalhadores mais jovens.

No que se refere às afirmações da dimensão instrumental, caracterizada pela percepção de que seria custoso interromper o curso da ação, onde colaboradores estruturam o comprometimento em função das recompensas (BECKER, 1969) e permanecem na organização porque precisam (BASTOS, 1994; COSTA, 2007), a grande maioria apresentou um comprometimento instrumental médio.

Com relação ao comprometimento normativo, é interessante observar que a internalização das normas como razão de permanência e o sentimento de obrigação, praticamente inexistente para 73,33% dos servidores da faixa de até 30 anos.

A Tabela 13 apresenta a relação entre o entrincheiramento e construtos com a faixa etária.

Tabela 13 - Relação entre Entrincheiramento e Construtos com Faixa Etária.

<b>ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)</b>			
<b>Faixa Etária</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Até 30 anos</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	0,00
<b>31 a 45 anos</b>	46,58	<b>52,05</b>	1,37
<b>Acima 46 anos</b>	30,91	<b>54,55</b>	14,55
<b>TOTAL</b>	37,31	<b>53,36</b>	9,33
<b>ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)</b>			
<b>Até 30 anos</b>	43,33	<b>53,33</b>	3,33
<b>31 a 45 anos</b>	42,47	<b>53,42</b>	4,11
<b>Acima 46 anos</b>	24,85	<b>67,27</b>	7,88
<b>TOTAL</b>	31,72	<b>61,94</b>	6,34
<b>ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)</b>			
<b>Até 30 anos</b>	10,00	43,33	<b>46,67</b>
<b>31 a 45 anos</b>	13,70	<b>69,86</b>	16,44
<b>Acima 46 anos</b>	10,91	<b>56,97</b>	32,12
<b>TOTAL</b>	11,57	<b>58,96</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela acima, percebe-se que os servidores das três faixas etárias apresentaram um entrincheiramento médio nas três dimensões. A faixa acima de 46 anos destacou-se em “Limitação de Alternativas” (67,27%). Já em “Arranjos Burocráticos Impessoais”, destacou-se a faixa de 31 a 45 anos (69,86%).

Os servidores com maior faixa etária evidenciam certo receio em relação aos ajustes que deveria fazer para serem reconhecidos em outra organização, conhecerem os processos organizacionais e as suas atribuições ao mudarem de organização. A grande maioria sugere que possuem moderadas restrições no mercado de trabalho, moderados déficits em seu perfil profissional ao considerar sua idade. Ressalta-se que o fator limitação de alternativas estaria

ligado à percepção do sujeito sobre o seu potencial de recolocação no mercado (BAIOCCHI e MAGALHÃES, 2004).

Observa-se que 29,48% da amostra não deixariam a Instituição, pois consideram muito alto o investimento que teriam que fazer para adaptarem-se às novas condições de trabalho e aos colegas.

Segundo Bastos et al. (2008) é possível pensar que, à medida que o indivíduo se ajusta à posição social que ocupa na organização, por meio do desenvolvimento de seu papel social e da formação de relacionamentos profissionais, e mantém o retorno de seus benefícios e a estabilidade financeira, parece mais difícil deixar a organização, pois seria necessário renunciar o espaço conquistado e enfrentar as restrições atuais quanto a oportunidades e ofertas de emprego no mercado de trabalho. Em caso de uma nova inserção, seria necessário percorrer todo o caminho de investimentos e ajustes, mesmo assim sem garantias de alcançar a mesma posição anterior.

Para o autor, o indivíduo pode analisar o retorno material fornecido pela organização em função do tempo de trabalho dedicado, especialmente os benefícios financeiros, avaliando, talvez, que não conseguiria obter os mesmos benefícios em outras organizações. Tal avaliação é reforçada pela percepção de que não há boas alternativas de trabalho disponíveis no mercado, sendo o fator idade, influência negativa nessa decisão. Diante disso, é possível que o indivíduo entenda ser vantajoso ficar na organização para garantir a continuidade de suas conquistas e a própria sobrevivência, bem como daqueles que dependem dele.

#### 4.4.2 Estado civil

Em relação à variável estado civil, tem-se que do total da amostra pesquisada, 30,97% são solteiros, 48,13% são casados e 20,90% dos indivíduos pertence à categoria “outros”.

A Tabela 14 apresenta a relação entre o comprometimento e construtos com o estado civil.

Tabela 14 - Relação entre Comprometimento e Construtos com Estado Civil.

<b>COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)</b>			
<b>Estado Civil</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Solteiro</b>	1,20	<b>51,81</b>	46,99
<b>Casado</b>	3,10	41,86	<b>55,04</b>
<b>Outros</b>	1,79	32,14	<b>66,07</b>
<b>TOTAL</b>	2,24	42,91	<b>54,85</b>
<b>COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)</b>			
<b>Solteiro</b>	13,25	<b>46,99</b>	39,76
<b>Casado</b>	13,95	<b>51,16</b>	34,88
<b>Outros</b>	14,71	21,05	<b>22,77</b>
<b>TOTAL</b>	12,69	<b>49,63</b>	37,69
<b>COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)</b>			
<b>Solteiro</b>	<b>56,63</b>	34,94	8,43
<b>Casado</b>	44,19	<b>46,51</b>	9,30
<b>Outros</b>	<b>50,00</b>	48,21	1,79
<b>TOTAL</b>	<b>49,25</b>	43,28	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar o comprometimento com o estado civil, observa-se que a maioria dos entrevistados apresenta um comprometimento afetivo alto (54,85%), com destaque para a categoria “outros” (66,07%). O comprometimento instrumental apresenta-se médio (49,63%), destacando os casados (51,16%). Já, em relação ao comprometimento normativo, os entrevistados apresentaram uma classificação entre baixa (49,25%) e média (43,28%), com destaque para os solteiros (56,63%).

Wallace (1997, *apud* 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. Para o autor, essa tendência parece estar associada ao fato de que trabalhadores casados ou com filhos tem mais responsabilidades e estão menos dispostos a perder os investimentos feitos ao longo da vida profissional. Enquanto os solteiros ou sem filhos tem menos responsabilidades fora do trabalho, ampliando sua disposição de alternar de emprego e buscar situações de carreira diferenciadas, os casados ou com filhos tem que levar em conta os impactos que a saída do trabalho ou a troca de carreira podem causar na sua família.

A Tabela 15 apresenta a relação entre o entrincheiramento e construtos com a variável estado civil.



Tabela 15 - Relação entre Entrincheiramento e Construtos com Estado Civil.

<b>ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)</b>			
<b>Estado Civil</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Solteiro</b>	43,37	<b>48,19</b>	8,43
<b>Casado</b>	31,78	<b>55,81</b>	12,40
<b>Outros</b>	41,07	<b>55,36</b>	3,57
<b>TOTAL</b>	37,31	<b>53,36</b>	9,33
<b>ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)</b>			
<b>Solteiro</b>	32,53	<b>57,83</b>	9,64
<b>Casado</b>	29,46	<b>65,12</b>	5,43
<b>Outros</b>	35,71	<b>60,71</b>	3,57
<b>TOTAL</b>	31,72	<b>61,94</b>	6,34
<b>ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)</b>			
<b>Solteiro</b>	9,64	<b>62,65</b>	27,71
<b>Casado</b>	13,95	<b>54,26</b>	31,78
<b>Outros</b>	8,93	<b>64,29</b>	26,79
<b>TOTAL</b>	11,57	<b>58,96</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a Tabela acima, os servidores apresentaram um entrincheiramento médio em todas as suas dimensões. Em “Ajustamento à Posição Social” e “Limitação de Alternativas” os casados destacaram-se com um entrincheiramento médio de 55,81% e 65,12% respectivamente.

Esses resultados, sugerem, que o indivíduo casado, devido às responsabilidades familiares, possui certo receio quanto às alternativas de trabalho no mercado, entendendo como mais vantajoso manter o curso de ação adotado no momento, a fim de garantir a continuidade de suas conquistas na Instituição.

Conforme Rodrigues (2009), a base “Arranjos Burocráticos Impessoais” é a permissibilidade de uma situação devido a aspectos práticos envolvidos. O profissional teme, com a mudança de atividade profissional, perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, previdência, aposentadoria, entre outros.

#### 4.4.3 Nível de renda

Quanto ao nível de renda, do total da amostra pesquisada, 72,76% dos servidores recebem até 7 salários mínimos, 20,90% de 8 a 15 e 6,34% mais de 16 salários mínimos.

A Tabela 16 mostra a relação entre o comprometimento e seus construtos com a variável nível de renda.

Tabela 16 - Relação entre Comprometimento e Construtos com Nível de Renda.

<b>COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)</b>			
<b>Nível de Renda</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Até 7 S. Mín.</b>	2,56	47,18	<b>50,26</b>
<b>De 8 a 15 S. Mín.</b>	1,79	33,93	<b>64,29</b>
<b>Acima de 16 S. Mín.</b>	0,00	23,53	<b>76,47</b>
<b>TOTAL</b>	2,24	42,91	<b>54,85</b>
<b>COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)</b>			
<b>Até 7 S. Mín.</b>	9,74	<b>51,28</b>	38,97
<b>De 8 a 15 S. Mín.</b>	23,21	<b>50,00</b>	26,79
<b>Acima de 16 S. Mín.</b>	11,76	29,41	<b>58,82</b>
<b>TOTAL</b>	12,69	<b>49,63</b>	37,69
<b>COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)</b>			
<b>Até 7 S. Mín.</b>	<b>51,28</b>	43,59	5,13
<b>De 8 a 15 S. Mín.</b>	<b>48,21</b>	37,50	14,29
<b>Acima de 16 S. Mín.</b>	29,41	<b>58,82</b>	11,76
<b>TOTAL</b>	<b>49,25</b>	43,28	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o comprometimento com a variável nível de renda, os entrevistados apresentaram um comprometimento afetivo alto (54,85%), com destaque para o nível acima de 16 salários mínimos (76,47%). O comprometimento instrumental apresenta-se médio (49,63%), destacando-se, também, a faixa acima de 16 salários mínimos com comprometimento alto nessa categoria (58,82%). Já, em relação ao comprometimento normativo, os entrevistados apresentaram uma classificação entre baixa (49,25%) a média (43,28%), com evidência, mais uma vez, para a faixa acima de 16 salários mínimos (58,82%). Observa-se que apesar dos entrevistados apresentarem um percentual alto para o nível de renda acima de 16 salários mínimos, estes constituem uma amostra muito pequena em relação ao total geral (6,34%).

Assim, é possível observar que os servidores entrevistados, que recebem acima de 16 salários mínimos, são altamente comprometidos com Instituição. Nesse sentido, Costa (2005), infere que os empregados satisfeitos com o salário, parecem ser mais comprometidos afetivamente.

A Tabela 17 evidencia a relação entre o entrincheiramento e seus construtos com a variável nível de renda.

Tabela 17 - Relação entre Entrincheiramento e construtos com Nível de Renda.

<b>ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)</b>			
<b>Nível de Renda</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Até 7 S. Mín.</b>	39,49	<b>53,85</b>	6,67
<b>De 8 a 15 S. Mín.</b>	37,50	<b>48,21</b>	14,29
<b>Acima de 16 S. Mín.</b>	11,76	<b>64,71</b>	23,53
<b>TOTAL</b>	37,31	<b>53,36</b>	9,33
<b>ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)</b>			
<b>Até 7 S. Mín.</b>	30,26	<b>62,56</b>	7,18
<b>De 8 a 15 S. Mín.</b>	35,71	<b>58,93</b>	5,36
<b>Acima de 16 S. Mín.</b>	35,29	<b>64,71</b>	0,00
<b>TOTAL</b>	31,72	<b>61,94</b>	6,34
<b>ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)</b>			
<b>Até 7 S. Mín.</b>	9,74	<b>61,03</b>	29,23
<b>De 8 a 15 S. Mín.</b>	17,86	<b>55,36</b>	26,79
<b>Acima de 16 S. Mín.</b>	11,76	<b>47,06</b>	41,18
<b>TOTAL</b>	11,57	<b>58,96</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Investigando o entrincheiramento com a variável nível de renda, os servidores apresentaram um entrincheiramento médio em todas as suas dimensões. Em “Ajustamento à Posição Social” o destaque mais evidente ficou para o nível de renda acima de 16 salários mínimos (64,71%). Em “Arranjos Burocráticos Impessoais” destacou-se o nível de 7 salários mínimos (61,03%).

#### 4.4.4 Escolaridade

Estudando a variável escolaridade, verificou-se que, do total da amostra pesquisada, 1,12% dos servidores possuem 1º Grau (ensino fundamental) e 11,19% apresentam 2º Grau (ensino médio). O ensino superior apresentou um percentual de 36,57%, sendo que a maioria dos pesquisados possui pós-graduação (51,12%).

A Tabela 18 evidencia a relação entre o comprometimento e seus construtos com a variável escolaridade.

Tabela 18 - Relação entre Comprometimento e Construtos com Escolaridade.

<b>COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)</b>			
<b>Escolaridade</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>1º Grau</b>	0,00	0,00	<b>100,00</b>
<b>2º Grau</b>	0,00	40,00	<b>60,00</b>
<b>Superior</b>	5,10	37,76	<b>57,14</b>
<b>Pós-Graduação</b>	0,73	48,18	<b>51,09</b>
<b>TOTAL</b>	2,24	42,91	<b>54,85</b>
<b>COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)</b>			
<b>1º Grau</b>	0,00	<b>66,67</b>	33,33
<b>2º Grau</b>	6,67	<b>46,67</b>	<b>46,67</b>
<b>Superior</b>	15,31	40,82	<b>43,88</b>
<b>Pós-Graduação</b>	12,41	<b>56,20</b>	31,39
<b>TOTAL</b>	12,69	<b>49,63</b>	37,69
<b>COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)</b>			
<b>1º Grau</b>	33,33	<b>66,67</b>	0,00
<b>2º Grau</b>	46,67	<b>46,67</b>	6,67
<b>Superior</b>	<b>50,00</b>	38,78	11,22
<b>Pós-Graduação</b>	<b>49,64</b>	45,26	5,11
<b>TOTAL</b>	<b>49,25</b>	43,28	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao comprometimento e a variável escolaridade, observa-se um comprometimento afetivo alto (54,85%). O destaque maior ficou para o 1º Grau em que todos os entrevistados desse nível apresentam um comprometimento alto. O comprometimento instrumental apresentou-se médio (49,63%) destacando o 1º Grau (66,67%) e Pós-Graduação (56,20%). Já no comprometimento Normativo os servidores evidenciaram um comprometimento de baixo (49,25%) a médio (43,28%), destacando o 1º Grau (66,67%) com um comprometimento médio. Observa-se que por ser o 1º grau uma amostra muito pequena (1,12%) do total de entrevistados, estes dados não são considerados significativos.

A literatura examinada aponta para uma diminuição do comprometimento afetivo com o aumento do nível de escolaridade. Entretanto, de acordo com alguns estudos, aqueles com nível superior revelam mais forte apego à Instituição que os demais níveis (COSTA, 2007).

Acredita-se, também, que esses servidores analisam tanto os custos de saída da Instituição quanto os desafios e oportunidades observadas no contexto de trabalho, a fim de que possam identificar vínculos que justifiquem a permanência deles na Instituição.

Uma maneira de estimular o comprometimento, verificou-se a partir de dezembro de 2012, com a Lei nº. 12.772, que estabelece o incentivo à qualificação e à 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 e 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 (BRASIL, 2012).

A Tabela 19 apresenta a relação entre o entrincheiramento e seus construtos com a variável escolaridade.

Tabela 19 - Relação entre Entincheiramento e Construtos com Escolaridade.

<b>ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)</b>			
<b>Escolaridade</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>1º Grau</b>	<b>33,33</b>	<b>33,34</b>	<b>33,33</b>
<b>2º Grau</b>	36,67	<b>50,00</b>	13,33
<b>Superior</b>	37,76	<b>57,14</b>	5,10
<b>Pós-Graduação</b>	37,23	<b>51,82</b>	10,95
<b>TOTAL</b>	37,31	<b>53,36</b>	9,33
<b>ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)</b>			
<b>1º Grau</b>	0,00	<b>100,00</b>	0,00
<b>2º Grau</b>	13,33	<b>76,67</b>	10,00
<b>Superior</b>	31,63	<b>61,22</b>	7,14
<b>Pós-Graduação</b>	36,50	<b>58,39</b>	5,11
<b>TOTAL</b>	31,72	<b>61,94</b>	6,34
<b>ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)</b>			
<b>1º Grau</b>	0,00	<b>66,67</b>	33,33
<b>2º Grau</b>	0,00	<b>53,33</b>	46,67
<b>Superior</b>	15,31	<b>55,10</b>	29,59
<b>Pós-Graduação</b>	11,68	<b>62,77</b>	25,55
<b>TOTAL</b>	11,57	<b>58,96</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o entrincheiramento com a variável escolaridade, os servidores evidenciaram um entrincheiramento médio em todas as suas dimensões. Em “Limitação de Alternativas” destacaram-se o 1º Grau, com 100% dos entrevistados com um nível médio de entrincheiramento e o 2º Grau com 76,67% dos entrevistados com entrincheiramento médio. Constata-se que apesar dos entrevistados apresentarem um percentual alto, estes constituem uma amostra muito pequena em relação ao total geral, tanto que, nesse sentido, Costa (2007) comenta que é menos provável existir alternativas de trabalho para servidores com menor escolaridade do que para servidores com maior escolaridade.

#### 4.4.5 Tempo de serviço

Na variável tempo de serviço, observou-se que, do total da amostra pesquisada, 32,09% trabalham na UFSM até 8 anos, 19,40% de 9 a 20 anos 48,51% há mais de 21 anos.

A Tabela 20 mostra a relação entre o comprometimento e seus construtos com a variável tempo de serviço.

Tabela 20 - Relação entre Comprometimento e Construtos com Tempo de Serviço.

<b>COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)</b>			
<b>Tempo de Serviço</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Até 8 anos</b>	3.49	<b>55.81</b>	40.70
<b>De 9 a 20 anos</b>	3.85	42.31	<b>53.85</b>
<b>Acima 21 anos</b>	0.77	34.62	<b>64.62</b>
<b>TOTAL</b>	2.24	42.91	<b>54.85</b>
<b>COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)</b>			
<b>Até 8 anos</b>	13.95	<b>58.14</b>	27.91
<b>De 9 a 20 anos</b>	7.69	44.23	<b>48.08</b>
<b>Acima 21 anos</b>	13.85	<b>46.15</b>	40.00
<b>TOTAL</b>	12.69	<b>49.63</b>	37.69
<b>COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)</b>			
<b>Até 8 anos</b>	<b>65.12</b>	32.56	2.33
<b>De 9 a 20 anos</b>	44.23	<b>50.00</b>	5.77
<b>Acima 21 anos</b>	40.77	<b>47.69</b>	11.54
<b>TOTAL</b>	<b>49.25</b>	43.28	7.46

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados evidenciados na Tabela acima, os entrevistados apresentaram predominância de comprometimento afetivo alto, destacando-se os que trabalham na UFSM a mais de 21 anos (64,62%). Observa-se que aqueles que trabalham na Instituição até 8 anos destacaram-se com um comprometimento afetivo médio (55,81%). O comprometimento instrumental apresentou um percentual médio (49,63%) com destaque para os servidores que trabalham na Instituição até 8 anos (58,14%). Relativamente ao comprometimento normativo, os entrevistados apresentaram um comprometimento entre baixo (49,25%) e médio (43,28%), com destaque também para o tempo de serviço de até 8 anos (65,12%). De acordo com esses resultados, sugere-se uma tendência de que quanto maior o tempo de serviço do indivíduo, principalmente num contexto público federal, mais comprometido afetivamente ele tende a ser.

Esses resultados corroboram com os estudos de Pinho (2009), que aponta 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 (PINHO, 2009).

A Tabela 21 mostra a relação entre o entrincheiramento e seus construtos com a variável tempo de serviço

Tabela 21 - Relação entre Entrincheiramento e Construtos com Tempo de Serviço.

<b>ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)</b>			
<b>Tempo de Serviço</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Até 8 anos</b>	<b>55,81</b>	43,02	1,16
<b>De 9 a 20 anos</b>	26,92	<b>69,23</b>	3,85
<b>Acima 21 anos</b>	29,23	<b>53,85</b>	16,92
<b>TOTAL</b>	37,31	<b>53,36</b>	9,33
<b>ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)</b>			
<b>Até 8 anos</b>	43,02	<b>54,65</b>	2,33
<b>De 9 a 20 anos</b>	30,77	<b>61,54</b>	7,69
<b>Acima 21 anos</b>	24,62	<b>66,92</b>	8,46
<b>TOTAL</b>	31,72	<b>61,94</b>	6,34
<b>ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)</b>			
<b>Até 8 anos</b>	15,12	<b>59,30</b>	25,58
<b>De 9 a 20 anos</b>	11,54	<b>67,31</b>	21,15
<b>Acima 21 anos</b>	9,23	<b>55,38</b>	35,38
<b>TOTAL</b>	11,57	<b>58,96</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise do entrincheiramento em relação à variável tempo de serviço evidenciou-se um entrincheiramento médio em todas as dimensões. Na dimensão “Ajustamento à Posição Social”, destacou-se os indivíduos que trabalham na Instituição por até 8 anos com um entrincheiramento baixo (55,81%). Em “Limitação de Alternativas” o destaque ficou no período acima de 21 anos (66,92%) e na dimensão “Arranjos Burocráticos Impessoais”, destacou-se o período de 9 a 20 anos (67,31%).

Esses resultados vêm corroborar novamente com a literatura de Pinho (2009) em que servidores com maior tempo de serviço apresentam maior comprometimento do que os servidores com menor tempo. Conforme o autor parece haver uma combinação entre a manutenção da própria estabilidade já adquirida, promovendo o entrincheiramento e o engajamento no contexto de trabalho.

#### 4.4.6 Cargo

Quanto à variável cargo, do total dos entrevistados, 7,46% exercem cargo de apoio, 27,99% cargo de nível superior e 64,55% exercem cargo de nível médio.

A Tabela 22 apresenta a relação entre o comprometimento e seus construtos com a variável cargo.

Tabela 22 - Relação entre Comprometimento e Construtos com Cargo.

<b>COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)</b>			
<b>Cargo</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Apoio</b>	0,00	40,00	<b>60,00</b>
<b>Médio</b>	3,47	42,77	<b>53,76</b>
<b>Superior</b>	0,00	44,00	<b>56,00</b>
<b>TOTAL</b>	2,24	42,91	<b>54,85</b>
<b>COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)</b>			
<b>Apoio</b>	10,00	40,00	<b>50,00</b>
<b>Médio</b>	9,25	<b>49,71</b>	41,04
<b>Superior</b>	21,33	<b>52,00</b>	26,67
<b>TOTAL</b>	12,69	<b>49,63</b>	37,69
<b>COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)</b>			
<b>Apoio</b>	<b>55,00</b>	35,00	10,00
<b>Médio</b>	<b>52,02</b>	42,77	5,20
<b>Superior</b>	41,33	<b>46,67</b>	12,00
<b>TOTAL</b>	<b>49,25</b>	43,28	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados evidenciados na tabela acima, em relação aos cargos que ocupam, a maioria dos servidores apresentou comprometimento afetivo alto, instrumental médio e comprometimento normativo entre baixo e médio. Destacam-se, no comprometimento afetivo alto, os servidores que desempenham atividades de apoio (60,00%). No comprometimento instrumental destacam-se os servidores de nível superior (52,00%) com comprometimento médio e os servidores de nível de apoio (50,00%) com comprometimento alto. Em relação ao comprometimento normativo, destacam-se os servidores de nível de apoio e médio (55,00% e 52,02% respectivamente) com comprometimento baixo. Observa-se que apesar dos entrevistados apresentarem um percentual alto para o nível de apoio, estes constituem uma amostra muito pequena em relação ao total de entrevistados (7,46%).

A Tabela 23 mostra a relação entre o Entrincheiramento e seus construtos e a variável cargo.



Tabela 23 - Relação entre o Entrincheiramento e Construtos com Cargo.

<b>ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)</b>			
<b>Cargo</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Apoio</b>	<b>35,00</b>	<b>35,00</b>	20,00
<b>Médio</b>	38,73	<b>52,60</b>	8,67
<b>Superior</b>	34,66	<b>54,67</b>	10,67
<b>TOTAL</b>	37,31	<b>53,36</b>	9,33
<b>ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)</b>			
<b>Apoio</b>	25,00	<b>65,00</b>	10,00
<b>Médio</b>	25,43	<b>68,21</b>	6,36
<b>Superior</b>	<b>48,00</b>	46,67	5,33
<b>TOTAL</b>	31,72	<b>61,94</b>	6,34
<b>ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)</b>			
<b>Apoio</b>	0,00	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>
<b>Médio</b>	10,98	<b>62,43</b>	26,59
<b>Superior</b>	16,00	<b>53,33</b>	30,67
<b>TOTAL</b>	11,57	<b>58,96</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Investigando o entrincheiramento em relação à variável cargo, as dimensões “Ajustamento à Posição Social”, “Limitação de Alternativas” e “Arranjos Burocráticos Impessoais” apresentaram um entrincheiramento médio. Na dimensão “Ajustamento à Posição Social” destacam-se os servidores que desempenham atividades de nível médio (52,60%) e nível superior (54,67%). Na dimensão “Limitação de Alternativas” destaca-se os servidores de nível médio (68,21%) e de nível de apoio (65,00%). Em relação à dimensão “Arranjos Burocráticos Impessoais” destaca-se os servidores que desempenham atividades de nível médio (62,43%).

#### **4.5 Relação entre o modelo *agency-community* com os dados sócio-demográficos e profissionais**

Nessa seção, procurou-se identificar a relação entre a prática *agency* e *community* com os dados sócio-demográficos e profissionais dos entrevistados.

##### **4.5.1 Faixa etária**

Quanto à variável faixa etária, do total dos entrevistados, 11,19% tem idade até 30 anos, 27,24% de 31 a 45 anos e 61,57% acima de 46 anos.

A Tabela 24 apresenta a relação entre o modelo *agency* e *community* com a faixa etária.

Tabela 24 - Relação entre o Modelo *Agency* e *Community* com Faixa Etária.

<b>MODELO AGENCY (%)</b>			
<b>Faixa Etária</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Até 30 anos</b>	0,00	<b>73,33</b>	26,67
<b>31 a 45 anos</b>	1,37	<b>69,86</b>	28,77
<b>Acima 46 anos</b>	0,61	<b>71,52</b>	27,88
<b>TOTAL</b>	0,75	<b>71,27</b>	27,99
<b>MODELO COMMUNITY (%)</b>			
<b>Até 30 anos</b>	0,00	30,00	<b>70,00</b>
<b>31 a 45 anos</b>	4,11	34,25	<b>61,64</b>
<b>Acima 46 anos</b>	3,64	29,70	<b>66,67</b>
<b>TOTAL</b>	3,36	30,97	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Estudando-se o modelo *agency* em relação à faixa etária, a maioria dos entrevistados evidenciou uma noção *agency* média (71,27%). Já no modelo *community*, 65,67% dos entrevistados evidenciaram uma noção alta. Observa-se que, nos dois modelos, os percentuais são muito similares, sugerindo uma certa semelhança entre as faixas etárias.

#### 4.5.2 Estado civil

Quanto à variável estado civil, tem-se que do total da amostra pesquisada, 48,13% são casados, 30,97% são solteiros e 20,90% dos indivíduos pertence à categoria “outros”.

A Tabela 25 mostra a relação entre o modelo *agency* e *community* com a variável estado civil.

Tabela 25 - Relação entre o Modelo *Agency e Community* com Estado Civil.

MODELO AGENCY (%)			
Estado Civil	BAIXO	MÉDIO	ALTO
Solteiro	1,20	<b>74,70</b>	24,10
Casado	0,78	<b>72,09</b>	27,13
Outros	0,00	<b>64,29</b>	35,71
<b>TOTAL</b>	0,75	<b>71,27</b>	27,99
MODELO COMMUNITY (%)			
Solteiro	2,41	36,14	<b>61,45</b>
Casado	3,88	27,91	<b>68,22</b>
Outros	3,57	30,36	<b>66,07</b>
<b>TOTAL</b>	3,36	30,97	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar o modelo *agency* com relação à variável estado civil, observa-se que a maioria dos entrevistados apresenta uma noção *agency* média, com destaque para os solteiros (74,70%) e os casados (72,09%). Já o modelo *community* apresentou uma noção alta (65,57%).

### 5.5.3 Escolaridade

Analisando-se a variável escolaridade, verificou-se que, do total da amostra pesquisada, 1,12% dos servidores possuem 1º Grau, 11,19% possuem 2º Grau, 36,57% ensino superior e 51,12%, a maioria, possuem pós-graduação.

A Tabela 26 apresenta a relação entre o modelo *agency e community* com a variável escolaridade.

Tabela 26 - Relação entre o Modelo *Agency e Community* com Escolaridade.

MODELO AGENCY (%)			
Escolaridade	BAIXO	MÉDIO	ALTO
1º Grau	0,00	<b>100,00</b>	0,00
2º Grau	0,00	<b>63,33</b>	36,67
Superior	0,00	<b>71,43</b>	28,57
Pós-Grad.	1,46	<b>72,26</b>	26,28
<b>TOTAL</b>	0,75	<b>71,27</b>	27,99
MODELO COMMUNITY (%)			
1º Grau	0,00	<b>66,67</b>	33,33
2º Grau	3,33	16,67	<b>80,00</b>
Superior	1,02	33,67	<b>65,31</b>
Pós-Grad.	5,11	31,39	<b>63,50</b>
<b>TOTAL</b>	3,36	30,97	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados na Tabela acima, os servidores constataram uma noção *agency* média, com destaque para o 1º Grau, onde 100% da amostra apresentou uma noção média. Relativamente ao modelo *community*, os entrevistados evidenciaram uma noção alta, com destaque para os servidores com 2º Grau (80,00%).

Verifica-se que apesar dos servidores com 1º e 2º Graus apresentarem um percentual alto, estes constituem uma amostra pequena em relação do total de entrevistados (1,12%). Nesse sentido, conforme Pinho (2009), essa diferença de escolaridade pode influenciar na percepção das práticas de gestão de pessoas em função das condições de análise crítica e atualização dos conhecimentos.

#### 4.5.4 Tempo de serviço

Na variável tempo de serviço, observou-se que, do total da amostra pesquisada, 19,40% trabalham na UFSM de 9 a 20 anos, 32,09% até 8 anos e a 48,51% há mais de 21 anos.

A Tabela 27 mostra a relação entre o modelo *agency* e *community* com a variável tempo de serviço.

Tabela 27 - Relação entre o Modelo *Agency* e *Community* com Tempo de Serviço.

<b>MODELO AGENCY (%)</b>			
<b>Tempo de Serviço</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Até 8 anos</b>	2,33	<b>68,60</b>	29,07
<b>De 9 a 20 anos</b>	0,00	<b>86,54</b>	13,46
<b>Acima 21 anos</b>	0,00	<b>66,92</b>	33,08
<b>TOTAL</b>	0,75	<b>71,27</b>	27,99
<b>MODELO COMMUNITY (%)</b>			
<b>Até 8 anos</b>	5,81	26,74	<b>67,44</b>
<b>De 9 a 20 anos</b>	0,00	40,38	<b>59,62</b>
<b>Acima 21 anos</b>	3,08	30,00	<b>66,92</b>
<b>TOTAL</b>	3,36	30,97	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Através dos dados da tabela acima, os entrevistados constataram um modelo *agency* médio (71,27%), destacando-se os que trabalham na UFSM de 9 a 20 anos (86,54%). Já no modelo *community*, os servidores apresentaram uma noção *community* alta (65,67%) com destaque para aqueles que trabalham na Instituição até 8 anos (67,44%) e para os que trabalham acima de 21 anos (66,92%).

#### 4.5.5 Nível de renda

Quanto ao nível de renda, do total da amostra pesquisada, 72,76% dos servidores recebem até 7 salários mínimos, 20,90% de 8 a 15 e 6,34% a partir de 16 salários mínimos.

A Tabela 28 apresenta a relação entre o modelo de gestão *agency* e *community* com a variável nível de renda.

Tabela 28 - Relação entre o Modelo *Agency* e *Community* com Nível de Renda.

<b>MODELO AGENCY (%)</b>			
<b>Nível de Renda</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Até 7 S. Mín.</b>	1,03	<b>75,38</b>	23,59
<b>De 8 a 15 S. Mín.</b>	0,00	<b>66,07</b>	33,93
<b>Acima de 16 S. Mín.</b>	0,00	41,18	<b>58,82</b>
<b>TOTAL</b>	0,75	<b>71,27</b>	27,99
<b>MODELO COMMUNITY (%)</b>			
<b>Até 7 S. Mín.</b>	4,10	34,87	<b>61,03</b>
<b>De 8 a 15 S. Mín.</b>	1,79	26,79	<b>71,43</b>
<b>Acima de 16 S. Mín.</b>	0,00	0,00	<b>100,00</b>
<b>TOTAL</b>	3,36	30,97	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da Tabela acima, os entrevistados apresentaram uma noção *agency* média, com destaque para os servidores com o nível de renda de até 7 salários mínimos (75,38%). O nível de renda acima de 16 salários destacou-se com noções *agency* e *community* altas (58,82% e 100% respectivamente), embora este nível constitui uma amostra muito pequena do total de entrevistados.

#### 4.5.6 Cargo

Quanto à variável cargo, do total dos entrevistados, 7,46% exercem cargo de apoio, 27,99% exercem cargo de nível superior e 65,55% exercem cargo de nível médio.

A Tabela 29 apresenta a relação entre o modelo de gestão *agency* e *community* com a variável cargo.

Tabela 29 - Relação entre Modelo *Agency e Community* com Cargo.

<b>MODELO AGENCY (%)</b>			
<b>Cargo</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Apoio</b>	0,00	<b>80,00</b>	20,00
<b>Médio</b>	0,58	<b>71,10</b>	28,32
<b>Superior</b>	1,33	<b>69,33</b>	29,33
<b>TOTAL</b>	0,75	<b>71,27</b>	27,99
<b>MODELO COMMUNITY (%)</b>			
<b>Apoio</b>	0,00	25,00	<b>75,00</b>
<b>Médio</b>	4,05	35,26	<b>60,69</b>
<b>Superior</b>	2,67	22,67	<b>74,67</b>
<b>TOTAL</b>	3,36	30,97	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados evidenciados na tabela acima, em relação aos cargos que ocupam, a maioria dos servidores apresentou uma noção *agency* média (71,27%), destacando-se os servidores que desempenham atividades de apoio (80,00%). No modelo *community* destacam-se os servidores de nível de apoio (75,00%) e os servidores de nível superior (74,67%) com noção *community* alta (65,67%).

Nesse momento, passa-se para a relação entre as variáveis comprometimento, entrincheiramento e o modelo *agency-community*.

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

Para responder o objetivo geral deste estudo, ou seja, identificar a relação entre o modelo de gestão de pessoas *agency-community* com os tipos de vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional dos técnico-administrativos dos Centros de Ensino da UFSM, os dados foram analisados por meio do coeficiente de correlação de Pearson, através de análise de tabelas cruzadas e por meio de análises multidimensionais de variáveis categóricas, as quais foram observadas através de análise de correspondência.

Primeiramente, para verificar se existe relação entre as variáveis, foi feito um tratamento estatístico com o teste de correlação de Pearson. O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida utilizada para determinar a direção do relacionamento (se é positivo, negativo ou nulo) e a força ou magnitude do relacionamento entre duas variáveis - o teste estatístico, chamado de *coeficiente de correlação*, varia de 0 (nenhuma relação entre as variáveis) a 1 (relação perfeita entre as variáveis). Quanto mais próximo de 1 maior é a

tendência de relação linear positiva; enquanto que quanto mais próximo de -1 maior é a relação linear negativa. Quanto mais próximo o valor estiver de zero menor será a correlação linear entre as variáveis (DANCEY e REIDY, 2006). Uma correlação positiva significa que quanto maior for a variável “X” maior será a variável “Y”. No caso de correlação negativa, o efeito seria o inverso, ou seja, quanto maior uma das variáveis menor será a outra (DANCEY e REIDY, 2006).

Na Tabela 30, são demonstradas as correlações resultantes do teste entre as médias das variáveis estudadas.

Tabela 30 - Matriz de correlação entre os construtos.

	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<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p=0,0018	p=0,0069
COM AFE	r=0,69962	<b>1,000</b>	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p=0,0013	p<0,0001	p<0,0001	p>0,05
COM INS	r=0,75333	r=0,32892	<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=0,45568	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=0,71698	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 ARR – Enrincheiramento Ajustamento à Posição Social
- COMM – Modelo *Community*
- AG – Modelo *Agency*



Percebe-se que as correlações na sua maioria são positivas, ou seja, possuem relação direta entre elas, ou seja, valores altos em uma variável (x) tendem a ser associados com valores altos na outra variável (y). Ao contrário, valores baixos na variável x tendem a ser associados com valores baixos na variável y (DANCEY e REIDY, 2006).

Por meio da Tabela 30 verifica-se que o comprometimento afetivo relaciona-se de maneira moderadamente positiva com o comprometimento normativo ( $r=0,455$ ,  $p<0,001$ ). O comprometimento afetivo também se relacionou positivamente com o comprometimento instrumental ( $r=0,328$ ,  $p<0,001$ ), sendo essa relação menor do que a observada com o comprometimento normativo. Ou seja, indivíduos que respondem positivamente ao comprometimento afetivo apresentam um maior comprometimento normativo e um maior comprometimento instrumental.

Outra correlação positiva ocorreu entre o comprometimento normativo e o comprometimento instrumental ( $r=0,373$ ,  $p<0,001$ ). Essa relação demonstra que indivíduos mais comprometidos normativamente tendem a se comprometerem instrumentalmente.

Além disso, foi verificada uma correlação forte entre o comprometimento organizacional e suas dimensões: “afetiva” ( $r=0,699$ ,  $p<0,001$ ), “instrumental” ( $r=0,753$ ,  $p<0,001$ ) e “normativa” ( $r=0,802$ ,  $p<0,001$ ). A Figura 9 resume as correlações encontradas entre as dimensões de comprometimento organizacional, as quais foram todas positivas.

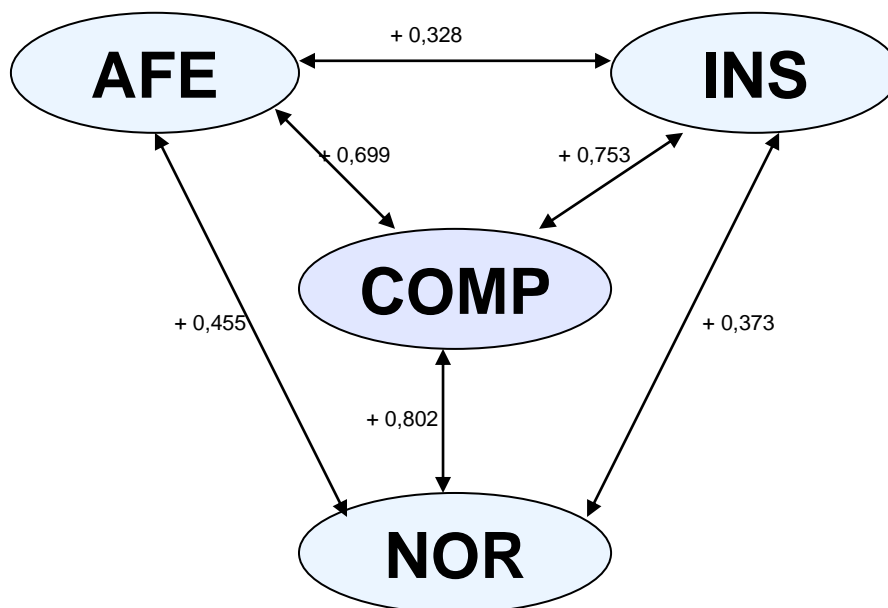


Figura 9 - Correlações entre Comprometimento Organizacional e respectivas dimensões.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Com base nos achados, nota-se que quanto maior for os níveis percebidos pelos indivíduos em cada dimensão de comprometimento organizacional maior serão os níveis obtidos nas outras bases de comprometimento. O contrário também é verdadeiro: menores níveis em determinada dimensão produzirá menores índices nas outras dimensões. Ou seja, quanto mais difundida a missão dentro da organização, as normas e os procedimentos predispondo o indivíduo a se comportar segundo padrões internalizados, maior será o vínculo normativo do indivíduo (WIENER, 1982) e conseqüentemente maior será seus vínculos afetivo e instrumental, fazendo com que o mesmo aumente seu apego e envolvimento com a organização, aumentando seu desejo de permanecer na Instituição e seu interesse em se esforçar em prol dela (MEYER e ALLEN, 1990). Ainda, aumentará o desejo de permanência do indivíduo na Instituição, pois o mesmo irá pesar mais os custos e benefícios associados a sua saída (MEYER & ALLEN, 1991). Estes resultados corroboram também com os estudos de Balsan (2011).

Por fim, para um conhecimento empírico sobre o entrincheiramento organizacional, também foram averiguadas as relações entre as dimensões do entrincheiramento organizacional. A Figura 10 demonstra que a dimensão de entrincheiramento “Limitação de Alternativas” apresentou uma relação positiva moderada com a dimensão “Ajustamento à Posição Inicial” ( $r=0,390$ ,  $p<0,001$ ) e com o fator “Arranjos Burocráticos Impessoais” ( $r=0,376$ ,  $p<0,001$ ).

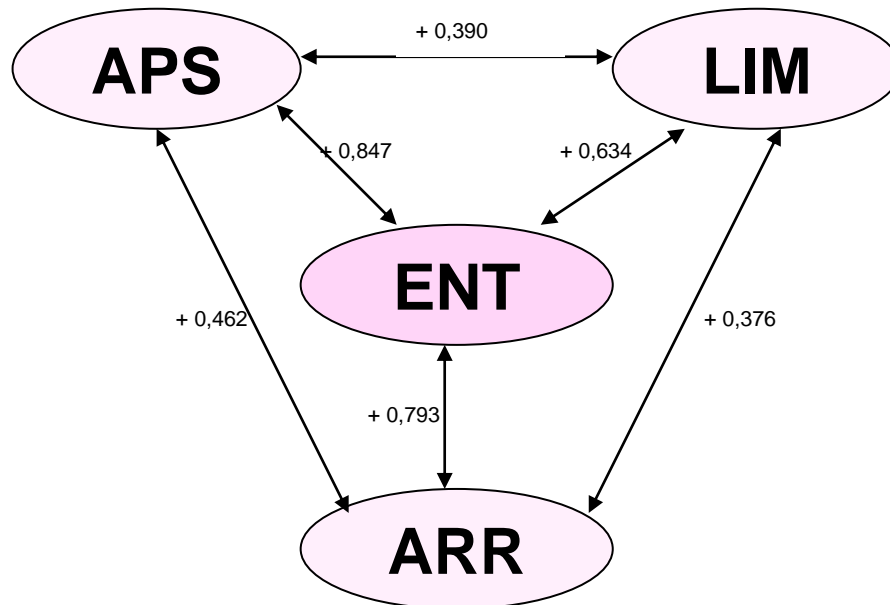


Figura 10 - Correlações entre Entincheiramento Organizacional e respectivas dimensões.  
 Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A dimensão “Ajustamento à Posição Social”, que diz respeito aos investimentos feitos para adaptação e bom desenvolvimento na organização (BASTOS et. al., 2008), também apresentou uma relação moderada com os “Arranjos Burocráticos Impessoais” ( $r=0,462$ ,  $p<0,001$ ) e com a dimensão “Limitação de Alternativas” ( $r=0,390$ ,  $p<0,001$ ). Foi observada também uma correlação forte entre o entincheiramento organizacional e seus componentes “Ajustamento à Posição Social” ( $r=0,847$ ,  $p<0,001$ ) e “Arranjos Burocráticos Impessoais” ( $r=0,793$ ,  $p<0,001$ ) e moderada com “Limitação de Alternativas” ( $r=0,634$ ,  $p<0,001$ ).

Analisando-se a Figura 10, é possível observar que todas as dimensões de entincheiramento organizacional apresentaram correlações positivas entre si. Com isso, o aumento de uma das dimensões irá atuar diretamente para que outra dimensão também aumente. Essas relações são de extrema relevância visto que o motivo do profissional tornar-se ou manter-se entincheirado implica em algumas consequências negativas para a organização, uma vez que indivíduos entincheirados e descontentes com seu trabalho não contribuirão e não estarão engajados nos projetos da mesma para a qual trabalham, podendo comprometer o crescimento e os rendimentos da empresa (CARSON, CARSON & BEDEIAN, 1995).

Os relacionamentos entre entrincheiramento organizacional e suas dimensões com o comprometimento organizacional podem ser observados na Figura 11.

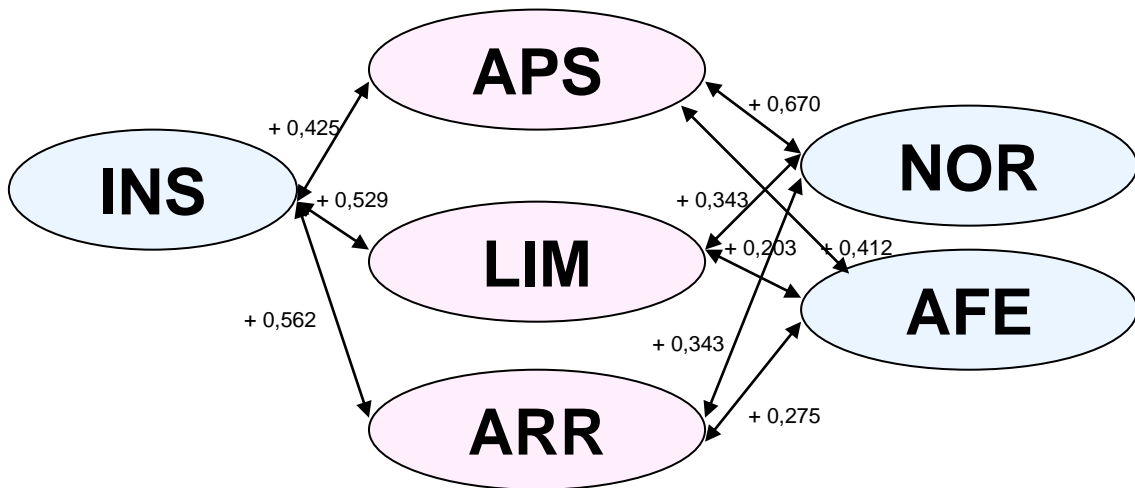


Figura 11 - Correlações entre Entincheiramento Organizacional e dimensões do Comprometimento Organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

O fator de entrincheiramento organizacional “Limitações de Alternativas” apresentou uma correlação positiva moderada com o comprometimento instrumental ( $r=0,529$ ,  $p<0,001$ ) e comprometimento normativo ( $r=0,343$ ,  $p<0,001$ ) e uma correlação fraca com o comprometimento afetivo ( $r=0,203$ ,  $p<0,001$ ).

O “Ajustamento a Posição Social” apresentou uma relação moderada com o comprometimento afetivo ( $r=0,412$ ,  $p<0,001$ ), comprometimento instrumental ( $r=0,425$ ,  $p<0,001$ ) e com o comprometimento normativo ( $r=0,670$ ,  $p<0,001$ ). Isso significa que indivíduos que tem 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).

Também foram analisadas as correlações da dimensão “Arranjos Burocráticos Impessoais”, encontrando-se uma relação moderada com o comprometimento instrumental ( $r=0,562$ ,  $p<0,001$ ) e comprometimento normativo ( $r=0,343$ ,  $p<0,001$ ) e uma relação fraca com o comprometimento afetivo ( $r=0,275$ ,  $p<0,001$ ). Esse resultado já era esperado uma vez que o trabalhador se sente recompensado pelos investimentos acumulados não colocando em risco sua estabilidade financeira (RODRIGUES, 2009).

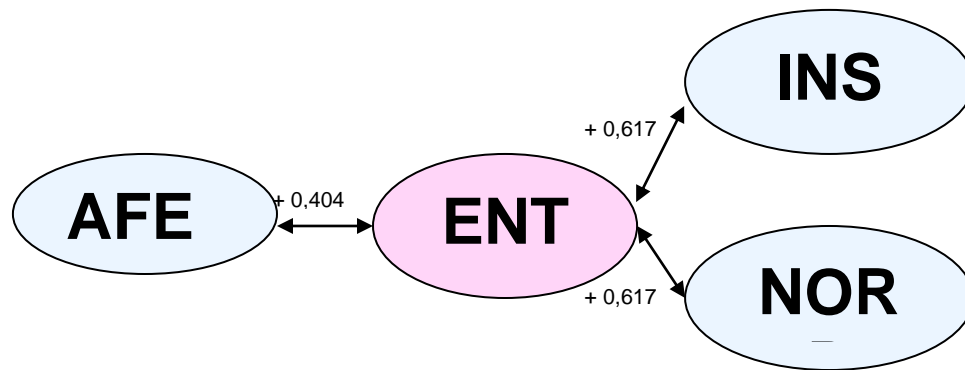


Figura 12 - Correlações entre Entroncheamento e Comprometimento Organizacional.  
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Pela Figura 12 observa-se que os resultados envolvendo o entroncheamento demonstram um relacionamento moderado com o comprometimento instrumental, comprometimento normativo ( $r=0,617$ ,  $p<0,001$ ) e com o comprometimento afetivo ( $r=0,404$ ,  $p<0,001$ ). Esse resultado também já era esperado, uma vez que, para indivíduos entroncheirados, a sua permanência na organização justifica-se pelas perdas econômicas, sociais e psicológicas que a sua saída implicaria (RODRIGUES, 2009).

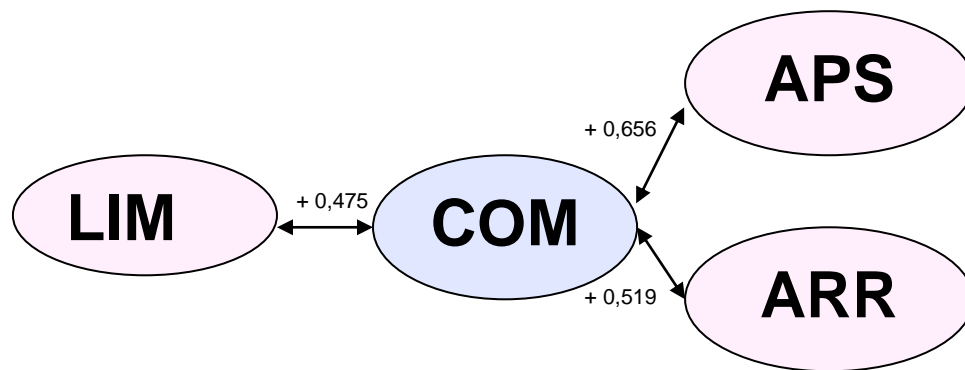


Figura 13 - Correlações entre Comprometimento e Entroncheamento Organizacional.  
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Na Figura 13, os resultados envolvendo o comprometimento demonstram um relacionamento moderado com a base de entroncheamento “Ajustamento à Posição Social” ( $r=0,656$ ,  $p<0,001$ ), “Arranjos Burocráticos Impessoais” ( $r=0,519$ ,  $p<0,001$ ) e “Limitação de Alternativas” ( $r=0,475$ ,  $p<0,001$ ). Um indivíduo comprometido identifica-se mais com os custos emocionais e investimentos na carreira do que à percepção de poucas alternativas fora desta (BECKER, 1960 apud BALSAN, 2011). Nota-se que todas as correlações entre comprometimento e entroncheamento foram positivas.

Em síntese, o comprometimento afetivo relacionou-se de maneira moderada com o comprometimento normativo e com o comprometimento instrumental. O comprometimento normativo, por sua vez, também se relacionou de maneira moderada com o comprometimento instrumental. O fator de entrincheiramento organizacional “Limitação de Alternativas” apresentou uma relação moderada com o comprometimento instrumental e normativo e uma relação baixa com o comprometimento afetivo. O “Ajustamento à Posição Social” também apresentou uma relação moderada com o comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Já, o fator “Arranjos Burocráticos Impessoais” apresentou uma relação moderada com o comprometimento instrumental e normativo e uma relação fraca com o comprometimento afetivo.

Na pesquisa de BALSAN (2011), os resultados ficaram muito próximos. As correlações envolvendo o comprometimento e o entrincheiramento e suas bases deram-se de maneira semelhante a esse estudo, corroborando os achados das duas pesquisas.

#### **4.7 Correlações entre o modelo de gestão *agency-community* com os construtos comprometimento e entrincheiramento organizacional**

O modelo *community* teve um relacionamento positivo fraco somente com o comprometimento afetivo ( $r=0,236$ ,  $p<0,001$ ). Esse resultado, representado na Figura 14, 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).

Evidenciou-se também, que há uma tendência dos gestores em compartilhar uma visão mais *community* de gestão de pessoas. Para Janissek de Souza (2007), a relação do tipo *community* vem sendo o modelo científico mais adequado para uma organização inovadora. 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, à promoção do crescimento e ao desenvolvimento profissional.

De acordo com a literatura de Pinho (2009), trabalhadores com padrões de vínculos em que o comprometimento é mais forte ou predominante haverá percepção associada a um modelo de gestão de pessoas que tende a adotar mais as práticas relacionadas à dimensão *community*. Corroborando com os estudos de Janissek de Souza (2007), tanto os gestores inseridos no contexto mais inovador, quanto àqueles inseridos no contexto pouco inovador, consideram que uma organização inovadora adota um modelo de gestão organizacional

baseado na excelência e na participação assim como aquela que fundamenta a relação entre indivíduo e a organização no modelo *community*. Segundo essa autora, concebe-se ainda, que a participação é um componente importante para a promoção da inovação, representada principalmente pela concessão de autonomia ao empregado que é considerado responsável e por isso, pode-se confiar em suas decisões. Para isso, as relações hierárquicas devem ser igualitárias, as normas e regulamentos devem ser flexíveis e os empregados devem atuar na forma polivalente, sendo capazes de desempenhar várias funções e atividades na organização.

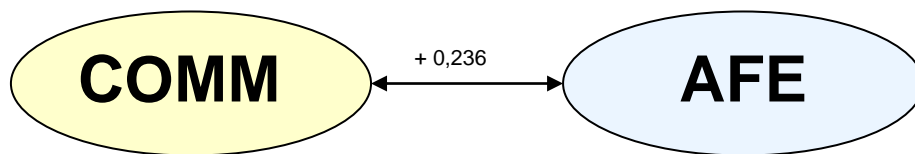


Figura 14 - Correlações entre o modelo *Community* e o Comprometimento.  
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Pela Figura 15, nota-se que o modelo *agency* apresentou uma relação positiva fraca, com o comprometimento normativo ( $r=0,150$ ,  $p=0,013$ ). Isso 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.

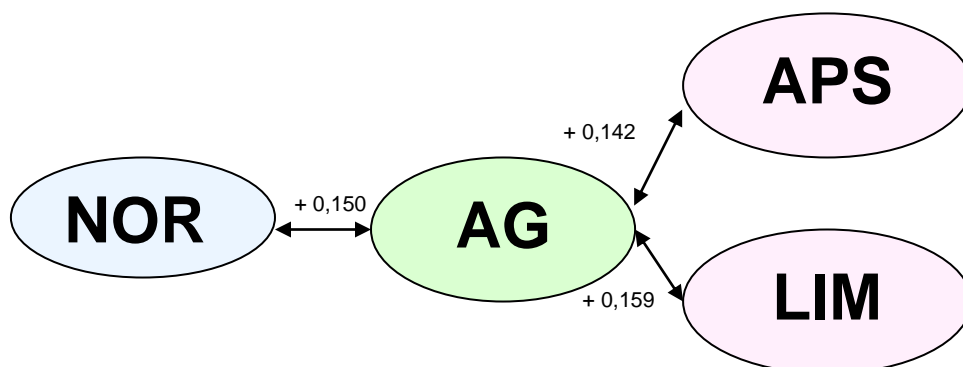


Figura 15 - Correlações entre o modelo *Agency*, Comprometimento e Entrincheiramento.  
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Apresentou também relações fracas com o entrincheiramento “Ajustamento à Posição Social” ( $r=0,142$ ,  $p=0,019$ ) e “Limitação de Alternativas” ( $r=0,159$ ,  $p=0,009$ ).

De acordo com Rodrigues (2009) parece correto afirmar com esses resultados que o modelo mais gerencial faz com que indivíduos estejam atentos aos custos associados a mudanças e a dificuldades de outras oportunidades fora da organização. Parte-se do pressuposto que, na medida em que não haja certo nível de compartilhamento, seja entre o corpo gerencial, entre o grupo de empregados ou entre gestores e funcionários, maior a probabilidade da organização enfrentar dificuldades e conflitos para desenvolver, programar e alcançar os resultados em relação a práticas de gestão (JANISSEK DE SOUZA, 2007).

Conforme os estudos dessa autora, um trabalhador autônomo, que toma suas próprias decisões, de acordo com os interesses individuais e que constrói a sua carreira independente da ação interna na organização é considerado inadequado para promover a inovação.

Sintetizando, o modelo *community* teve relacionamento positivo fraco somente com o comprometimento afetivo. Já, o modelo *agency* apresentou uma relação positiva, embora fraca, com o comprometimento normativo, com o entrincheiramento “Ajustamento à Posição Social” e “Limitação de Alternativas.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse trabalho, demonstrou-se a relevância de pesquisar os construtos comprometimento e entrincheiramento organizacional, bem como o modelo híbrido de gestão de pessoas *agency-community*, frente às mudanças que vem ocorrendo nas relações entre o trabalhador e as organizações.

Procurou-se, por meio da contextualização teórica, descrever os construtos do comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas *agency-community*. Essa construção teórica foi fundamental para a realização do presente estudo, cujo objetivo principal era identificar a relação entre o modelo de gestão de pessoas *agency-community* com os tipos de vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional dos técnico-administrativos dos Centros de Ensino da UFSM.

Para tanto, 644 servidores técnico-administrativos, lotados nos oito Centros de Ensino da UFSM, com sede em Santa Maria, foram escolhidos como população, sendo que a administração do questionário a esses servidores resultou em 268 questionários completos, perfazendo um percentual de 53,60%.

A partir da suposição básica do estudo: pessoas mais comprometidas tendem a se identificar mais com a noção *community*; enquanto pessoas mais entrincheiradas, com a noção *agency*, confirmaram-se as duas hipóteses centrais. A primeira delas pressupunha que o modelo *agency* é um preditor mais forte do entrincheiramento organizacional. A outra pressupunha que o modelo *community* é um preditor mais forte do comprometimento organizacional.

De posse dos resultados obtidos e respondendo ao primeiro objetivo específico desse estudo, observou-se que os técnico-administrativos da UFSM evidenciaram uma tendência *community* alta, relacionada com um comprometimento afetivo alto, e também apresentaram uma noção *agency* média, relacionada com um entrincheiramento médio.

Apesar da noção *community* tender a ser mais comprometida, os resultados revelaram também que os Centros com comprometimento afetivo alto apresentaram um entrincheiramento médio e noção (média) em *agency*.

Nesse sentido, o modelo *agency-community* proposto por Rousseau e Arthur (1999), aborda noções tradicionalmente opostas, que se apóiam na tensão entre orientações individualista e coletiva. Estes autores afirmam que para sobreviverem, as organizações precisam associar princípios que traduzem em si a noção de individualismo a princípios que

estejam imbuídos da noção de coletividade. As organizações também precisam mesclar práticas mais coletivistas a práticas mais individualistas (ROUSSEAU & ARTHUR, 1999). 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 de *community*.

De acordo com Grangeiro (2006), esse é um processo conflituoso, mas os estudiosos e as pessoas nas organizações já começam a considerar natural essa conexão. Por outro lado, como apontam Rousseau e Arthur (1999), destes dados provém a primeira evidência de hibrismo; ou seja, os trabalhadores aceitam princípios dos dois campos, articulando os valores coletivistas a outros que enfatizam a atividade e o poder de agência dos trabalhadores, expressos em maior autonomia, poder decisório e capacidade empreendedora ao realizar os seus trabalhos. Assim, os trabalhadores concordam que a organização deve estimular o trabalho em equipe e a troca de conhecimentos e aprendizagens, mas ela também deve permitir que o trabalhador expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho. Essa ideia se traduz na aspiração dos trabalhadores de quererem uma organização acolhedora, mas que não limite sua liberdade e autonomia (ROUSSEAU E ARTHUR, 1999).

Ainda conforme Rousseau e Arthur (1999), o modelo híbrido possibilita às organizações e 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. Para os autores, esta dupla pressão flexibilidade/estabilidade é a essência do papel da administração de recursos humanos contemporâneos. Assim, pessoas e organizações são beneficiadas, pois o modelo contempla duas interfaces que são gerenciadas com sucesso: a interface do conhecimento e a interface moral.

Em relação ao construto entrenchamento organizacional e respondendo o segundo objetivo específico do estudo, a maioria dos entrevistados apresentou um percentual moderado, sugerindo 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). Estes resultados também corroboram com os estudos de Balsan (2011).

Nesse sentido, acredita-se que os servidores da UFSM não deixariam a Instituição, pois estariam perdendo sua estabilidade financeira ou outros benefícios concedidos pela mesma, tais como: férias, feriados pagos, aposentadoria, entre outros.

Relativamente ao construto comprometimento organizacional, os dados obtidos indicam que a maior parte dos colaboradores está disposta a exercer esforço em benefício da

Instituição. Além do comprometimento organizacional como um todo, foram analisados os três fatores do construto: comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Grande parte da amostra pesquisada apresentou um vínculo emocional alto que vai além da lealdade passiva, envolvendo também uma relação ativa na qual desejam contribuir com uma ação relevante para os objetivos da Instituição. Observa-se que esse vínculo é benéfico tanto para a Instituição, quanto para o servidor comprometido, pois o conceito de comprometimento organizacional está ligado ao bem estar e à satisfação no trabalho (FERRAZ & SIQUEIRA, 2006).

Por outro lado, os servidores apresentaram um comprometimento instrumental médio e normativo de baixo a médio, evidenciando que as perdas materiais e os custos associados a sua saída também contribuem para a sua permanência na Instituição, uma vez que foram despendidos investimentos e sacrifícios pessoais, o que torna difícil deixá-la. Nesse sentido, conforme Bastos (1994), percebe-se a existência de uma forma de apego psicológico, no qual o indivíduo considera que a sua saída da organização representa um alto custo ou sacrifícios significativos, tanto de ordem econômica, social ou psicológica.

Baseando-se nos resultados encontrados e respondendo ao terceiro objetivo específico do estudo, percebe-se que a Instituição tem um imenso significado para os servidores, eles interessam-se pelo destino dela e sentem-se orgulhosos em revelar às pessoas que são parte da UFSM.

Respondendo ao quarto e quinto objetivos específicos, as análises realizadas entre o comprometimento, o entrincheiramento e o modelo de gestão *agency-community* com os dados sócio-demográficos e profissionais dos técnico-administrativos da UFSM revelaram que os entrevistados com idade de 46 anos para cima, casados, com renda até 7 salários mínimos, 21 anos ou mais de tempo de serviço na UFSM 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.

Observou-se que há um maior comprometimento e lealdade com os objetivos da Instituição entre os trabalhadores com mais idade, casados e com maior tempo de serviço. Esse menor vínculo observado entre os jovens pode estar associado a uma perspectiva de futuro, a menores responsabilidades familiares e à facilidade de contratação de trabalhadores mais jovens. Assim sendo, os trabalhadores casados ou com filhos tem mais responsabilidades e estão menos dispostos a perder os investimentos que foram feitos ao longo da vida profissional (WALLACE, 1997, apud COSTA, 2007). Já o fato dos servidores com maior

tempo de serviço estarem mais comprometidos, conforme Pinho (2007), parece haver uma relação com a manutenção da estabilidade adquirida.

Em relação ao objetivo geral do presente estudo, verificou-se a existência de alguns relacionamentos entre as variáveis estudadas. Com base nas correlações de Pearson, observou-se que tanto o comprometimento quanto o entrincheiramento organizacional apresentaram correlações moderadas entre si.

Não se pode afirmar, no entanto, que existe relação causal entre o comprometimento e o entrincheiramento. O que existe é uma correlação entre os dois vínculos, não indicando que o entrincheiramento organizacional seja antecedente do comprometimento organizacional, já que a direção causal pode ser no sentido oposto, isto é, empregados comprometidos tenderiam a ser mais entrincheirados. Nesse caso, o comprometimento seria antecedente do entrincheiramento organizacional. O mais provável é que a relação causal entre estas duas variáveis seja recíproca, de tal forma que o entrincheiramento organizacional influencie positivamente o comprometimento organizacional, e esse, por sua vez, também exerça influência sobre o entrincheiramento organizacional (COSTA, 2011).

A correlação positiva entre o comprometimento afetivo e o instrumental sugere que o trabalhador decide sobre a continuidade do seu curso de ação (ficar na organização) porque nutre uma relação afetiva com a mesma e porque tem compromissos financeiros que precisa honrar. Observou-se também uma correlação entre o comprometimento normativo e o instrumental combinado ao entrincheiramento organizacional. Nesse sentido, sugerem-se novas investigações que explorem essa correlação para verificar se isso fortalece o desenvolvimento do vínculo entrincheiramento.

Percebe-se a relevância de se estudar o motivo de o profissional tornar-se ou manter-se entrincheirado, pois essas motivações implicam algumas consequências negativas para a organização, uma vez que indivíduos entrincheirados e descontentes com seu trabalho não contribuirão, não se esforçarão, não estarão engajados nos projetos da empresa, podendo comprometer o crescimento e os rendimentos (CARSON, CARSON & BEDEIAN, 1995).

Quanto ao modelo de gestão predominante, o modelo *community* teve um relacionamento positivo somente com o comprometimento afetivo. Os servidores entrevistados evidenciaram que há uma tendência dos gestores em compartilhar uma relação do tipo *community*, que, conforme Grangeiro (2006), baseia-se na participação, no suporte mútuo, na cooperação, no aprendizado conjunto e no desenvolvimento de uma mente coletiva. O fato de a organização pesquisada possuir programa de qualificação profissional já representa um investimento e preocupação por parte dos gestores com seus colaboradores.

O modelo *agency* apresentou uma correlação positiva, embora fraca, com o comprometimento normativo e com o entrenchamento “Ajustamento à Posição Social” e “Limitação de Alternativas”. Apesar das práticas de gestão *agency* apresentarem um percentual médio na percepção dos colaboradores, estes princípios e práticas são importantes quando relacionadas a objetivos pessoais, ao conceito de si, a necessidade do empregado ser visto na sua individualidade, com expectativas e sentimentos (LEMOS et al., 2011).

Sendo a UFSM uma empresa pública que apresenta fortes indícios de uma gestão participativa, inovadora, que valoriza as pessoas e onde os colaboradores sentem-se emocionalmente ligados a ela, a prática *agency* pode vir a ser um dos pilares para que a organização motive ainda mais seus empregados a sentirem-se confortáveis com as atividades que realizam, a estarem alinhados aos objetivos organizacionais, a identificarem-se com a cultura da empresa e a desejarem permanecer na Instituição.

Nesse sentido, observou-se que um dos principais fatores para que o comprometimento afetivo se apresentasse alto, junto aos entrevistados, foi a forma como os gestores pensam e conduzem a organização. Assim, a gestão compartilhada praticada na UFSM sinaliza para ações de uma empresa inovadora, capaz de adaptar-se às pessoas e às mudanças no ambiente interno e externo.

Esse trabalho não se encerra por aqui. Existem questões e hipóteses que se formularam e que poderão ser desenvolvidas por meio de pesquisas futuras. Como limitação do estudo, coloca-se a dificuldade em encontrar literatura sobre práticas de gestão *agency-community*, mais especificamente para a administração pública, cujo conhecimento conceitual é pouco explorado nos estudos empíricos. Outra lacuna refere-se à falta de heteroavaliações (com os colegas de trabalho e com a sua chefia imediata), as quais se tivessem ocorrido, teriam garantido maior confiabilidade aos resultados. Outra limitação refere-se aos fatos levantados e analisados, coletados apenas em uma organização específica, não permitindo a realização de comparações e nem a generalização de resultados.

Assim, como sugestão para a continuidade do estudo, recomenda-se o exame do modelo e das práticas de gestão em outras organizações públicas, a fim de confrontar com as percepções dos trabalhadores sobre o predomínio de ações que caracterizem o modelo *agency-community*. Além disso, sugere-se a utilização de outras metodologias de pesquisa tais como: método qualitativo e triangulação (integração de métodos qualitativos e quantitativos), a fim de compreender a dinâmica das relações aqui relatadas e, por conseguinte, enriquecer a literatura. Sugere-se também, realizar pesquisas diversificando a amostra, utilizar heteroavaliações e relacioná-las com as autoavaliações.

Por fim, acredita-se que esse é um campo de pesquisa ainda em construção e que há lacunas para serem investigadas no que se refere aos vínculos desenvolvidos pelos indivíduos com a organização empregadora, especialmente diante de novos construtos que estão sendo estruturados e testados, como o comprometimento organizacional, o entrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas *agency-community*.

## REFERÊNCIAS

ABREU, I. M. C. Significado do controle da produção científica na universidade: o caso da UFSM. Santa Catarina, S.C., **Dissertação de Mestrado em Administração**, 2001.

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

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. Universidade Federal de Santa Maria, RS, **Dissertação de Mestrado em Administração**, 2011.

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

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

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 52-64, mai./jun., 1993.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M; MEDEIROS, C. A. F; MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comprometimento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 49-95, 2008.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, v. 28, n. 3, p. 50-61, jul./set., 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.in.gov.br/vizualiza/index.jsp?data=31/12/2012&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=320>. Acesso em 25 fev. 2013.

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

BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P. Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? **The Academy of Management Executive**, v. 11, n. 1, 1997.

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

CARVALHO, T. A. T. D. A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira: um estudo entre psicólogos. 183 f. 2007. **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**, v. 16, n. 2, p. 221-236. Universidade do Minho. Braga, Portugal, 2003.

COSTA, V. M. F. As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. 270 f. 2008. **Tese (Doutorado em Administração)** – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2005.

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

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

DIAS, D. V. Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. Belo Horizonte, CEPEAD/UFMG. **Tese de Doutorado**, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

FESTINGER, L. **Teoria da dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

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

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

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANJEIRO, R. R. Modelo de gestão *Agency-Community* : proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores. Salvador, PPGPSI/UFBA. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)**, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2006.



HAIR, J. F.; BABIM, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JANISSEK DE SOUZA, J. Teoria Implícita de Organização Inovadora em Empresas com Padrões Diferenciados de Adoção de Práticas de Gestão. **Tese de Doutorado**, Salvador, Bahia, 2007.

LEITE, C. F. F. O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual. **XXXI Encontro da EnANPAD**. Rio de Janeiro, RJ, p. 22-26, 2007.

LEMONS, M. M.; SOUZA, M. P.; FILHO, T. A. S.; PAES, D. C. A. S. Dimensões de Comprometimento dos Colaboradores e a Percepção da Práticas de Gestão *Agency e Community*: Um Estudo em Empresa Pública. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, RJ, 2011.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Commitment in the workplace: theory, research and application. **Thousands Oaks, SAGE**, 1997.

\_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

\_\_\_\_\_. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, n. 63, p. 1-18, 1990.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J.; 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.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MORROW, P. C. **The theory and measurement of work commitment**. Greenwich: Jai Press INC, 1993.

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

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W. e STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

\_\_\_\_\_. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n. 14, p. 224-247, 1979.

NEVES, J. G. Gestão recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In: CAETANO, A. e VALA, J. (Org.). **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas**. Lisboa: Editora RH, p. 4-30, 2002.

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

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J.N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2003.

REGO, A.; SOUTO, S. Climas organizacionais autenticizantes fomentando o comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. In: ECONTRÓ ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia/SP, **Anais ...** Atibaia: Anpad, CD-Rom, 2003.

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

RISTOFF, D. I. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior**. Florianópolis: Insular, 1999.

RODRIGUES, A. C. A. Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: O percurso de construção e avaliação psicométrica da escala. Universidade Federal da Bahia, BA, **Dissertação de Mestrado em Psicologia**. Universidade Federal da Bahia, 2009.

ROSA, V. S. ; LOBLER, M. L. A importância da motivação e do trabalho em equipe, no CESH/UFSM. **Revista Sociais e Humanas**, edição especial, v. 20, p. 53-68, Santa Maria, RS, 2007.

ROUSSEAU, D. M.; ARTHUR, M. B. Building agency and community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, Spring, p. 7-18, 1999.

ROWE, D.; BASTOS, A. Comprometimento ou entrenchamento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior. In **XXXII EnANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHEIBLE, A. C. F. Vínculos com a Organização e o Processo de Saída Voluntária: Teste de um Modelo Explicativo em uma Empresa de Tecnologia da Informação (TI). **Tese de Dissertação**. Salvador, BA, 2011.

SCHUCH Jr., V. F. A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Brasília: Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação, v. 11, n. 2, JUL/DEZ, 1995.

\_\_\_\_\_. A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM, 1999. 367 f. **Tese (Doutorado em Educação)** – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1995 b.

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. e BASTOS, A. V. B. (Orgs) **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre, RS: Artmed, p. 300-328, 2004.

TOFFLER, A. (Org.). **Aprendendo para o futuro**. São Paulo: Arte Nova, 1987.

UFSM. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **UFSM em números 2012**. Disponível em <http://www.ufsm.br>. Acesso em 12 set. 2012.

\_\_\_\_\_. **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 12 set. 2012.

\_\_\_\_\_. **Plano de Gestão 2010-2013 / UFSM**. Santa Maria, disponível em: <http://www.ufsm.br/proplan/indicadores>. Acesso em 05 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Cursos de graduação presenciais da UFSM**. Santa Maria, 2010. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/prograd/not.php?id=906>. Acesso em 12 set. 2012.

\_\_\_\_\_. **Programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das Universidades Federais**. Santa Maria, 2007.

\_\_\_\_\_. **Programa qualidade e avaliação da UFSM**. Santa Maria, 2006. Disponível em <http://www.ufsm.br/proplan/qualidade/indice.html>. Acesso em 12 set. 2012.

\_\_\_\_\_. **O memorial**. Santa Maria, 2000. Disponível em: <http://www.ufsm.br/memorialreitormariano/memorial.html>. Acesso em 12 set. 2012.

\_\_\_\_\_. **Indicadores da UFSM**. Santa Maria, disponível em: <http://portal.ufsm.br/indicadores/index;jsessionid=ba8c18e6f2b2f69eb652f006b693#>. Acesso em 12 set. 2012.

\_\_\_\_\_. **Programa qualidade e avaliação da UFSM**. Santa Maria, disponível em: <http://www.ufsm.br/proplan/qualidade/indice.html>. Acesso em 12 out. 2011.

\_\_\_\_\_. **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.

WEBSTER, A. L. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

WIENER, Y. Commitmente in organizations: A normative view. **Academy of management review**, p. 418-428. 1982.

## **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:** Relação entre o modelo de Gestão de Pessoas *Agency-Community* com os tipos de vínculos Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional.

**Pesquisador (es) responsável (is):** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Vânia Medianeira Flores Costa e Viviane Segala

**Instituição / Departamento:** UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas.

**Telefone para contato:** (55) 3220-9297

**Local da coleta de dados:** UFSM / RS

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: “Relação entre o modelo de gestão de pessoas *agency-community* com os tipos de vínculos comprometimento e enrincheiramento organizacional” que tem por objetivo identificar, através da percepção dos técnico-administrativos dos Centros de Ensino da UFSM, a relação existente entre este modelo com o nível de comprometimento e enrincheiramento existente no seu trabalho.

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 enrincheiramento 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 idéias, 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 enrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas *agency-community*

Ao responder os questionários, o informante poderá sentir algum desconforto devido à extensão do questionário, 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 NUPEAD (Núcleo de Pesquisa em Administração) 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 da UFSM, prédio 74 C, durante o período de 3 anos, 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.

Santa Maria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

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:** Relação entre o modelo de Gestão de Pessoas *Agency-Community* com os tipos de vínculos Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional.

**Pesquisador (es) responsável (is):** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Vânia Medianeira Flores Costa e Viviane Segala.

**Instituição / Departamento:** UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas

**Telefone para contato:** (55) 3220-9297

**Local da coleta de dados:** UFSM / RS

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 de Santa Maria. 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, UFSM. As informações serão armazenadas por um período de 3 anos sob a responsabilidade da Prof<sup>a</sup> Pesquisadora 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 em 10/07/2012, com o número do CAAE 03162312.7.0000.5346.

Santa Maria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

-----  
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 Profissional em Gestão de Org. Públicas**  
**Linha de Pesquisa: Inovação e sustentabilidade na**  
**Gestão Pública**



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 entrincheiramento organizacional dos servidores técnico-administrativos dos Centros de Ensino da 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!

Mestranda: Viviane Segala.

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"/> CCSH 2 <input type="checkbox"/> CCNE 3 <input type="checkbox"/> CEFD 4 <input type="checkbox"/> CCS 5 <input type="checkbox"/> CAL 6 <input type="checkbox"/> CCR 7 <input type="checkbox"/> CT 8 <input type="checkbox"/> CE			
<b>FAIXA ETÁRIA:</b> 9 <input type="checkbox"/> Até 25 anos 10 <input type="checkbox"/> De 26 a 30 11 <input type="checkbox"/> De 31 a 35 12 <input type="checkbox"/> De 36 a 40 13 <input type="checkbox"/> De 41 a 45 14 <input type="checkbox"/> De 46 a 50 15 <input type="checkbox"/> Acima de 50	<b>SEXO:</b> 16 <input type="checkbox"/> Masc 17 <input type="checkbox"/> Fem	<b>ESTADO CIVIL:</b> 18 <input type="checkbox"/> Solteiro 19 <input type="checkbox"/> Casado 20 <input type="checkbox"/> Viúvo 21 <input type="checkbox"/> Divorciado 22 <input type="checkbox"/> Outros	<b>ESCOLARIDADE:</b> 23 <input type="checkbox"/> 1º Grau Incompleto 24 <input type="checkbox"/> 1º Grau Completo 25 <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto 26 <input type="checkbox"/> 2º Grau Completo 27 <input type="checkbox"/> Superior Incompleto 28 <input type="checkbox"/> Superior Completo 29 <input type="checkbox"/> Pós-Graduado
<b>NÍVEL DE RENDA:</b> 30 <input type="checkbox"/> Até 2 Salários Mínimos 31 <input type="checkbox"/> De 3 a 7 Salários Mínimos 32 <input type="checkbox"/> De 8 a 11 Salários Mínimos 33 <input type="checkbox"/> De 11 a 15 Salários Mínimos 34 <input type="checkbox"/> De 16 a 20 Salários Mínimos 35 <input type="checkbox"/> Acima de 20 Salários Mínimos		<b>TEMPO DE SERVIÇO NA UFSM:</b> 36 <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos 37 <input type="checkbox"/> De 4 a 8 anos 38 <input type="checkbox"/> De 9 e 15 anos 39 <input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos 40 <input type="checkbox"/> De 21 a 25 anos 41 <input type="checkbox"/> Acima de 25 anos	
<b>CARGO NA UFSM:</b> 43 <input type="checkbox"/> Nível de Apoio 44 <input type="checkbox"/> Nível Médio 45 <input type="checkbox"/> Nível Superior		<b>CARGO DE CHEFIA:</b> 46 <input type="checkbox"/> Sim 47 <input type="checkbox"/> Não	

**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
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

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 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
26. Nas ações de qualificação, priorizar o preparo para as tarefas a ele confiadas	1	2	3	4	5
27. Oferecer apoio para que as pessoas fortaleçam sua capacidade de responder às transformações no trabalho	1	2	3	4	5
28. Estimular a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os servidores	1	2	3	4	5
29. Oferecer aos servidores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da Instituição	1	2	3	4	5