

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Departamento de Administração - DA

Do Comprometimento Organizacional ao Entrincheiramento: vínculo dos servidores  
com a organização em uma Universidade Pública da Paraíba

ALUNO: GILSON SÁ BATISTA DE SOUSA – 11123225

João Pessoa  
Maio/2018

GILSON SÁ BATISTA DE SOUSA

**DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AO ENTRINCHEIRAMENTO:  
VÍNCULO DE LIGAÇÃO DOS SERVIDORES À ORGANIZAÇÃO EM UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como parte dos requisitos obrigatórios para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor (a) Orientador (a): Dr. <sup>a</sup> Célia Cristina Zago

João Pessoa  
Maio/2018

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S725d Sousa, Gilson Sá Batista de.

Do Comprometimento Organizacional ao Entrincheiramento: vínculo dos servidores com a organização em uma Universidade Pública da Paraíba / Gilson Sá Batista de Sousa. – João Pessoa, 2018.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Célia Cristina Zago.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. comprometimento organizacional. 2. entrincheiramento. 3. componentes do comprometimento. 4. componentes do entrincheiramento.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

**GILSON SÁ BATISTA DE SOUSA**

**DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AO  
ENTRINCHEIRAMENTO: VÍNCULO DE LIGAÇÃO DOS SERVIDORES À  
ORGANIZAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Célia Cristina Zago  
(UFPB/CCSA/DA)  
**(Orientadora)**

---

Professor (a)  
(UFPB/CCSA/DA)  
**(Examinadora)**

João Pessoa  
Maio/2018

## Resumo

Neste estudo buscou-se avaliar o vínculo de ligação dos servidores do CCSA da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) a partir da identificação dos componentes encontrados na literatura sobre o comprometimento organizacional e o entrincheiramento, além de enriquecer o debate sobre esses construtos organizacionais no setor público carente de pesquisas. O estudo tem caráter exploratório e descritivo, de pesquisa quantitativa e qualitativa utilizando-se do método de análise de conteúdo e tendo como técnica de coleta de dados o questionário aberto. De acordo com a pesquisa, os componentes do comprometimento sobressaíram aos componentes do entrincheiramento, com destaque para o enfoque afetivo presente de forma mais forte no grupo estudado.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional; entrincheiramento; componentes do comprometimento; componentes do entrincheiramento.

### 1. Introdução

As organizações de maneira natural e espontânea estão modificando sua forma de gerir pessoas para suprir pressões e demandas do ambiente interno e externo. (DUTRA, 2006).

A gestão de pessoas, segundo Albuquerque (2002), é a maneira como uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Com isso, a empresa deve definir princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Assim, a organização orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Dessler (2003) complementa referindo-se a gestão de pessoas como as práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, dentre esses aspectos o autor cita o desempenho e o comprometimento dos funcionários.

O comprometimento organizacional é um assunto de crescente interesse nos últimos anos, e o seu estudo é de grande importância na organização para que haja um sincronismo dos funcionários com os valores e os objetivos propostos para que a organização atinja suas metas. Apesar de ter grande relevância, trata-se de um construto cujo campo de conhecimento vem sendo desenvolvido não faz muito tempo.

Para Bandeira et al. (apud ZAGO E AYRES, 2010), os funcionários comprometidos ajudarão a empresa a competir em períodos prósperos e a reagir em condições adversas, conseguir níveis de qualidade e de produtividade cada vez maiores não necessitando de ser acompanhados ou fiscalizados para dar o melhor de si.

Alguns autores (ANTUNES; PINHEIRO, 1999; MARTINS, 2003) entendem que o comprometimento organizacional deveria ser tratado em nível de planejamento estratégico das organizações, o que demonstra a relevância do comprometimento.

Quando se fala em gestão de organizações públicas, Leite (2004) indica que historicamente tem sido debitada grande parte da responsabilidade pelo mau desempenho ao servidor devido ao pouco comprometimento desse para com os objetivos organizacionais.

Entretanto, são poucos os estudos sobre o assunto em instituições do setor público, levando à necessidade do desenvolvimento de pesquisas sobre o tema nessa área.

Para Barros (2007), o comprometimento pode ser entendido como o desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho por pertencer e fazer parte da organização; a identificação, o envolvimento com objetivos e valores organizacionais e o engajamento e empenho em favor da organização.

De acordo com Klein, Molloy e Cooper, 2009; Osigweh, 1989 (apud RODRIGUES; BASTOS, 2012), o conceito de comprometimento, que tem recebido destaque nas pesquisas sobre vínculos, apresenta um quadro de imprecisão, ocasionado pela ampliação excessiva do seu alcance conceitual.

Por isso, na literatura, o fenômeno Comprometimento Organizacional possui diferentes focos e enfoques. Dentre eles, o modelo de John Meyer e Natalie Allen tem atuado como base para as demais discussões sobre o tema. Nele, os autores apresentam três possibilidades de comprometimento do trabalhador para com a organização, são eles: afetivo, normativo e instrumental ou calculativo.

Como será visto mais detalhadamente no próximo bloco, o comprometimento instrumental ou calculativo é considerado quando o empregado permanece na organização ao analisar a relação de perdas que sua saída poderia lhe causar. Entretanto, Rodrigues e Bastos (2012), distinguem o comprometimento instrumental de outro conceito muito próximo que os autores definem como entrincheiramento.

O conceito de entrincheiramento, que guarda uma sutil diferença entre o de comprometimento instrumental tem sido muito pouco enfocado nos estudos organizacionais e explorar essa distinção é o foco deste estudo.

O objeto de estudo é o Centro de Ciências Sociais Aplicadas que faz parte da Universidade Federal da Paraíba há 38 anos e tem se expandido junto com a instituição, com o passar do tempo incluiu novos cursos ao seu portfólio, modernizando-se e adaptando-se às novas necessidades.

O presente estudo tem como objetivo geral avaliar o vínculo dos servidores levando em consideração os componentes do comprometimento organizacional e do entrincheiramento deles em relação às coordenações e departamentos dos cursos do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba Campus I.

O interesse no tema se dá pela instituição ser financiada com recursos públicos e os servidores necessitarem de uma avaliação comportamental para que suas atividades tragam benefícios para os usuários e que os investimentos tenham retorno para a comunidade acadêmica.

Para tanto, busca-se saber qual o vínculo de ligação que os servidores do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB – Campus I possuem com a organização. Eles estão Comprometidos ou Entrincheirados?

Para melhor elucidação dos conceitos tratados, apresentamos a seguir o lastro teórico, seguidos dos procedimentos metodológicos e dos resultados do estudo.

## 2. Fundamentação teórica

Faz-se necessário o conhecimento das definições destes construtos (comprometimento e entrincheiramento) e os fatores antecedentes que competem para a sua compreensão e ajudam a determinar a abrangência de cada um.

### 2.1 Sobre o conceito de comprometimento

Menezes (2009) cita a falta de clareza e precisão sobre a definição do comprometimento organizacional que na sua ótica se confunde com outros construtos; analisando a literatura sobre o tema, o autor afirma acreditar que o elevado grau de

conhecimento e sistematização do fenômeno e as diferentes perspectivas teóricas sobre o comprometimento com a organização ainda não acederam à elaboração de um conceito de comprometimento organizacional mais acurado e bem delimitado.

A dificuldade em se estudar o comprometimento organizacional fica clara com a relação desse construto com outros como: envolvimento com trabalho, satisfação no trabalho e identificação com a organização, alguns estudos trazem distinções entre esses conceitos e outros trazem evidências de suas relações (ZAGO e AYRES, 2010)

Beyer, Hannah e Milton (apud MENEZES, 2009) definem que o comprometimento organizacional é um construto mais amplo e que abrange características de envolvimento e elementos de identificação.

Segundo Chang (2001), o comprometimento organizacional na linguagem científica é empregado por diversos autores como:

1. O desejo de permanecer como membro da organização e o orgulho por pertencer à organização;
2. A identificação com objetivos metas e valores da organização;
3. O engajamento, esforço e o empenho exercido em favor da organização.

Sá e Lemoine (2006), explicam o comprometimento com foco na organização que se refere à relação entre indivíduo e organização e às expectativas ligadas ao trabalho, com a organização, desejando a adesão dos empregados aos seus objetivos, e os empregados objetivando a realização de desejos pessoais.

Percebe-se que a literatura converge, no intuito de melhor entender o comprometimento organizacional, para a existência de três enfoques dimensionais distintos, que serão abordados nos próximos tópicos.

### 3. Enfoques do comprometimento organizacional

Como dito, o entendimento sobre comprometimento organizacional tem sua base nos estudos de Meyer, Allen e Smith (1993), dos quais, outros estudos se desenvolveram. Em suas variações, os autores apresentam os modelos tridimensional e multidimensional.

#### 3.1 Modelo Tridimensional

Spector (2012), Campos et al. (2009) Menezes (2009), Zago; Ayres (2010), Medeiros et al. (2003), Bastos, Brandão e Pinho (1997), citam o estudo desenvolvido por Meyer, Allen e Smith (1993), que apresenta três componentes do comprometimento que são:

- Enfoque Afetivo;
- Enfoque Instrumental;
- Enfoque Normativo.

Serão apresentados aqui os enfoques unidimensionais afetivo, instrumental e normativo que formatam os modelos tridimensional e multidimensional.

##### 3.1.1 Enfoque Afetivo

Segundo Medeiros et al. (2003), este enfoque é o que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter. Nestes trabalhos, os autores abordam o comprometimento em uma perspectiva atitudinal, e segundo eles, o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve um relacionamento ativo e que busca o seu bem-estar.

Nesta perspectiva atitudinal, o comprometimento afetivo envolve um tipo de vínculo entre o empregado e a sua organização, que para Leite (2004), se caracteriza por uma forte ligação emocional, um sentimento de pertencer e de se manter como membro, de se sentir

bem na organização e de se envolver com os papéis de trabalho, e de lidar com os problemas dela como se fossem seus.

Chang (2001), baseado no trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) sobre o processo de identificação do indivíduo com a organização define o comprometimento afetivo em três aspectos: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, forte desejo de manter o vínculo com a organização e intenção de se esforçar em prol da organização.

### 3.1.2 Enfoque Instrumental

Esse enfoque também é chamado de calculativo, continuação ou *side-bets* (que pode ser traduzido como “trocas laterais”), nele o comprometimento é obtido em função das recompensas e dos custos associados à saída do empregado.

Segundo Flauzino e Borges-Andrade (2008), o indivíduo se mantém engajado por avaliar que os custos associados à sua saída são mais altos do que os benefícios, assim ele permanece na organização por necessidade.

Nessa mesma linha, Spector (2012) é mais abrangente e afirma que o comprometimento instrumental se faz presente quando a pessoa sente que deve permanecer na organização porque precisa dos benefícios e do salário e é incapaz de encontrar outro emprego aceitável.

Outros autores também relacionam o comprometimento instrumental ao investimento no trabalho e com as alternativas de trabalho, entre eles, Moraes (1997), Meyer e Allen (apud Campos et al, 2009). Assim, o comprometimento instrumental pode ser afetado por alterações nos benefícios adquiridos e por melhores oportunidades de trabalho fora da organização.

A diferença básica entre o enfoque instrumental e o afetivo é a de que os funcionários com comprometimento afetivo ficam na organização porque eles desejam e os funcionários com comprometimento instrumental ficam porque eles necessitam.

### 3.1.3 Enfoque Normativo

Segundo Medeiros et al. (2003), esse enfoque reflete no comprometimento baseado no sacrifício pessoal e está associado à possibilidade de deixar a organização.

De acordo com Menezes (2009), pela perspectiva normativa, trabalhadores comprometidos com sua organização desejam permanecer não porque gostam ou precisam, mas porque desenvolveram um sentimento de dever e obrigação para com ela.

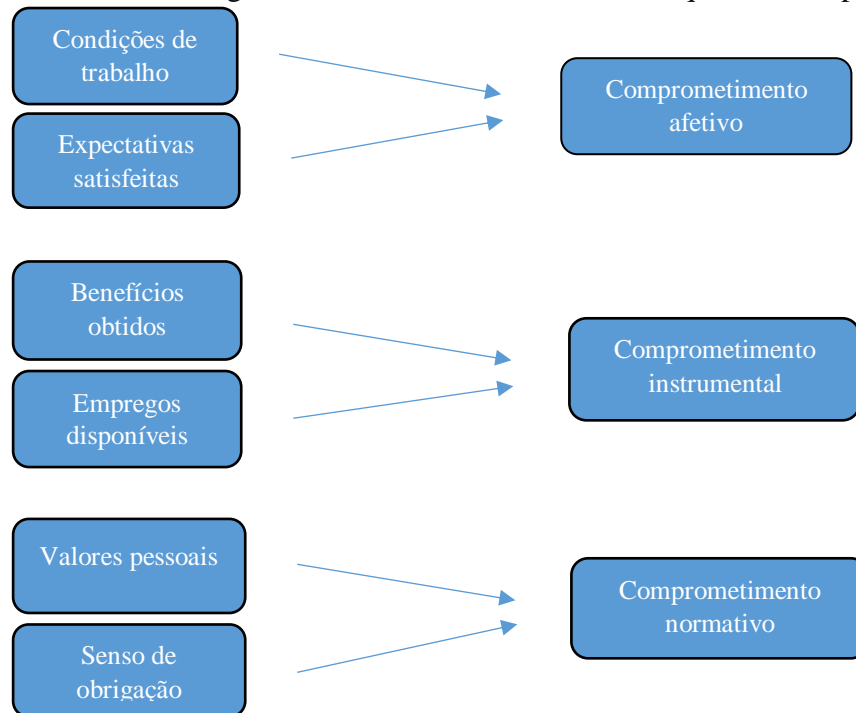
Para Chang (2001), o comprometimento é obtido mediante um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo funcionário o que faz ele se portar de acordo com os objetivos e interesses da empresa. Medeiros et al. (2003), acredita que essas pressões normativas geralmente são advindas da cultura da empresa, que impõe aos funcionários as suas ações e o seu comportamento na organização.

De acordo com Souza-Filho (2008), o comprometimento normativo pode ser associado a um senso de obrigação em permanecer na organização que o indivíduo desenvolve mediante a influência da cultura organizacional, através de normas que tangem o comportamento organizacional, e que permite o desenvolvimento social e familiar do indivíduo.

A figura 1, a seguir, mostra que cada tipo de comprometimento citado até aqui tem seus respectivos antecedentes.



Figura 1 - Antecedentes dos três enfoques do comprometimento.



Fonte: Adaptado de Spector (2012)

### 3.2 Modelo multidimensional

Atualmente, percebem-se as variadas perspectivas e abordagens com relação ao comprometimento, e a falta de consenso sobre o tema levaram alguns autores a reconhecerem o seu caráter multidimensional.

Os autores que tratam desse modelo, se basearam nos estudos liderados por John Meyer e Natalie Allen.

Segundo Medeiros et al. (2003), diversas pesquisas abordam o comprometimento como um construto multidimensional, na busca de entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa. Ainda segundo o autor, atualmente na literatura é consenso que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases como afetiva, normativa e instrumental.

Para Araújo (2010), no modelo multidimensional um empregado vivencia simultaneamente o comprometimento para com a organização baseado em vínculos emocionais (comprometimento afetivo), em sentimento de obrigação para com a organização (comprometimento normativo) e considera os custos de sua saída da organização (comprometimento instrumental).

Segundo Zago e Ayres (2010), fundamentadas nos trabalhos de Abreu (2006); Bastos e Borges Andrade (2002); Becker (1992); Gregersen (1993); Lee, Carswell e Allen (2000); Rego (2004) Sá e Lemoine (1999), o aspecto foco está relacionado ao objeto ou sujeito que se direciona à dedicação do indivíduo: à carreira, ao sindicato, à equipe, ao trabalho, ou a ele mesmo.

Segundo Medeiros et al. (2003), em seu estudo sobre o estado da arte do construto, na literatura hoje o comprometimento possui múltiplos focos, como carreira e organização, e enfoques, como afetiva, normativa e instrumental.

Alguns autores, como Lamas e Noronha (2014) tratam do comprometimento do trabalhador com a carreira. Esse tipo de comprometimento ganhou notoriedade a partir dos anos 1980 com a teoria de London (1983) e as pesquisas de Blau (1985, 1988), e embora a exploração do tema seja recente o interesse dos pesquisadores no tema nos últimos anos é crescente.

Originado no campo de estudos das carreiras e transposto por Rodrigues e Bastos (2011) para o foco organizacional, surge o novo construto de entrincheiramento.

### 3.3 Entincheiramento, um novo conceito

Em relação aos vínculos que ligam o trabalhador à organização, além do comprometimento, Rodrigues e Bastos (2011) sugerem a possibilidade de outro vínculo definido como entincheiramento.

Segundo os autores, a noção de permanência por necessidade, formada pelas sub dimensões “sacrifícios pessoais” e “limitação de alternativas” se aproximam do conceito de entincheiramento organizacional que pode ser definido como tendência do trabalhador a permanecer na organização devido à sua avaliação acerca de sua empregabilidade, de suas alternativas fora da organização e dos custos (emocionais, financeiros e de tempo) associados à sua saída.

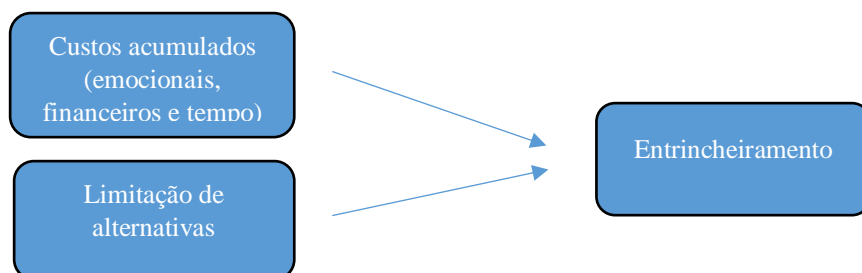
Apesar da proximidade conceitual entre comprometimento instrumental ou calculativo e entincheiramento, pois ambos estabelecem o vínculo do trabalhador à organização por necessidade, Pinho, Bastos e Rowe (2010), explicam que a essência do vínculo entincheiramento organizacional não envolve a noção do trabalhador estar preso em uma organização por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas.

A transposição do conceito de entincheiramento para o contexto organizacional gera a interpretação de que o trabalhador entincheirado busca em sua organização – a trincheira – uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e evitação de outras perdas associadas à sua saída. (RODRIGUES, 2009. Pg. 72).

O trabalhador entincheirado permanece na organização por necessidade assim como no comprometimento instrumental, o que difere esses construtos é que o entincheiramento é o resultado da permanência prolongada do indivíduo na organização associando os custos emocionais da sua saída, como a interrupção de relacionamentos interpessoais e a sua preservação psicológica.

De acordo com Carson et al. (apud Rodrigues, 2009), os fatores que contribuem para que um trabalhador entincheirado permaneça na sua carreira são: o receio do estigma do seu afastamento, a resistência a desistir do status alcançado, o medo da limitação de empregabilidade e o ceticismo dos ganhos financeiros após o afastamento. Assim vemos os antecedentes do entincheiramento na figura a seguir.

Figura 2 – Antecedentes do entincheiramento



Fonte: autoria própria, (2018)

A reflexão sobre esses conceitos, faz emergir características peculiares de cada um dos termos, como visualizamos no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Componentes do Comprometimento e Entrincheiramento.

COMPROMETIMENTO	ENTRINCHEIRAMENTO
Alcance de melhores posições no trabalho	Percepção de poucas alternativas
Crença e aceitação dos valores organizacionais	Preservação psicológica
Desenvolvimento social e familiar	Interrupção de relacionamentos interpessoais
Orgulho por pertencer	Perda do <i>status</i> alcançado
Engajamento, esforço e empenho	

Fonte: autoria própria, (2018)

#### 4. Comprometimento no setor público

Segundo Correa, Moraes e Marques (apud CAMPOS et al, 2009), o funcionalismo público é visto atualmente como ineficiente, por conta do seu excessivo aparato burocrático e baixo engajamento (um dos componentes do comprometimento, visto no quadro acima) de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações.

Para Bandeira, Marques e Veiga (2000, Pg. 2) “o comprometimento pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais...”, o que demonstra que o comportamento dos funcionários sofre influências das normas, condutas e ambiente da organização. A falta de comprometimento dos servidores também pode ser causada pelas organizações.

Moraes et al. (1997), Freitas e Jabbour (2010), e Marconi (2003), destacam problemas no setor público e em seu departamento de Recursos Humanos que podem refletir no comprometimento dos funcionários como: a resistência na adoção de medidas que incentivem a participação dos servidores nas decisões, departamento de RH sendo tratado apenas sob um aspecto processual e operacional e termina atuando sob um modelo de “balcão” para atendimento pontual das demandas de categorias com maior poder de pressão.

No estudo de Leite (2004), os servidores do quadro provisório, em condições funcionais desfavoráveis, alcançaram escores de comprometimento maiores que os efetivos, levando ao questionamento se o modelo atual causa “vícios” ao servidor, visto que os benefícios, estabilidade, capacitação, suporte organizacional, entre outras vantagens, deveriam funcionar como alavancadores do comprometimento.

#### 5. Metodologia

Para a realização deste artigo foi adotada a pesquisa classificada como estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa, de caráter exploratório e descritivo.

Estudo de caso, enquanto método de pesquisa para Rocha (2008) tem sua aplicação quando o pesquisador busca uma compreensão extensiva e com mais objetividade e validade de conceitos do que propriamente estatística.

Assim, o estudo buscou oferecer maior familiaridade com o problema, identificar cursos de ação, além de descrever as características do grupo estudado, utiliza-se para isso do método de questionário.

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, no qual foram coletados dados sobre características gerais, demográficas e o

construto, o tratamento dos dados foi feito através do método de análise de conteúdo com o objetivo de interpretar os resultados obtidos e relacionar ao contexto da organização, para tanto, utilizando-se do método de Bardin (2011) na leitura do material transcrito estabelecendo critérios na identificação de palavras que corroboram para a pesquisa, complementado com cálculo paramétrico simples, como média e frequência.

O ambiente de estudo é o Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB - Campus I, e os sujeitos da pesquisa são os 90 servidores técnico-administrativos ativos que estão empregados nos departamentos e nas coordenações dos cursos de: Administração, Arquivologia, Biblioteconomia, Ciências Atuariais, Ciência da Informação, Economia, Contabilidade, Gestão Pública, Relações Internacionais e na direção do centro. Não houve separação por parte dos cursos para que os funcionários não fossem identificados mantendo a pesquisa idônea.

Para exame da população utilizou-se de amostragem por conveniência selecionando uma amostra da população que fosse acessível. Esse método foi empregado para os funcionários que estavam disponíveis nos dias da pesquisa (02, 03 e 04 de maio de 2018), e não houve seleção por meio de um critério estatístico.

O questionário com perguntas abertas foi aplicado como um pré-teste contendo perguntas demográficas e 7 perguntas de cunho qualitativo. Esse pré-teste contou com 8 respondentes e notou-se por parte do pesquisador a necessidade de um aperfeiçoamento no questionário com relação aos dados demográficos, e pela demora para se responder (entre 15 e 20 minutos) poderia dificultar a aplicação em todo o centro no questionário final. Além disso, foi removida uma das questões de acordo com as respostas do pré-teste, entendeu-se que a questão se tratava de uma espécie de justificativa do comprometimento ou entrincheiramento.

O questionário final aplicado (apêndice A) contou com 6 questões de forma subjetiva e teve 44 respondentes de 90 servidores possíveis, analisado de acordo com os aspectos citados do quadro 1, descreve o perfil do servidor e os seus componentes do comprometimento e/ou entrincheiramento.

Observou-se facilidade na coleta dos dados, pois a grande maioria se mostrou prestativa e interessada em colaborar com a pesquisa, salvo raras exceções.

## 6. Análise dos dados

Aplicado o questionário com questões demográficas e qualitativas que foi desenvolvido baseado em Spector (2012), que apresenta questões de acordo com os enfoques do comprometimento.

O questionário aplicado apresentou questões demográficas de onde foi descrito o perfil dos servidores e seis questões subjetivas que buscaram o aprofundamento no tema estudado para que se utilizasse o método de Bardin para identificação de palavras que confirmassem algum dos componentes dos construtos. Após a aplicação dos questionários foi feita a tabulação no software Microsoft Excel (apêndice B e C) onde foram inseridas apenas as respostas que corroboraram algum dos componentes dos construtos (quadro 1).

A análise estatística dos dados revela que, no grupo estudado, a maioria dos servidores é do sexo feminino (55%) e possuem nível superior (93%).

Com relação à idade dos funcionários estudados, a idade média ficou em 38 anos, mas com 14 respondentes acima dos 50 anos de idade o que representa (32,5%) do total.

No estado civil, mais da metade (53,5%) se disse casado (a), e uma parte menor (37%) se descreveu como solteiro (a).

Sobre o turno predominante de trabalho (alguns trabalham em dois turnos, pois a carga horária é de 6 horas) a maior parte (40,5%) dos respondentes trabalha pela manhã, o turno da tarde ficou em segundo em termos de quantidade (31%) e por último o turno da noite (28,5%). Entende-se que no turno da manhã tem mais alunos e com isso a necessidade de servidores para atender essa demanda é maior.

Com relação à parte qualitativa do questionário, dos componentes analisados os que mais se encaixaram nos questionários respondidos foram: engajamento, esforço e empenho (21%); e o alcance de melhores posições no trabalho (21%).

Chang (2001) acredita que o engajamento do colaborador se dá basicamente mediante a comunicação intensiva, o entendimento de suas aspirações e a proposição de valor.

Através da análise de conteúdo das respostas pode-se constatar que 63,7% dos servidores demonstraram características do comprometimento em pelo menos uma das seis perguntas do questionário qualitativo, levando a acreditar que o comprometimento predomina no grupo.

Com 24,6%, o não estar comprometimento fica em seguida e é formado por servidores que não tiveram características de comprometimento, e muito menos, de entrincheirado.

Apenas 11,7% demonstraram características do entrincheiramento, vale ressaltar que o componente ‘percepção de poucas alternativas’ não chegou a encaixar-se em nenhum dos respondentes.

Ficou claro nas respostas a busca dos servidores por qualificação e aperfeiçoamento para seu crescimento profissional, é comum respostas como (com suas variações, mas no mesmo contexto): “desejo crescer profissionalmente fazendo cursos que a universidade proporciona para o servidor”, isso caracteriza o componente ‘alcance de melhores posições no trabalho’ do comprometimento.

Vale ressaltar que o componente do comprometimento ‘engajamento, esforço e empenho’ sobressaiu em respondentes com 50 anos de idade ou mais, em especial aqueles que estão próximo da sua aposentadoria, dentre as respostas, destaco: “apesar de já ter adquirido o tempo para poder me aposentar, pretendo passar mais um bom tempo envolvido nessa organização”.

Outro aspecto do serviço público: a estabilidade foi citada por 45,5% como sendo um dos aspectos (ou o principal, em alguns casos) que atrai o servidor para com a universidade. Bastos et al. (2008) afirmam que o trabalhador pode ser influenciado pelo receio de instabilidade e esse laço criado pode se encontrar no tempo de trabalho já exercido na organização.

Dos componentes do entrincheiramento os mais notórios apresentados foram: preservação psicológica e perda do status alcançado, com 6% cada, não foi encontrado mais de um componente de entrincheiramento em nenhum servidor. Dos que apresentaram esses componentes responderam de forma enfática de que já haviam cumprido seus objetivos profissionais.

Análise qualitativa dos questionários pode nos levar a acreditar que sim, os servidores, em sua maioria, são comprometidos com a universidade.

Analisando as três dimensões do comprometimento houve destaque para o enfoque afetivo, por ser citado repetidas vezes “gosto do que faço” entre os respondentes, demonstrando amor e gosto pela organização, mas vale lembrar que o enfoque instrumental também merece destaque, pois muitos se sentem ligados a organização apenas pelos benefícios financeiros por citarem salário como motivo do seu vínculo. O enfoque normativo está presente ao mesmo tempo no grupo, em menor grau e combinação que os outros.

Medeiros et al. (2003) analisam que empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento

instrumental porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem-se obrigados.

Os servidores com mais idade (acima de 50 anos) representam 32,5% do total, número que expressa a necessidade de atenção nessa categoria por requererem necessidades especiais e por já estarem há um longo tempo no exercício de trabalho podem desenvolver características de entrincheiramento, por já estarem próximos da aposentadoria ou com seu objetivo profissional alcançado.

## 7. Conclusão

A necessidade de desenvolver a pesquisa no CCSA deve-se ao fato de que o comprometimento é peça fundamental para o bom funcionamento do Centro e, segundo o estudo de Brandão (1991), do servidor público ser estigmatizado como inoperante, ocioso e descomprometido.

Procurou-se com esta investigação avaliar o vínculo dos servidores técnico-administrativos quanto aos componentes do comprometimento organizacional e do entrincheiramento com a Universidade Federal da Paraíba – UFPB, levando em conta os enfoques e antecedentes.

Descobriu-se com a pesquisa que o comprometimento se sobressaiu ao entrincheiramento, sendo o comprometimento o vínculo de ligação mais forte presente no grupo, o que responde a questão principal deste estudo.

Os resultados obtidos possuem relevância para a organização estudada, pois revelam, no geral, uma predominância do componente afetivo.

A pesquisa possibilitou um melhor discernimento conceitual entre comprometimento e entrincheiramento, anexando componentes encontrados na literatura e delimitando os construtos.

A metodologia empregada trouxe limitações ao estudo, com o questionário utilizado alguns servidores não se encaixaram em nenhum dos componentes (quadro 1), por terem muitas respostas curtas, assim não houve como avaliar parte dos servidores. O método da entrevista ou grupo focal pode ser mais eficiente neste caso, pois incentivaria os servidores a falarem e participarem das questões trazidas pelo pesquisador levando a uma quantidade maior de reflexões e ideias.

Para o CCSA é importante saber que seus servidores estão comprometidos e que o principal enfoque é o afetivo, pois demonstra que os servidores “vestem a camisa da instituição” e que as atividades delegadas serão aceitas a um nível bom.

Novos estudos podem ajudar a destrinchar todo o arcabouço teórico do comprometimento e do entrincheiramento, revelando novos componentes, antecedentes e em uma definição melhor delimitada para estes construtos, possibilitando novos avanços sobre o tema.



## Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ANTUNES, E. D. D, PINHEIRO, I. A. **Sistema de Comprometimento Organizacional para empresas inovadoras em países de capitalismo tardio**. Anais do Encontro da ANPAD, 1999.
- ARAÚJO, S. M. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN – Campus Natal/Central**. Natal, 2010. Dissertação (Mestrado). Universidade Potiguar.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. Edições 70, 2011.
- BARROS, A. R. O. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência**. Salvador, 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia.
- BASTOS, A. V. B, BRANDÃO, M. G. A. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, vol. 1, no. 2, julho, 1993.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.
- BRANDÃO, M. G. A. **Comportamento organizacional na administração pública – um estudo de caso em uma instituição universitário**. Salvador, 1991. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia.
- CAMPOS, J. G. F., TAVARES, B. P., PRESTES, J., LEITE, N. R. P. **Comprometimento organizacional: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP)**. São Paulo, 2009.
- CHANG, J. J. **Gestão de Pessoas pelo Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos envolvidos no processo**. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLAUZINO, D. P., BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Março, 2008.
- FREITAS, W. R. S., JABBOUR, C. J. C. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. **Revista de Ciências da Administração**, São Paulo. Janeiro, 2010.
- LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma Universidade Estadual**. Salvador, 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia.
- MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Buenos Aires, 2003.
- MARTINS, A. M. S. **Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional**. Anais do Encontro da ANPAD, 2003.

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M., MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, vol. 7, no. 4, Outubro, 2003.

MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional**: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. Salvador, 2009. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia.

MORAES, L. F. R. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. Anais do 21º Encontro da ANPAD. Rio das Pedras, 1997.

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

ROCHA, D. A. B. F. **Formação e monitoramento de juristas leigos**: a experiência de uma O.N.G com educação popular na região sisaleira da Bahia. Salvador, 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia.

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

RODRIGUES, A. C., BASTOS, A. V. B. Entincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.

RODRIGUES, A. C., BASTOS, A. V. B. **Do comprometimento de continuação ao Entincheiramento Organizacional**: Evidências entre os Construtos. Anais do 35º Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

SÁ, M. A. D., LEMOINE, C. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. In: XXIII EnANPAD. Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999.

SOUZA-FILHO, M. C. **O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional**: um estudo de caso da Gelita do Brasil. Anais do 31º Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ZAGO, C. C., AYRES, K. V. **Novos olhares sobre a essência do comprometimento**. Anais do 30º ENEGEP. São Carlos, 2010.



## Apêndice A – Questionário aplicado



Prezado Servidor(a), este questionário é sobre Comprometimento Organizacional e faz parte da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II necessária para a conclusão do curso de Administração por parte do aplicador. Gostaria de contar com a sua colaboração. Por favor, responda todas as questões.

**Suas informações não serão identificadas e/ou divulgadas.**

### Questionário

**Idade** \_\_\_\_\_

**Sexo:** M( ☐ ) F( ☐ )

**Estado Civil:**

( ☐ ) Solteiro(a)      ( ☐ ) Viúvo(a)      ( ☐ ) Casado(a)  
( ☐ ) Divorciado(a)      ( ☐ ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**Grau de escolaridade:**

( ☐ ) *Completo*      ( ☐ ) *Cursando*      ( ☐ ) *Incompleto*  
( ☐ ) Ensino Médio      ( ☐ ) Técnico      ( ☐ ) Graduação      ( ☐ ) Mestrado      ( ☐ ) Doutorado

**Horário de Trabalho** (Caso trabalhe em dois turnos, assinale o turno predominante):

( ☐ ) Manhã      ( ☐ ) Tarde      ( ☐ ) Noite

Questão 1: Seria difícil para mim sair desta organização neste exato momento, mesmo se eu quisesse? Por que?

---

---

---

---

Questão 2: O que mais me atrai nessa organização é...

---

---

---

---

Questão 3: Esta organização realmente me inspira a apresentar o melhor desempenho possível no trabalho?  
Como?

---

---

---

---

Questão 4: Eu seria feliz se passasse o resto da minha carreira profissional nesta organização? Por que?

---

---

---

---

Questão 5: Acredito que estou no caminho correto para crescer nesta organização? Justifique.

---

---

---

---

Questão 6: Quais os motivos que me fazem seguir na organização?

---

---

---

---

## Apêndice B – Análise das respostas demográficas

QUESTIONÁRIO	Idade	Sexo	Estado Civil	Escolaridade	Turno de Trabalho
1	30		Casado	Graduação	M
2	28	F	Casado	Doutorando	T
3	66	M	Casado	Mestrado	M
4	39	F	Casado	Graduação	M
5	38		Viúvo	Graduação	M
6	50	F	Solteiro	Graduação	M
7	37	F	Solteiro	Graduação	M
8	36	M	Casado	Graduação	M
9	56	M	Casado	Mestrado	M
10	40	F	Solteiro	Mestrando	T
11	25	F	Solteiro	Graduação	M
12	45	F	Solteiro	Graduação	M
13	29	F	Casado	Graduação	M

QUESTIONÁRIO	Idade	Sexo	Estado Civil	Escolaridade	Turno de Trabalho
14	62	F	Casado	Graduação	M
15	39	F	Casado	Graduação	M
16	37	F	Solteiro	Graduação	M
17	69	F	Viúvo	Graduação	
18	27	F	Solteiro	Graduação	M
19	28	F	Solteiro	Graduação	M
20	33	F	Solteiro	Graduação	M
21	64	M	Casado	Graduação	T

22			ANULADO			
23	33	M	Casado	Graduação	T	
24	46	M	Casado		T	
25	60	M	Casado	Ensino Médio	T	
<b>QUESTIONÁRIO</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Turno de Trabalho</b>	
26	22	F	Solteiro	Graduando	T	
27	57	M	Divorciado	Graduação	T	
28	28	F	Solteiro	Mestrado	T	
29	30	F	Solteiro	Graduação	T	
30	58	F	Casado	Graduação	T	
31	46	M	Casado	Graduação	T	
32	41	M	Divorciado	Graduação	T	
33	50	F	Solteiro	Graduação	N	
34	60	F	Solteiro		N	
35	31	M	Solteiro	Graduação	N	
36	59	M	Casado	Mestrado	N	
37	28		Casado		N	
<b>QUESTIONÁRIO</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Turno de Trabalho</b>	
38	59	M	Casado	Ensino Médio	N	
39	33	M	Solteiro	Graduação	N	
40	55		Casado	Graduação	N	
41	38	M	Casado	Graduação	N	
42	28	F	Casado	Mestrando	N	

43            33   M            Casado    Graduação    N

44            36   M            Casado    Mestrado    N

Média 1            29,5

Media 2            39,6

Media 3            42,5

Media 4    40,28571

Idade Média	37,97143

Apêndice C – Análise das respostas subjetivas

Análise Qualitativa das Respostas	Questionário	RESPOSTAS			
	1	Questão 6 - Vontade de colaborar para a melhoria da Instituição	Estabilidade		
	Teoria	C5			
	2	Questão 4 e 5 - Busca concurso público para trabalhar como docente na mesma organização	Estabilidade		
	Teoria	C1			
	3	Questão 5 - Pretende concluir todos os artifícios de capacitação e de qualificação			
	Teoria		C1		
	4	Questão 5 - Fiz cursos para progressão funcional	Estabilidade		
	Teoria		C1		
	5	Questão 1 - Gosta da instituição e do trabalho			
	Teoria		C4		
	6	Questão 6 - Desejo de crescer profissionalmente	Estabilidade		
	Teoria		C1		
	7	Questão 6 - "Lembrar que muitos desejam estar no meu lugar"	Estabilidade		
	Teoria		E4		
	8	Questão 4 - "Minha carreira profissionalmente não é termômetro p/ determinar minha felicidade"	Estabilidade		

	Teoria			E2		
	9	Questão 5 - "Já alcancei meu objetivo"				
	Teoria		E4			
	10	Questão 2 - "É dessa organização que nasce um grande músico, artista, administrador..."			Questão 3 - "Realizo cursos p/ melhorar o desempenho"	
	Teoria			C4		C1

Questionário		RESPOSTAS				
11	Questão 5 - "Me interesse pelo bom funcionamento do setor e da academia"	Estabilidade				
Teoria		C5				
12	Questão 4 - "Gosto do que faço"					
Toeria		C4				
13	SIMPLISTA	Estabilidade				
Teoria						
14	Questão 4 - "Já estou nessa organização há 38 anos. Fiz minha					

	carreira aqui"				
Teoria	C5				
15	Questão 2 - "Possibilidade de ascensão (profissional) dentro da Universidade"	Questão 6 - "Acredito que a educação é fundamental para melhoria do nosso país"			
Teoria	C1			C2	
16	Busca outro concurso na área da saúde (não encaixou nas teorias)				
Teoria					
17	Questão 2 - "(O que mais me atrai nessa organização é...) Meu trabalho, meus amigos"	Questão 6 - "Gosto do que faço"			
Teoria		E3		C4	
18	Questão 2 - "O trabalho ser direcionado para área de educação, algo muito importante no desenvolvimento da sociedade"				
Teoria	C2				
19	Não encaixou nas teorias		Estabilidade		
Teoria					
20	Questão 5 - "Faço capacitações oferecidas pela UFPB para poder contribuir ainda mais"				
Teoria		C5			
<b>Questionário</b>	<b>RESPOSTAS</b>				
21	Questão 4 - "Sim, vou completar 40 anos na	Estabilidade			



	UFPB"				
Teoria		C5			
22	ANULADO				
Teoria					
23	SIMPLISTA	Estabilidade			
Teoria					
24	Não encaixa nas teorias				
Teoria					
25	Questão 5 - "Apesar de já ter adquirido o tempo p/ poder me aposentar, pretendo passar mais um bom tempo envolvido nessa organização"				
Teoria	C5				
26	Não encaixa nas teorias				
Teoria					
27	Questão 5 - "Aqui tenho oportunidade de me capacitar, estudar e fazer uma carreira promissora"				
Teoria			C1		
28	Entende que o crescimento profissional na organização depende da questão política		Estabilidade		
			de		
Teoria					
29	Questão 5 - "Busco sempre o				

	desenvolvimento, a				
	qualificação"				
Teoria		C1			
30	SIMPLISTA (Não se encaixa nas teorias)				
Teoria					
<b>Questionário</b>	<b>RESPOSTAS</b>				
31	Acredita que por ser estatutário não há possibilidade de ascensão profissional (não encaixa nas teorias)	Estabilidade			
		e			
Teoria					
32	"Há pouca possibilidade de ascensão na carreira" (não encaixa nas teorias)				
Teoria					
33	Questão 2 - "O trabalho com educação, pois para mim é na ciência que é possível desenvolver o país"				
Teoria			C2		
34	Questão 4 - "Já estou passando do tempo de me aposentar e até agora não quis"				
Teoria			C5		
35	"O nosso crescimento está atrelado à legislação" (não se encaixa nas teorias)	Estabilidade			

Teoria						
36	Questão 5 - "Com 38 anos trabalhados já cumpri todas as minhas obrigações, todos os meus projetos"					
Teoria			E2			
37	SIMPLISTA "Tempo de serviço 40 anos. Estou me aposentando" (Não encaixa nas teorias)					
Teoria						
38	Questão 4 - "Gosto do trabalho que faço a quase 40 anos"		Questão 6 - "Apesar de já poder me aposentar, me sinto motivado e em condições de continuar contribuindo"			
Teoria		C4			C5	
39	(Não se encaixa nas teorias)					
Teoria						
40	"Não entendi a pergunta"(Não se encaixa nas teorias)					
Teoria						
<b>Questionário</b>	<b>RESPOSTAS</b>					
41	Questão 5 - "Busco sempre a qualificação profissional"		Estabilidade e			
Teoria		C1				
42	"Acredita que a ascensão profissional depende de alianças políticas" (Não se encaixa nas teorias)		Estabilidade			

Teoria						
43	"Não há possibilidades de crescimento no serviço público" (Não se encaixa nas teorias)					
Teoria						
44	Questão 5 - "Fiz um curso de mestrado voltado à prática cotidiana, no qual tive a oportunidade de me aprimorar"					
Teoria			C5			