



Vínculos Organizacionais no Setor Público: Um Estudo de Caso em uma Instituição Universitária

Murillo César Barbosa dos Santos
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
murilloc20@gmail.com

Isolfi Vieira Rocha Neto
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
isolfineto@gmail.com

Denilson Aparecida Leite Freire
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
denilson.freire@hotmail.com

Lina Eiko Nakata
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
linankt@gmail.com

Resumo

O objetivo da pesquisa foi investigar os vínculos de comprometimento e entrenchamento em uma das faculdades de universidade pública do estado de Minas Gerais. A pesquisa caracterizou-se como quantitativa, por requerer uso de métodos e técnicas estatísticas e ser descritiva, por meio de um estudo de caso. O universo foi composto pelos 176 servidores (docentes e técnicos administrativos) que atuam na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis de uma universidade pública do estado de Minas Gerais, buscando-se realizar uma pesquisa do tipo censitário, na qual se obteve 152 questionários válidos, 86,36% do universo. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, análise Fatorial e análise cluster. Os resultados demonstraram que prevalecem, na instituição o comprometimento de base afetiva e os custos emocionais de entrenchamento. A análise cluster resultou em três agrupamentos de bases distintas: (1) afetivo, o qual obteve maiores índices com professores substitutos de 51 a 58 anos, com mestrado e tempo de trabalho de 1 a 3 anos na instituição; (2) instrumental, com profissionais efetivos de 43 a 50 anos, com doutorado e com até 3 anos de atividade na organização; e normativa representada pelos técnicos administrativos de 28 a 35 anos, graduados ou especializados e com até 5 anos de atividade na instituição.

Palavras-chave: Vínculos Organizacionais. Comprometimento Organizacional. Entrenchamento Organizacional. Setor Público.



1 Introdução

As pessoas se vinculam a uma organização quando compreendem que ela acrescenta valor ao seu trabalho, tendo as empresas necessidade de criar uma ligação entre suas expectativas e as das pessoas que nela trabalham. Uma das maneiras de fortalecer esse vínculo é através da gestão de carreiras (DUTRA, 2006).

Os vínculos organizacionais podem ser estudados tanto do ponto de vista da organização, quanto pelo ponto de vista das carreiras de seus profissionais. Sabe-se que esses vínculos tem-se tornado acentuados em decorrência das alterações no mundo do trabalho, a exemplo das mudanças advindas com a reestruturação organizacional, aumento da percepção do trabalhador em relação à insegurança do trabalho e o crescimento da força de trabalho que afetam a estruturação da carreira profissional (ROWE; BASTOS, 2010).

Dentre os métodos que estudam os vínculos com a organização, dois estão em destaque nos estudos organizacionais: o comprometimento organizacional e o entrincheiramento com a carreira. Os níveis de comprometimento indicam a força e a qualidade de ligação entre o indivíduo e a organização. Indivíduos que manifestam índices altos de comprometimento apresentam fortes traços de identificação com os valores e objetivos da organização. Espera-se que os indivíduos tenham um vínculo baseado no comprometimento e não permaneçam na organização por falta de oportunidades ou por obrigação. Caso isso ocorra, afirma-se que esses indivíduos encontram-se entrincheirados com suas carreiras, isso é, vinculam-se à organização não por motivação mas por que se sentem obrigados a nela permanecerem (CARSON et al, 1995).

O comprometimento organizacional é tido como um dos componentes do vínculo sendo definido por Meyer (2009) como uma força interna que liga o indivíduo a algum objeto, ou ao caminho para que seja atingido esse objetivo. Há a predominância de três enfoques conceituais em comprometimento organizacional que são: afetivo, instrumental e normativo (MEDEIROS, 2003). O comprometimento afetivo é definido como apego à organização, o instrumental é relacionado aos custos associados para deixar a organização e o normativo como a obrigação em permanecer na organização (ALLEN; MEYER, 1990)

O conceito de entrincheiramento aparece na opinião de Bastos e Rowe (2010) com o intuito de abranger um caráter estático e defensivo adotado pelo trabalhador em virtude das incertezas e inseguranças que distinguem as mudanças no mundo do trabalho e que acaba constituindo-se bloqueio para investimento em nova carreira profissional. As pessoas podem se entrincheirar, isso é, não deixar a organização devido aos investimentos já realizados na carreira, devido aos custos emocionais em deixar a organização ou pela falta de alternativas para mudar de carreira (CARSON et al., 1995).

Esse artigo objetivou avaliar se os servidores de uma universidade pública encontram-se comprometidos com a organização ou entrincheirados pela carreira que escolheram. Espera-se que a pesquisa possa contribuir para a gestão desses profissionais, visando criar estratégias que desenvolvam vínculos baseados no comprometimento, contribuindo para um melhor alcance dos objetivos organizacionais da faculdade. O nome da instituição foi mantido em sigilo a pedido da direção.



2 Referencial Teórico

2.1 O vínculo Organizacional

Os vínculos com o trabalho podem ser estudados tanto do ponto de vista da organização, quanto dos seus colaboradores. Nota-se que esses vínculos tem-se tornado acentuados em virtude das alterações no mundo do trabalho, a exemplo das mudanças advindas com a reestruturação organizacional, aumento da percepção do trabalhador em relação à insegurança do trabalho e o crescimento da força de trabalho que afetam a estruturação da carreira profissional (ROWE; BASTOS, 2010).

Para Enriquez (1999) qualquer tipo de vínculo social é antes de tudo um vínculo de poder, que visa à criação de instituições e ideias que são indispensáveis para que haja coerência entre duas partes ou mais. Assim, o vínculo é um elo entre um indivíduo e um objeto que influenciará a conduta do mesmo. De forma observável na organização, o vínculo influencia em como o indivíduo se comportará na mesma (KRAMER; FARIA, 2007). Quanto maior for o grau do vínculo apresentado entre o indivíduo e a organização, mais identificado com os valores da organização o indivíduo estará. De forma mais específica o vínculo organizacional é a relação que o indivíduo estabelece com seu trabalho, demonstrando a sua ligação com a organização, seu envolvimento, e seu comprometimento com os diversos fatores que fazem parte do ambiente organizacional (KRAMER; FARIA, 2007).

2.2 O Comprometimento Organizacional e suas Bases

Após a perda de popularidade dos paradigmas Tayloristas que visavam basicamente às condições físicas e instrumentais de trabalho, os conceitos de atitudes organizacionais, principalmente comprometimento organizacional surgiu como um importante método para prever o comportamento humano com foco nos aspectos psicológicos. (O'REILLY apud BASTOS, 1994). Apesar de não haver consenso sobre a definição exata desse construto, o comprometimento é um dos componentes do vínculo sendo definido por Meyer (2009) como uma força interna que liga o indivíduo a algum objeto, ou ao caminho para que seja atingido esse objetivo.

Dessa maneira, quanto maior o nível de comprometimento da empresa melhor será a desenvoltura dos funcionários com relação a metas estabelecidas, as incoerências serão mais bem resolvidas, estabelecendo um vínculo como forma de controle social (FARIA; SCHIMIT, 2007).

As pesquisas a respeito de comprometimento no Brasil receberam ênfase a partir da década de 1990, posteriormente a publicação do artigo de Bastos (1997) sobre as principais abordagens conceituais do tema e a fundamentação teórica que as sustentavam.

Meyer e Allen (1991) adotam a perspectiva da multidimensionalidade do comprometimento organizacional defendendo três componentes, a saber: a) afetivo – comprometimento percebido como um afeto e um envolvimento, em que acontece a identificação com a organização; b) instrumental – comprometimento percebido em função dos custos associados à decisão de deixar a organização; e c) normativo – percebido como uma ação caracterizada pela obrigação de continuar na organização.

O modelo de três componentes do comprometimento organizacional adotado por Meyer e Allen (1991), foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira et. al (1999). Os resultados do estudo no Brasil apontam para a presença dos três fatores conceituados por Meyer e Allen (1991), mas encontraram índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada, indicando a existência de indicadores pouco adequados dentro do instrumento.

Posteriormente, Medeiros (2003) desenvolveu a escala de comprometimento organizacional (EBACO), sendo projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: As bases são: afetiva (comprometimento afetivo), obrigação em permanecer (comprometimento normativo), obrigação pelo desempenho (comprometimento normativo), afiliativa (comprometimento afiliativo), falta de recompensas e oportunidades (comprometimento instrumental), linha consistente de atividades (comprometimento instrumental) e escassez de alternativas (comprometimento instrumental). A base obrigação em permanecer afirma que os indivíduos sentem-se obrigados, moralmente, a ficar na organização. A base afetiva indica que os indivíduos se identificam com os valores e a filosofia da organização; Na afiliativa o indivíduo sente-se reconhecido como um membro do grupo e da instituição; A base escassez de alternativas indica que a esse indivíduo tem poucas alternativas de trabalho se deixar a organização. Na obrigação pelo desempenho ele deve se esforçar no cumprimento de suas tarefas para atingir os objetivos organizacionais. Se vincular à organização apenas por seguir as regras é o objetivo da base linha consistente de atividade e, finalmente, a base falta de recompensas e oportunidades indica a expectativa de benefícios, por parte do indivíduo, no reconhecimento do seu trabalho (BASTOS et al., 2008).

Este acréscimo do número de bases de comprometimento passar a existir a partir de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, com ênfase de que estas duas bases são unificadas por fatores caracterizados empírica e conceitualmente. Esse artigo analisou as bases do comprometimento propostas por Meyer e Allen (1991) que são o comprometimento afetivo, o instrumental e o normativo.

2.3 Entrincheiramento na Carreira

As empresas esperam que os indivíduos que nela atuam sintam-se realizados e, portanto, comprometidos com a organização, tendo seu vínculo com a mesma baseada em relações de compromisso, e não por falta de oportunidades (CARSON et al, 1995). Entrincheiramento organizacional, segundo Bastos e Rowe (2010) é o caráter estático que o funcionário apresenta, ficando em uma posição defensiva na empresa, muitas vezes associado à falta de oportunidades e o bloqueio em desenvolver uma carreira mais compatível com o perfil do funcionário.

Bastos et al. (2008) acredita que o comprometimento e o entrincheiramento organizacional são construtos integrados, pois o comprometimento estabelece um vínculo afetivo entre o indivíduo e a organização, e o entrincheiramento está relacionado à falta de opções e oportunidades, sensação de perda dos investimentos realizados ou percepção de um preço emocional muito alto relacionado à mudança (CARSON et al., 1995).

O termo entrincheiramento foi utilizado primeiramente por Carson et al. (1995) que o definem como a tendência de uma pessoa se manter em uma determinada carreira em virtude dos



investimentos já realizados, aos custos emocionais advindos caso opte por mudar a direção da carreira, como também pela percepção de poucas alternativas fora do seu campo de atuação.

O primeiro trabalho abordando o tema no Brasil foi publicado por Baiocchi e Magalhães (2004) que investigaram as semelhanças entre comprometimento organizacional com a carreira, entrincheiramento na carreira e motivação vital, achando semelhanças significativas e positivas entre entrincheiramento, “identidade de carreira” e “resiliência de carreira”. No entanto, neste trabalho, não foram encontradas semelhanças significativas entre entrincheiramento e planejamento de carreira.

Carson et al. (1995) desenvolveu uma escala tridimensional para a avaliação dos níveis de entrincheiramento organizacional. Essa escala analisa os investimentos na carreira (tempo, dinheiro, esforço), custos emocionais (perda de convivência com os colegas, quebra de vínculos profissionais, perda de reconhecimento) e falta de alternativas na carreira.

3 Metodologia

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracterizou-se como quantitativa, por requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas e ser descritiva (GIL, 2002). Tratou-se de um estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 21) representa:

[...] como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento.

O universo foi composto pelos 176 servidores (docentes e técnicos administrativos) que atuam na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis de uma universidade pública do estado de Minas Gerais. O comprometimento Organizacional foi mensurado por meio de um questionário online, fundamentado em escalas validadas. O comprometimento foi mensurado pela escala de Meyer et al (1993). A medida do nível de entrincheiramento ficou por conta da escala de Carson e Magalhães (2005). Utilizou-se da escala Likert de 1 a 6, buscando mensurar o nível de concordâncias com as afirmativas das escalas. Nesse sentido, valores médios obtidos de 1 a 3, significam algum nível de discordância e valores superiores ou igual a 4, algum nível de concordância com as questões. A coleta de dados ocorreu no período de março a abril de 2014. Não foi definida uma amostragem, buscando-se realizar uma pesquisa do tipo censitária na faculdade, obtiveram-se 152 questionários válidos, representando 86,36% do universo.

A análise dos dados se deu em três etapas. Na primeira, foram analisados o perfil e as estatísticas descritivas da amostra; em seguida, a confiabilidade das escalas, avaliando-se em que grau elas poderiam produzir resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto, relevando se há ausência do erro. O método estatístico empregado foi a análise fatorial das dimensões que compõem as escalas, com o objetivo de constatar a consistência dos dados coletados através do uso do Software *SPSS Statistic 17.0*; E, por fim, foi realizada o teste de correlação entre as variáveis para analisar quais fatores de comprometimento e de entrincheiramento estão mais presentes nos vínculos dos servidores pesquisados e a análise cluster no intuito de agrupar os dados de forma a constituir grupos nos quais os seus elementos sejam os mais parecidos entre si, e os grupos, os mais diferentes entre si (ROMESBURG, 1984).



4 Resultados e Análises

4.1 Perfil da Amostra

Em relação à formação (Tabela 1) observou-se que 90,8% da amostra possuía o nível de *strictu sensu*, nas modalidades de mestrado e doutorado, sendo esse último responsável por 63,8% da amostra.

Tabela 1:
Formação

	Frequência	Percentual
Especialização	14	9,2
Mestrado	41	27,0
Doutorado	97	63,8
Total	152	100,0

Na análise descritiva dos vínculos trabalhistas (Tabela 2), 73% dos entrevistados ocupam cargos efetivos docentes, sendo que destes, três professores eram de 40 horas e os demais de dedicação exclusiva (DE).

Tabela 2:
Vínculo com a Instituição

	Frequência	Percentual
Professor Efetivo	111	73,0
Professor Substituto	20	13,2
Técnico Administrativo	21	13,8
Total	152	100,0

A faixa etária variou de 28 a 58 anos, sendo agrupadas em 4 classes (Tabela 3) com intervalo médio de 7 anos. 57,9% da amostra tem de 28 a 42 anos.

Tabela 3:
Faixa Etária

	Frequência	Percentual
De 28 a 35 anos	47	30,9
De 36 a 42 anos	41	27,0
De 43 a 50 anos	35	23,0
De 51 a 58 anos	29	19,1
Total	152	100,0

Finalmente, apurando-se o tempo de vínculo com a instituição, 73,7% dos pesquisados afirmaram trabalhar a, no mínimo, 3 anos (Tabela 4).

Tabela 4:

Tempo de Trabalho na Instituição

	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	32	21,1
De 1 a menos de 3 anos	8	5,2
De 3 a menos de 5 anos	53	34,9
Mais de 5 anos	59	38,8
Total	152	100,0

4.2 Análise Fatorial

Foram utilizadas duas escalas, uma de comprometimento e outra de entricheiramento. Para verificação da confiabilidade e consistência dos fatores que compõem cada uma delas foi realizados testes de análise fatorial.

A escala de comprometimento obteve um Alpha de *Crombach* igual a 0,721 demonstrando que o instrumento é confiável e possui consistência interna (STREINER, 2003). O teste de esfericidade de *Bartlett's* revelou um p-valor igual a 0,000 para as dimensões afetiva, Instrumental e normativa, sendo menor que 0,05 indicando que existem relações entre as variáveis a serem investigadas. O KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) variou de acordo com o tipo de comprometimento, obtendo-se 0,637 para a dimensão afetiva, 0,660 para a instrumental e 0,687 para a normativa. Esses valores são considerados regulares e devem ser complementados pela análise da matriz anti-imagem, cujos valores das variáveis devem ser maior que 0,5, o que, efetivamente se obteve como demonstra a Tabela 5, revelando que os fatores estão ajustados à escala. O teste das *communalities* indicou, também, valores superiores a 0,5 (mínimo de 0,582 e máximo de 0,786), indicando a adequação do modelo.

Tabela 5:

Análise da Matriz Anti-Imagem do Comprometimento Organizacional

Afetivo	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	0,564
	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	0,512
	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.	0,546
	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	0,560
	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.	0,630
	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0,572
Instrumental	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,634
	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar minha organização agora.	0,711
	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,682
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	0,702
	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,690

	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	0,553
Normativo	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nessa organização.	0,895
	Mesmo se fosse vantajoso para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,624
	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,640
	Esta organização merece minha lealdade.	0,672
	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,762
	Eu devo muito a minha organização.	0,671

A escala de entrincheiramento obteve um Alpha de *Crombach* igual a 0,802 demonstrando que o instrumento é confiável e possui consistência interna (STREINER, 2003). A análise fatorial revelou valores inferiores a 0,5 no teste de *Bartlett's* para as dimensões que a compõem que são: investimento na carreira, falta de alternativa na carreira e custos emocionais. O KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) variou de acordo com o tipo de entrincheiramento, obtendo-se 0,753 para a dimensão que mensura o investimento na carreira, 0,508 para a falta de alternativa na carreira e 0,656 para a dimensão que mensura os custos emocionais para se deixar a carreira atual. Esses valores são considerados regulares e devem ser complementados pela análise da matriz anti-imagem, cujos valores das variáveis devem ser maior que 0,5, o que, efetivamente se obteve como demonstra a Tabela 6, revelando que os fatores estão ajustados à escala. O teste das *communalities* indicou, também, valores superiores a 0,5 (mínimo de 0,588 e máximo de 0,874), indicando a adequação do modelo.

Tabela 6:

Análise da Matriz Anti-Imagem do Entincheiramento com a Carreira

Investimento na Carreira	Eu tenho muito tempo investido em minha linha de trabalho/campo de carreira, ficando difícil mudar agora.	0,863
	Eu já tenho muito dinheiro investido em minha linha de trabalho/campo de carreira atual, ficando difícil mudar agora.	0,697
	Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria muito dispendioso para mim.	0,698
	Se eu ingressar em outra linha de trabalho/campo de carreira, iria perder muito investimento em educação e treinamento.	0,866
Falta de Alternativas	Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes e disponíveis para mim em outras linhas de trabalho/campo de carreira.	0,725
	Eu teria várias opções se decidisse por mudar de linha de trabalho/campo de carreira.	0,684
	Eu percebo alternativas para o meu desenvolvimento profissional se eu quiser fazer mudanças na minha carreira.	0,692
	Se eu deixar essa linha de trabalho/campo de carreira, eu me sentiria sem opções razoáveis para a minha vida profissional.	0,564
Custos Emocionais	Haveria um custo emocional muito grande envolvido em mudar de linha de trabalho/campo de carreira.	0,652

Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria fácil do ponto de vista emocional.	0,624
Seria emocionalmente difícil mudar minha linha de trabalho/campo de carreira.	0,688
Deixar minha linha de trabalho/campo de carreira causaria pouco trauma emocional em minha vida.	0,655

4.3 Análise de Correlação e Cluster

Observou-se, na amostra, o predomínio do comprometimento do tipo afetivo, (3,47), seguido pelo normativo (2,68) e pelo instrumental (2,65), como demonstra a Tabela 7.

Tabela 7:
Média dos Índices de Comprometimento

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Afetivo	1,00	5,00	3,47	0,83
Normativo	1,00	4,83	2,68	0,88
Instrumental	1,33	4,33	2,65	0,81

Já os resultados da apuração dos tipos de entrincheiramento (Tabela 8) revelaram que houve predomínio, na amostra, dos custos emocionais (2,85), seguido pelo Investimento na Carreira (2,53) e, por fim, pela Falta de Alternativa na Carreira (2,06).

Tabela 8:
Média dos Índices de Entrincheiramento

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Custos Emocionais	1,00	4,75	2,85	0,82
Investimento na Carreira	1,00	4,75	2,53	1,01
Falta de Alternativas	1,00	4,75	2,06	0,72

A questão da predominância do comprometimento afetivo (3,47) e dos custos emocionais do entrincheiramento (2,85), nos leva à seguinte questionamento: estão os profissionais dessa universidade realmente comprometidos ou entrincheirados? A diferença é de 0,62 entre eles, esperava-se uma diferença maior. Infere-se que há comprometimento afetivo por que há, na realidade, custos emocionais dos profissionais em deixar a organização. Nesse sentido eles estão comprometidos e entrincheirados.

Essa inferência pode ser explicada analisando a correlação entre as dimensões do comprometimento com as do entrincheiramento (Tabela 9), observou-se que há correlações positivas entre do comprometimento afetivo e os custos emocionais do entrincheiramento.

Tabela 9:
Correlação entre as Dimensões de Comprometimento e Entrincheiramento

Entrincheiramento

Comprometimento	Investimento na Carreira	Falta de Alternativa	Custos Emocionais
Afetivo	0,295*	0,107	0,426**
Instrumental	0,486**	0,339*	0,375**
Normativo	0,232*	0,322**	-0,105

A Tabela 9 demonstra ainda correlação positiva entre o comprometimento instrumental e o investimento com a carreira (0,486). O comprometimento normativo se correlacionou positivamente com a falta de alternativa de carreira (0,322) e o investimento na carreira (0,233) e negativamente com os custos emocionais (-0,105).

Foram cruzados os resultados das escalas com os dados pessoais dos entrevistados. Em relação à formação, obteve-se o predomínio do comprometimento afetivo para todos os níveis educacionais, sendo esse maior entre os mestres. Entre os níveis de graduação o comprometimento instrumental obteve o mesmo valor que o afetivo. Em todos os níveis prevaleceu, também, o entrincheiramento do tipo custos emocionais, sendo esse maior entre os graduados. Conclui-se que entre os níveis de especialização, mestrado e doutorado o nível de comprometimento foi maior que o de entrincheiramento, indicando que, nesses níveis os indivíduos encontram-se mais comprometidos que entrincheirados, contudo, no nível de graduação os indivíduos encontram-se mais entrincheirados do que comprometidos, como pode ser observado na Tabela 10.

Tabela 10:

Análise das Dimensões das Escalas em Relação à Formação

	Comprometimento			Entrincheiramento		
	Afetivo	Instrumental	Normativo	Investimento na Carreira	Falta de Alternativa	Custos Emocionais
Doutorado	3,35	2,76	2,67	2,42	2,08	2,86
Especialização	3,34	2,38	3,00	2,44	1,88	2,88
Graduação	3,17	3,17	3,00	3,50	2,25	3,75
Mestrado	3,82	2,44	2,59	2,75	2,07	2,75

Em relação aos vínculos de trabalho, o comprometimento afetivo predominou em todas as categorias, sendo maior entre os professores substitutos. Os custos emocionais do entrincheiramento também foi presente em todas as categorias, sendo maior entre os professores efetivos (Tabela 11).

Tabela 11:

Análise das Dimensões das Escalas em Relação ao Vínculo de Trabalho

	Comprometimento			Entrincheiramento		
	Afetivo	Instrumental	Normativo	Investimento na Carreira	Falta de Alternativa	Custos Emocionais
Efetivo	3,47	2,69	2,67	2,52	2,05	2,82
Substituto	3,67	2,00	1,50	3,25	3,00	3,25

Técnico	3,45	2,50	2,93	2,54	2,04	3,00
---------	------	------	------	------	------	------

Houve predominância, também, do comprometimento afetivo em relação às diferentes faixas etárias, sendo maior entre os acima de 51 anos, indicando que, esse índice cresce em relação à idade (Tabela 12). Os custos emocionais somente não predominaram na faixa dos 43 a 50 anos, onde o investimento na carreira obteve maior índice, contudo, ao entrar na faixa dos 51 anos, há predomínio, novamente dos custos emocionais. Esse dado pode ter relação com questionamentos em relação à carreira que possam surgir por volta dos 40 anos na amostra investigada.

Tabela 12:

Análise das Dimensões das Escalas em Relação à Faixa Etária

	Comprometimento			Entrincheiramento		
	Afetivo	Instrumental	Normativo	Investimento	Alternativa	Emocionais
De 28 a 35	3,39	2,52	2,82	2,58	2,13	2,95
De 36 a 42	3,48	2,51	2,63	2,21	2,09	2,89
De 43 a 50	3,42	2,76	2,35	2,71	2,17	2,38
De 51 a 58	3,68	2,92	2,92	2,70	1,83	3,20

Na análise do tempo de trabalho dos colaboradores com a instituição (Tabela 13), observou-se que houve predomínio do comprometimento afetivo entre todas as faixas temporais, sendo maior para os que têm de 1 a 3 anos de atividade. Houve diferenciação entre as classes em relação às dimensões do entrincheiramento, ou seja, os custos emocionais predominaram após 3 anos de atividade, sendo que de 1 a 3 anos, predominou o entrincheiramento devido ao investimento já realizado na carreira. Esse resultado é condizente com o progresso da carreira da instituição, isto é, os profissionais entram na organização devido ao investimento que já efetuaram e, com o tempo, passam a se sentirem entrincheirados emocionalmente.

Tabela 13:

Análise das Dimensões das Escalas em Relação ao Tempo de Trabalho

	Comprometimento			Entrincheiramento		
	Afetivo	Instrumental	Normativo	Investimento	Alternativa	Emocionais
Menos de 1 ano	3,27	2,83	3,04	3,19	2,07	3,08
De 1 a 3 anos	3,94	3,00	3,44	3,17	2,75	2,92
de 3 a 5 anos	3,50	2,49	2,44	2,42	2,06	2,60
Mais de 5 anos	3,49	2,64	2,58	2,24	1,98	2,89

Na tentativa de identificar padrões de entrincheiramento e comprometimento na amostra investigada, foi realizada uma análise de cluster. A investigação retornou três agrupamentos em relação ao tipo de comprometimento. Os resultados estão demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1 – Análise Cluster

	Tipos de Compromisso		
	Afetivo	Instrumental	Normativo
Formação	Mestrado	Doutorado	Graduação/Especializ.
Vínculo de Trabalho	Substitutos	Efetivos	Técnicos
Faixa Etária	51 a 58 anos	43 a 50 anos	28 a 35 anos
Tempo de Trabalho	1 a 3 anos	1 a 3 anos	3 a 5 anos
Tipo de Entrincheiramento	Investimento na Carreira	Falta de Alternativas	Custos Emocionais

Esses resultados podem servir de base para a formulação de estratégias de gestão de pessoas que visem potencializar o comprometimento dos agrupamentos afetivo, instrumental e normativo, por meio do atendimento das necessidades específicas de cada um deles. O comprometimento de base afetiva predominou entre os professores substitutos e que adentram na organização buscando reconhecimento e recompensas pelos investimentos que já efetuaram nas suas carreiras.

O agrupamento de base instrumental foi maior entre os professores efetivos, demonstrando que esse agrupamento se compromete de maneira calculativa, isso é, atuam visando benefícios e trocas, demonstrando estarem mais entrincheirados do que comprometidos. Os integrantes se entrincheiram por falta de alternativas nas suas carreiras. Seria prudente uma pesquisa qualitativa entre os componentes desse agrupamento para buscar elementos que possam aumentar o nível de comprometimento e diminuir o nível de entrincheiramento.

Finalmente, o comprometimento de base normativa foi destaque entre os técnicos, indicando que se vinculam à faculdade apenas em respeito às normas e diretrizes da instituição. No entanto, os componentes desse agrupamento se entrincheiram por se identificarem emocionalmente com a imagem da instituição, isso é, para eles teriam um custo emocional de deixarem suas carreiras na organização, talvez, infere-se pelo status de se trabalhar em uma universidade pública, contudo, em relação ao trabalho, comprometem-se apenas seguindo ordens e diretrizes descritas nos regimentos internos, revelando a necessidade de criar estratégias de buscar um maior envolvimento destes pela direção da faculdade.

5 Considerações Finais

O objetivo da pesquisa foi investigar os vínculos de comprometimento e entrincheiramento em uma das faculdades de universidade pública do estado de Minas Gerais. Os resultados demonstraram que prevalecem, na instituição o comprometimento de base afetiva e os custos emocionais de entrincheiramento. Os resultados da análise cluster resultaram em três agrupamentos distintos:

- Compromisso afetivo: obteve maiores índices, principalmente, entre os profissionais que ocupam cargos de professores substitutos, de 51 a 58 anos, com mestrado e com tempo de trabalho na instituição de 1 a 3 anos. Esses profissionais são mais propensos a se entrincheirarem, na organização, devido aos investimentos que já efetuaram na sua carreira, buscando reconhecimento.
- Compromisso Instrumental: obteve maiores índices entre os profissionais efetivos, com doutorado, de 43 a 50 anos e com até 3 anos de atividade na organização. Esses profissionais tendem a se entrincheirarem devido a falta de alternativas de carreira, uma



vez que já investiram muito na sua formação e pretendem consolidar sua carreira através de concursos públicos e como esses não são tão frequentes, infere-se que se sintam com falta de alternativas no mercado.

- Compromisso Normativo: obteve maiores índices entre os técnicos administrativos, com faixa etária de 28 a 35 anos, graduados ou especializados e com até 5 anos de atividade na instituição. Para esses profissionais, com o passar do tempo, existem custos emocionais para deixarem a instituição, sendo essa, para eles, a principal forma de se entrenchear.

A pesquisa apresenta, entretanto, algumas limitações. Por se tratar de um estudo de caso os dados não poderão ser generalizados para outras faculdades e universidades. O uso do método quantitativo limita um aprofundamento dos reais fatores que influenciam o comprometimento e o entrenchear na instituição.

Faz-se necessário, para melhor compreender os comportamentos e expectativas dos indivíduos que compõem os agrupamentos apurados: afetivo, instrumental e normativo, realizar pesquisas qualitativas e longitudinais na amostra. Sugerem-se, ainda, pesquisas em outras faculdades que compõem a universidade, bem como em outras universidades do país, analisando se tais resultados se mantêm. E, por fim, podem ser realizadas pesquisas relacionando os construtos de comprometimento e entrenchear com outras variáveis organizacionais, tais como desempenho, resultado, motivação, e outras.

Referências

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

BAIOCCHI, A.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento, entrenchear e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v.5 n.1), p. 63-71, 2004.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de Recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração da USP**, 32(3), 28-39, 1997.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no Trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 293 f. **Tese** (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília-UnB, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. Fr.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento**



organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CARSON, K. D., CARSON, P.; BEDEIAN, A. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, n.4, p.301-320, 1987

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

FARIA, J. H.; SCHMITT, E., C. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: O controle social a Serviço das Organizações. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA José Henrique. Vínculos Organizacionais. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 2007.

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. **Tese de doutorado**. São Paulo: FEA/USP, SP.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. CD-ROM.

MEYER (Eds.), **Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions**. Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group, 2009.

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

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

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**, Vol. 78, pp. 538-551, 1993.



ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. . Vínculo com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de ies públicas e privadas. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 1011-1030, 2010.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**. v. 80, p. 217-222. 2003.

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