

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - MPA

SYDCLÉCIA MARIA MARCELINO BENTO E SILVA

**COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO ENTRE
OS SERVIDORES APOSENTÁVEIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA**

Recife

2020

SYDCLÉCIA MARIA MARCELINO BENTO E SILVA

**COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO ENTRE
OS SERVIDORES APOSENTÁVEIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça

Recife

2020

S586c Silva, Sydciléia Maria Marcelino Bento e
Comprometimento, entrincheiramento e consentimento entre os servidores
aposentáveis de uma instituição de ensino superior pública / Sydciléia Maria Marcelino
Bento e Silva. - 2020.
100 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco,
CCSA, 2020.
Inclui referências e apêndices.

1. Comprometimento organizacional. 2. Entincheiramento organizacional. 3.
Aposentáveis. I. Mendonça, José Ricardo Costa de (Orientador). II. Título.

658 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2020 – 114)

SYDCLÉCIA MARIA MARCELINO BENTO E SILVA

**COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO ENTRE
OS SERVIDORES APOSENTÁVEIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dissertação submetida ao corpo docente do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 26 de outubro de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Bruno Campello de Souza (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dra. Jesuina Maria Pereira Ferreira (Examinadora Externa)
Centro Universitário UniFBV

AGRADECIMENTOS

Foram tantas as pessoas a quem devo meus sinceros agradecimentos, mas, em primeiro lugar, minha gratidão a Deus, pela oportunidade de viver essa jornada chamada mestrado. Obrigada por ter colocado em minha vida pessoas tão especiais, que tiveram tanto comprometimento em me ajudar a chegar ao final desta dissertação.

Agradeço a minha família, em especial a minha mãe, por sempre acreditar em mim e me incentivar a seguir em frente, me apoiando em todas as etapas da minha vida. Obrigada pelo amor incondicional e pelas orações!

Agradeço ao meu esposo, pela luta diária em conviver com minhas ausências e agonias durante o mestrado. Obrigada por escolher viver esse processo comigo. Vencemos mais uma etapa, meu amor!

Agradeço a minha família, principalmente a minha irmã e a minha prima Sibelly, por me ajudarem sempre com uma palavra de conforto e com a leveza do amor.

Agradecimentos especiais ao meu orientador, professor Dr. Ricardo Mendonça, a quem admiro, pelo seu conhecimento, disponibilidade e bom humor. Sou agradecida pela sua paciência, e por me mostrar, na convivência diária, o que significa ser um professor. Grata por todas as orientações repletas de conteúdo, mas também leves e bem-humoradas.

Aos professores Bruno Campello, Jesuína Ferreira e Luiz Sebastião Júnior, por todas as contribuições feitas ao meu trabalho, transmitidas de forma ética e respeitosa. Um agradecimento especial à Priscila Gonçalves, pela contribuição com seu saber estatístico.

À Universidade Federal de Pernambuco, por meio do Programa de Pós-graduação em Administração, por proporcionar a realização deste mestrado, e à Coordenação de Conformidade e Gestão da UFPE, pela compreensão em todos os momentos.

Agradeço as minhas amigas e presentes que a UFPE me deu, Eunice, Geane e Juliana, por todo o incentivo e pela disponibilidade em me ajudar nos momentos mais tensos do mestrado. Obrigada, meninas!

Agradeço também aos meus amigos da turma, que tornaram as aulas muito mais leves e divertidas. Em especial, à Diane e Edayanne, pela companhia nas horas difíceis. Por fim, agradeço aos participantes desta pesquisa e também a todos que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste estudo.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

O trabalho exerce um papel central na vida de um indivíduo imerso dentro do sistema de produção industrial. Com isso, é importante estudar os vínculos que o indivíduo cria com a organização, principalmente porque o desempenho pode estar diretamente associado ao tipo de vínculo estabelecido. O presente estudo teve como objetivo analisar a configuração dos vínculos organizacionais do comprometimento, entrincheiramento e consentimento entre docentes aposentáveis de uma instituição de ensino superior pública de Pernambuco. Para atender ao objetivo geral, foi realizada uma *survey* on-line com os docentes em situação de pré-aposentadoria da instituição. Na análise de dados, fez-se uso da análise estatística descritiva, utilizando-se de médias e desvio-padrão para medir a dispersão da amostra. Para averiguar a consistência interna do instrumento, foi calculado o Alpha de Cronbach, e para verificar a existência de diferenças nas médias, foram feitos os testes não paramétricos, Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis. Para medir as correlações entre as variáveis, foi utilizado o coeficiente de Spearman. Os resultados sugerem que os docentes aposentáveis possuem um alto grau de comprometimento organizacional, seguido de consentimento organizacional e em terceiro lugar, com as menores médias, o entrincheiramento organizacional.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Entincheiramento Organizacional. Consentimento Organizacional. Aposentáveis.

ABSTRACT

Work plays a central role in the life of an individual immersed within the industrial production system. With this, it is important to study the bonds that the individual creates with the organization, mainly because performance can be directly associated with the type of bond established. The present study aimed to analyze the configuration of organizational bonds of commitment, entrenchment and consent among retireable teachers of a public higher education institution in Pernambuco. To meet the general objective, an online survey was conducted with teachers in pre-retirement situation at the institution. In the data analysis, descriptive statistical analysis was used, using means and standard deviation to measure sample dispersion. To verify the instrument's internal consistency, Cronbach's Alpha was calculated, and to check for differences in the means, non-parametric, Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests were performed. Spearman's coefficient was used to measure the correlations between the variables. The results suggest that retireable teachers have a high degree of organizational commitment, followed by organizational consent and thirdly, with the lowest averages, organizational entrenchment.

Keywords: Organizational Commitment. Organizational Entrenchment. Organizational Consent. Retireable.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Perspectivas de como conceituar comportamento organizacional.....	21
Quadro 2-	Antecedentes do comprometimento organizacional	29
Quadro 3-	Evolução das leis da aposentadoria no Brasil.....	57
Quadro 4-	Hipóteses da pesquisa	66
Quadro 5-	Objetivos x técnicas metodológicas.....	68
Quadro 6-	Hipóteses da pesquisa x resultados.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Quantitativo de artigos publicados sobre os vínculos organizacionais.....	17
Tabela 2-	Avaliação da consistência do aspecto comprometimento pelo Alpha de Cronbach.....	70
Tabela 3-	Avaliação da consistência do aspecto entrincheiramento pelo Alpha de Cronbach.....	71
Tabela 4-	Avaliação da consistência do aspecto entrincheiramento pelo Alpha de Cronbach sem as questões 15 e 18	72
Tabela 5-	Avaliação da consistência do aspecto consentimento pelo Alpha de Cronbach.....	73
Tabela 6-	Resultado dos testes Mann Witney ou Kruskal Wallis para comparação de médias do aspecto comprometimento.....	75
Tabela 7-	Resultado dos testes Mann Witney ou Kruskal Wallis para comparação de médias do aspecto entrincheiramento	79
Tabela 8-	Resultado dos testes Mann Witney ou Kruskal Wallis para comparação de médias dos componentes do entrincheiramento organizacional	81
Tabela 9-	Resultado dos testes Mann Witney ou Kruskal Wallis para comparação de médias do aspecto consentimento.....	83
Tabela 10-	Matriz de correlações de Spearman	87
Tabela 11-	Distribuição dos vínculos organizacionais na amostra	88
Tabela 12-	Distribuição dos componentes do entrincheiramento organizacional na amostra.....	90

LISTA DE SIGLAS

ABI	Arranjos Burocráticos
Anpad	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
APS	Ajustamento à Posição Social
IES	Instituição de Ensino Superior
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social
LOPS	Lei Orgânica da Previdência Social
OCQ	Questionário de Comprometimento Organizacional
Progepe	Pró-reitora de Gestão de Pessoas
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TCM	Modelo Tridimensional
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Objetivos	15
1.1.1	Objetivo geral.....	15
1.1.2	Objetivos específicos	16
1.2	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Vínculos organizacionais	19
2.1.1	Comprometimento	20
2.1.2	Definições de comprometimento organizacional.....	21
2.1.3	Vertentes do comprometimento organizacional: atitudinal e comportamental.....	23
2.1.4	Bases/enfoques do comprometimento organizacional.....	24
2.1.5	Perspectivas do comprometimento organizacional: unidimensional e multidimensional	25
2.1.6	O comprometimento organizacional e seus diferentes focos.....	27
2.1.7	Os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.....	27
2.1.8	Entrincheiramento.....	31
2.1.9	Consentimento	38
2.1	Os vínculos organizacionais no contexto universitário.....	40
2.2	Aposentadoria	52
2.2.1	Aposentadoria no Brasil.....	57
2.2.2	Aposentadoria na administração pública	59
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1	Natureza da pesquisa	61
3.2	Delineamento da pesquisa	62
3.3	Lócus da pesquisa	62
3.4	Procedimentos de amostragem	63
3.5	Coleta de dados	64
3.6	Hipóteses da pesquisa	66
3.7	Análise de dados.....	67
3.8	Limitações da pesquisa	68

4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
4.1	Análise da consistência interna do questionário	70
4.1.1	Análise da relação dos construtos com os dados sociodemográficos	74
4.1.1.1	Comprometimento organizacional x variáveis sociodemográficas	74
4.1.1.2	Entrincheiramento organizacional x variáveis sociodemográficas	78
4.1.1.2.1	Análise dos componentes do entrincheiramento organizacional	81
4.1.1.3	Consentimento organizacional x variáveis sociodemográficas.....	83
4.1.2	Análise correlacional.....	85
4.1.3	Análise da configuração dos vínculos organizacionais.....	88
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E	
	ESCLARECIDO	98
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	99

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho tem sofrido constantes mudanças ao longo do tempo. De acordo com Schweitzer *et al.* (2016), as condições econômicas, sociopolíticas, demográficas e tecnológicas, incluindo a globalização, provocaram diversas alterações, entre elas a reestruturação produtiva e a flexibilização do trabalho. Diante desse contexto de transformações, o indivíduo gasta muito tempo da vida com planejamentos, treinamentos e situações relacionadas ao trabalho que, segundo Kubo e Gouveia (2012), revela o quanto o trabalho possui uma centralidade na vida de uma pessoa inserida dentro do sistema industrial de produção.

Nessa conjectura, as organizações são ambientes nos quais a vida laboral é desenvolvida e onde os indivíduos criam vínculos uns com os outros e também com a organização. De acordo com Pinho, Bastos e Rowe (2015), esses vínculos organizacionais podem ser entendidos como um estado psicológico que liga o indivíduo à organização, revelando o nível de envolvimento dos trabalhadores, tanto com os valores e normas organizacionais, como com os problemas e o destino da instituição.

Os tipos de vínculos acima mencionados são o comprometimento organizacional, o entrenchamento organizacional e o consentimento organizacional. Segundo Klein (2016), o comprometimento organizacional tornou-se central no estudo do comportamento organizacional e tem sido cada vez mais relevante no contexto atual. Essa relevância dada ao comprometimento organizacional está associada, conforme Pinho *et al.* (2015a) a comportamentos desejáveis e positivos do trabalhador considerado comprometido, como alto desempenho.

A construção do construto do comprometimento organizacional, de acordo com Bastos e Aguiar (2015) possui uma longa trajetória, sendo um dos mais estudados no campo do comportamento organizacional. As pesquisas sobre o comprometimento organizacional se ramificaram por diferentes focos, como carreira, trabalho, profissão, organização e diferentes bases, como a afetiva, instrumental e normativa (BASTOS; AGUIAR, 2015). Ao longo dessa trajetória de estudos, houve uma pluralidade de entendimentos, o que, segundo Rodrigues *et al.* (2019) causou uma ampliação no conceito do comprometimento organizacional, provocando certa imprecisão conceitual.

Dos estudos sobre o comprometimento com foco na carreira, Carson *et al.* (1994) analisaram os motivos pelos quais os indivíduos permaneciam na carreira. Constataram que

alguns indivíduos permaneciam na mesma carreira pela percepção de falta de alternativas fora dela, ou pelo custo emocional que uma migração de carreira pode causar, ou ainda pelo custo dos investimentos financeiros feitos ao longo do tempo. Carson *et al.* (1994) denominaram esse fenômeno de entrincheiramento na carreira.

Rodrigues e Bastos (2011) estenderam esse conceito de se sentir entrincheirado para o contexto organizacional, surgindo, assim, o construto do entrincheiramento organizacional. Nessa extensão, o entrincheiramento organizacional englobaria aqueles indivíduos que se sentem presos à organização, pois, ao avaliarem sua saída da empresa, julgam não valer a pena, pela percepção de falta de alternativas no mercado de trabalho, pelos custos emocionais da saída e o baixo custo benefício em relação aos investimentos financeiros feitos ao longo do tempo na organização.

O terceiro vínculo é o consentimento organizacional, que consiste num vínculo relacionado a comportamentos de submissão às normas institucionais. Segundo Silva e Bastos (2015), indivíduos consentidos obedecem às ordens hierárquicas de maneira automática, sem questioná-las, não se consideram responsáveis pelas consequências. O consentimento organizacional tem suas bases na sociologia e psicologia.

É importante observar os tipos de vínculos organizacionais que os indivíduos criam com sua organização. Entender o comportamento dos indivíduos constitui uma necessidade organizacional, pois o conhecimento acerca da natureza desses vínculos, segundo Pinho e Oliveira (2017), torna-se alicerce para o alinhamento entre os sistemas de recursos humanos e as estratégias de negócio.

Essas práticas de gestão de pessoas e estratégias organizacionais são largamente utilizadas tanto no setor privado quanto no setor público. Na administração pública, que passou por diversas reformas administrativas, devido às transformações que englobam aspectos políticos, econômicos e administrativos, autores como Paschoal e Flores (2016) sugerem a realização de pesquisas com servidores públicos, que, por suas especificidades, podem gerar resultados singulares.

Uma das especificidades do serviço público é a presença de um abono para os servidores que adquirem o direito de se aposentar, mas decidem permanecer trabalhando. Denomina-se abono permanência, instituído pela Emenda Constitucional nº 43/2003, e, de acordo com Silva (2020), tem o objetivo de prolongar a estadia do servidor ativo, evitando, assim, o duplo custo de uma aposentadoria simultaneamente com a contratação de um novo servidor para substituir o aposentado do quadro de pessoal.

Contudo, a recente reforma previdenciária instituída pela Emenda Constitucional nº 103/2019, que abrangeu tanto a legislação trabalhista privada quanto a pública, aumentou o tempo de contribuição para a aposentadoria, adiando, assim, a saída do mercado de trabalho e também modificando regras quanto ao abono permanência. Pelas regras atuais, serão estabelecidos critérios por lei para a concessão do benefício, antes recebido automaticamente.

Essa alteração no dispositivo do abono permanência possibilita às entidades governamentais estabelecer critérios, por lei, para recebimento do benefício. Portanto, estudar os vínculos organizacionais de trabalhadores em situação de pré-aposentadoria, os aposentáveis, ganhou bastante relevância.

Segundo Macêdo (2014), os estudos sobre essa classe de trabalhadores, os aposentáveis, ajudará a compreender como as organizações devem se preparar para a transição da força de trabalho. Torna-se necessário que haja políticas que retenham servidores comprometidos com o serviço público.

Diante desse contexto, este trabalho teve como sujeitos os servidores docentes aposentáveis da Universidade Federal de Pernambuco, ou seja, aqueles servidores que recebem abono permanência. A pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: como se configuram os vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento e consentimento) entre os servidores docentes aposentáveis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)?

1.1 Objetivos

A presente pesquisa teve como objetivos, geral e específicos, aqueles descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como se configuram os vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento e consentimento) entre os servidores docentes aposentáveis da Universidade Federal de Pernambuco.

1.1.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral proposto, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1- Avaliar os vínculos organizacionais dos servidores docentes aposentáveis da UFPE;
- 2- Analisar as relações entre os vínculos e as variáveis sociodemográficas dos servidores docentes aposentáveis da UFPE; e
- 3- Examinar a configuração dos vínculos organizacionais entre os servidores docentes aposentáveis da UFPE.

1.2 Justificativa

Tendo como objetivo geral analisar como se configuram os vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento e consentimento) entre os servidores aposentáveis da Universidade Federal de Pernambuco, este estudo colabora para que se amplie a compreensão desses construtos nessa classe de trabalhadores.

Na procura por artigos nas bases de dados on-line da Anpad, SPELL e SciELO, utilizaram-se os filtros: artigos publicados no Brasil, no período de 2009 a 2019, na área temática das ciências aplicadas e nos idiomas português ou inglês.

Como o lócus da presente pesquisa foi uma universidade pública e como sujeitos de pesquisa os servidores aposentáveis, a procura pelos artigos nas três bases de dados teve como objetivo encontrar estudos relacionados a essas duas características da pesquisa. Portanto, o ponto de corte se restringiu aos achados de trabalhos realizados nas instituições de ensino superior públicas e com servidores nessa situação.

Na Tabela 1 são apresentados os quantitativos que englobam o contexto das IES públicas ou que tiveram como sujeitos de pesquisa os aposentáveis em IES públicas. Observou-se uma grande quantidade de publicações de artigos no tema em questão, entretanto, após a seleção dos artigos para o contexto pretendido, notou-se uma redução drástica na quantidade, revelando que os estudos em IES públicas ainda se encontram em menor quantidade, se comparados com estudos em outras áreas organizacionais.

Tabela 1 - Quantitativo de artigos publicados sobre os vínculos organizacionais

Vínculo organizacional	Plataforma on-line	Qte. Geral	Qte. de artigos selecionados no contexto das IES públicas
Comprometimento	Anpad	145	21
	SPELL	134	16
	SciELO	25	1
Entrincheiramento	Anpad	16	5
	SPELL	16	5
	SciELO	13	3
Consentimento	Anpad	4	0
	SPELL	0	0
	SciELO	2	0
Aposentadoria	Anpad	22	2
	SPELL	20	2
	SciELO	9	0
Abono permanência	Anpad	0	0
	SPELL	1	1
	SciELO	0	0
Total		406	57 – 17 artigos repetidos = 40 artigos em IES públicas.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Esses resultados estão de acordo com o que Rodrigues e Bastos (2013) observam, quando dizem que, apesar de os pesquisadores estarem despertando a atenção para os servidores públicos, há ainda uma escassez de pesquisas nesse âmbito público. De acordo com Pinho e Oliveira (2017), as organizações públicas são regidas pela estabilidade e pela burocracia, com mecanismos de recompensa e punição pouco efetivos na delimitação do mérito e oportunidades. Devido a isso, as autoras consideram relevante verificar o comprometimento das pessoas nessas organizações. Armond *et al.* (2016) fizeram uma revisão bibliométrica sobre a produção nacional na área de gestão de pessoas e chamam a atenção para a necessidade de incremento de pesquisas na área de gestão de pessoas no serviço público, pois a maior parte dos estudos se dá em entidades privadas.

Segundo Gomide (2014), identificar o vínculo do servidor que decide continuar na organização, mesmo tendo completado os requisitos para a aposentadoria, pode auxiliar na formulação de políticas e práticas que pretendem incentivar a permanência ou não desses trabalhadores.

Milhone, Rowe e Santos (2018) recomendam estudos futuros acerca dos vínculos conjuntamente, relacionando com seus antecedentes e consequentes, como também com outros construtos, principalmente o vínculo do entrincheiramento organizacional, por ser um conceito novo. Segundo as autoras, além de novo, existe a carência de estudos que buscam compreender a relação e a influência desse vínculo com outros construtos.

Portanto, em termos teóricos, a pesquisa é relevante, por oferecer uma investigação sobre os vínculos organizacionais numa classe pouco estudada, que são os servidores públicos e aposentáveis. Em termos práticos para a universidade, o estudo procura compreender a configuração desses vínculos organizacionais, como forma de subsidiar a formulação de políticas e práticas na retenção de bons profissionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo como objetivo discutir as principais definições advindas da evolução dos estudos acadêmicos sobre os construtos da pesquisa, a fundamentação teórica será subdividida em duas partes. Na primeira parte, serão debatidos os vínculos organizacionais, seus diversos conceitos, antecedentes, consequentes e correlatos, suas perspectivas uni e multidimensional, além de detalhar os três tipos de vínculos organizacionais, que serão o foco deste estudo: o comprometimento, o entrenchamento e o consentimento. Na segunda parte deste referencial teórico, será discutida a temática da aposentadoria. O capítulo finaliza com a aposentadoria no serviço público e suas especificidades.

2.1 Vínculos organizacionais

Nesta seção, serão descritos os aspectos conceituais que permeiam os vínculos organizacionais, e, posteriormente, será trabalhado especificamente cada vínculo estudado nesta pesquisa.

A palavra vínculo origina-se do latim *vinculum*, que significa união a algo. Segundo o dicionário de português Aurélio, a palavra vínculo significa o que tem capacidade de ligar, unir, atar uma coisa à outra, ou ainda o estabelecimento de uma relação lógica ou de dependência como um vínculo empregatício. Então, em seu significado restrito, vínculo é o que consegue ligar, por exemplo, o indivíduo a algo, que pode ser uma coisa, outra pessoa, ou ainda um emprego.

Melo (2006) afirma que o indivíduo estabelece vários vínculos diferentes ao longo da vida. Com o nascimento, os primeiros vínculos seriam os familiares, posteriormente ampliados por meio dos vínculos escolares, com os colegas, professores e para com a própria escola, sendo esse processo contínuo, se diversificando ao longo da sua vida.

Como o trabalho tem um papel central ao longo da vida dos indivíduos, estudar o vínculo que o trabalhador cria com a organização torna-se importante. De acordo com Rodrigues e Bastos (2013), esse tema de pesquisa tem revelado um grande interesse da comunidade científica, seja por conta dessa centralidade do trabalho na vida cotidiana, seja pela influência desses vínculos individuais no desempenho organizacional.

Ainda segundo Rodrigues e Bastos (2013), o vínculo é como se fosse um processo de troca, tanto material quanto simbólica, que une o indivíduo à organização, tendo esta as suas metas e o indivíduo as suas necessidades.

De acordo com Rios e Gondim (2010), os contratos psicológicos dos indivíduos com a organização são importantes ferramentas de gestão, porque oferecem insumos para a compreensão da natureza dos vínculos construídos entre o trabalhador e a organização. Segundo esses autores, os contratos sofrem influência das práticas e tipo de gestão adotado pela empresa.

Nessa perspectiva, Pinho, Bastos e Rowe (2015) defendem que o vínculo se caracteriza como um estado psicológico representado por meio de um apego ao alvo. Esse estado psicológico existente no indivíduo perante a organização poderá refletir na qualidade dos vínculos. Os vínculos podem ser considerados mais ou menos afetivos, podem ser motivados pelas necessidades individuais e também podem ser desenvolvidos vínculos pelo sentimento de obrigação para com a organização. Segundo Siqueira e Gomide (2004), o estabelecimento do vínculo indivíduo-organização estabelece também sua identificação e a internalização das normas.

Dito isso, a seção seguinte tratará de detalhar os vínculos do indivíduo no ambiente de trabalho, como o comprometimento organizacional, o entrenchement organizacional e o consentimento organizacional.

2.1.1 Comprometimento organizacional

De acordo com Bastos (1993), o marco que impulsionou os estudos sobre motivação no trabalho foi a ruptura com as pesquisas Tayloristas, que eram centradas nos equipamentos e no movimento feito pelos trabalhadores nas máquinas, pelas pesquisas iniciadas da Escola de Relações Humanas, que focaram nas motivações dos trabalhadores no ambiente de trabalho. A partir daí, os estudos começaram a levar em conta as motivações do indivíduo para o trabalho, tendo o objetivo final a melhoria da produtividade laboral.

Bastos (1993) afirma que se tem estudado mais o comprometimento organizacional do que a satisfação. Em consonância com essa afirmação, Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014) explicam que os estudos sobre o comprometimento se consolidaram mais do que os estudos sobre a motivação e a satisfação. Segundo esses autores, isso ocorreu porque o comprometimento organizacional é um construto mais estável, que sofre menos com impactos imediatos, como a satisfação e a motivação.

Essa característica do construto do comprometimento organizacional, de ser mais estável, torna-se importante mediante as constantes transformações do mundo do trabalho, trazendo o foco para o indivíduo e como ele se vincula ao ambiente. Bastos (1994, p. 78) explica que o processo de transformação da organização do trabalho no sistema produtivo capitalista

fez com que o trabalhador se tornasse cada vez mais um elemento de central importância para o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, ter indivíduos comprometidos dentro do ambiente organizacional é importante para obter-se um bom desempenho organizacional. Estudos como o de Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014) corroboram nesse sentido, quando concluem que variáveis como o desempenho organizacional e a cidadania organizacional são consequências do comprometimento organizacional.

Diante da importância do construto, a seção seguinte versará sobre as definições acerca do comprometimento organizacional.

2.1.2 Definições de comprometimento organizacional

Bastos *et al.* (2008) afirmam que, como em outros domínios da ciência, o comprometimento organizacional é marcado pela diversidade de definições e modelos teóricos, o que resultou na fragmentação e redundância conceitual do construto.

A revisão feita por Costas e Bastos (2014) afirma que ainda não existe consenso acerca da definição de comprometimento organizacional e traz para a discussão três perspectivas diferentes de como conceituar o construto: como uma atitude, uma força ou um vínculo, conforme Quadro 1.

Quadro 1- Perspectivas de como conceituar comportamento organizacional

Natureza	Definição	Autores
Atitude	Comprometimento envolve sentimentos como apego, identificação ou lealdade com o objeto de compromisso.	Mowday, Porter & Steers (1982), Meyer & Allen (1991), Morrow (1993)
Força	Comprometimento é uma força interna que vincula um indivíduo a um objeto (social ou não social) e/ou a um curso de ação de relevância para esse objeto.	Meyer (2009)
Vínculo	Comprometimento como um estado psicológico que reflete o quão fortemente uma pessoa está ligada a um foco de compromisso.	Klein <i>et al.</i> (2009)

Fonte: Costa e Bastos (2014)

Segundo Mowday, Porter & Steers (1982), o comprometimento organizacional seria uma atitude de apego que envolve o indivíduo com a organização.

Meyer (2009) traz a definição de comprometimento organizacional com uma força interna que liga o indivíduo à organização.

Nesse debate sobre a definição de comprometimento organizacional, a visão atitudinal recebeu questionamentos. Klein *et al.* (2009) afirmam que a atitude reflete uma percepção favorável ou desfavorável sobre algum objeto em foco, defendendo que essa percepção agradável ou desagradável não é motivo para não se ter comprometimento com o objeto em questão. Ou seja, um indivíduo pode possuir uma opinião negativa sobre a organização e, mesmo assim, ser considerado comprometido.

Na proposta conceitual de Klein *et al.* (2009), o comprometimento organizacional é definido com um vínculo. O vínculo seria um apego do sujeito à organização. Ainda segundo os autores, haveria dois tipos de vínculo: o geral e o específico. O geral seria um vínculo de apego psicológico com o objeto, nesse caso, a organização. E o segundo, de acordo com Kelman (2006), consistiria num vínculo mais específico marcado pelos níveis de aceitação da influência da organização no indivíduo e no desejo de se esforçar em prol de alcançar um resultado satisfatório para a organização.

O'Reilly e Chatman (1986) apresentaram o comprometimento como um vínculo, como um estado psicológico, a ideia de o construto do comprometimento consistir em um vínculo psicológico que liga fortemente o indivíduo a algo. Pinho, Bastos e Rowe (2015) corroboram com essa perspectiva, ao afirmarem que há um ponto em comum entre os diversos entendimentos, o de que o construto consiste num estado psicológico do indivíduo.

Do entendimento acerca da natureza do comprometimento organizacional como um vínculo geral, foram conduzidos estudos como o do modelo tridimensional de Meyer e Allen, apresentando o vínculo constituído por três componentes. E do entendimento da natureza do comprometimento organizacional como um vínculo específico, observou-se a origem dos estudos acerca da natureza unidimensional do construto. Posteriormente, o modelo multidimensional recebeu críticas por inconsistências internas de sobreposição de suas bases, o que deu margem à proposta de resgate da natureza unidimensional do construto à agenda de pesquisas.

Bastos (1993) fez um mapeamento das principais influências científicas na origem do comprometimento organizacional. Segundo esse autor, diversas áreas influenciaram as pesquisas sobre o construto. O construto sofreu influência da sociologia, das teorias organizacionais e da psicologia social. Da sociologia, a partir dos estudos de Weber, sobre autoridade no contexto de trabalho, e Becker (1960), com o conceito de *Side-eats*, traduzido para o português como trocas laterais entre o indivíduo e a organização, surge o início do enfoque instrumental. Resumidamente, o enfoque instrumental ou calculativo consiste na tendência de permanecer na organização por subordinação ou pelo custo-benefício.

Das teorias organizacionais, Bastos (1993) destaca os estudos de Mowday, Steers e Porter (1982) e Meyer e Allen (1984). Esses autores trazem ao debate o aspecto atitudinal ou afetivo, que seria o envolvimento do indivíduo com a organização. Esse apego se traduziria em aceitação dos objetivos e crenças organizacionais, assim como o desejo de se esforçar pela mesma.

E da psicologia social, Bastos (1993) destaca os estudos de Salancik, Festinger e Weiner e Vardi (1982), entre outros. A partir desses estudos, surgiriam as bases do enfoque normativo e comportamental. Esses dois enfoques, normativo e comportamental, se referiam às pressões internas da organização sobre o indivíduo, que teriam influência na assimilação, na internalização e no comportamento.

De todas essas influências, é interessante trazer as duas formas de entendimento do comprometimento organizacional, ou como uma atitude, ou como um comportamento. Isso será detalhado a seguir.

2.1.3 Vertentes do comprometimento organizacional: atitudinal e comportamental

No amplo contexto de estudos ao longo da história acerca do comprometimento organizacional, existem duas vertentes de pesquisa: a atitudinal e a comportamental. A vertente atitudinal é também conhecida como afetiva. Mowday (1982) diferencia essas duas perspectivas afirmando que o comprometimento atitudinal se desenvolve mediante a percepção dos sujeitos, sendo construída a partir das experiências vividas na organização. E o comprometimento comportamental consiste no processo de como e por que as pessoas se ligam à organização.

Meyer e Allen (1991) afirmam que na abordagem atitudinal, as escolhas influenciam no comportamento do indivíduo. E esse determinado comportamento tende a ser repetido, pois também exerce influência nas próximas escolhas do indivíduo, é como se houvesse uma realimentação do processo. Em outras palavras, a atitude predispõe o comportamento, e este retroalimenta o sistema cognitivo do indivíduo.

Já na abordagem comportamental, o comportamento é o preditor, sendo influenciado pelas escolhas individuais, que podem influenciar tanto o comportamento, mas também o estado psicológico do indivíduo, havendo aqui uma dissociação entre o comportamento e o estado psicológico do indivíduo. Nessa abordagem, é o estado psicológico que retroalimenta o sistema. Em outras palavras, um indivíduo que tenha determinada ação pode se comportar de um jeito e se sentir de outro. Nesse caso, é essa sensação que incentivaria a repetição ou não da ação.

De acordo com Bastos (1993), existe um círculo de autorreforçamento nesse processo, no qual determinado ato ou comportamento leva ao desenvolvimento futuro de outro comportamento futuro, e isso se retroalimenta repetidamente, tornando tais comportamentos cada vez mais consistentes. A explicação para esse processo está baseada nas ideias de Salancik (1991), quando afirma que existem três aspectos que atuam nesse comportamento prévio, a fim de torná-lo repetido e determinar o nível de comprometimento. São eles: a volição – quando o indivíduo tem a percepção de que teve a livre escolha pelo ato; a reversibilidade – que ocorre quando o sujeito percebe o ato como irreversível, por exemplo, quando avalia seus altos custos com determinada ação; e o caráter público do ato – segundo o autor, a percepção do indivíduo de que pessoas significativas têm conhecimento do seu comportamento aumenta a possibilidade de repetição da ação.

São duas formas diferentes de ver um processo, todavia, não podem ser confundidas com as bases ou enfoques do comprometimento organizacional, que consistem nos componentes do construto, debatido no próximo tópico.

2.1.4 Bases/enfoques do comprometimento organizacional

É importante ressaltar a diferença entre essas vertentes ou perspectivas de estudo e os enfoques ou bases do comprometimento organizacional. As perspectivas atitudinal e comportamental se referem a duas visões sobre o comprometimento organizacional, se uma percepção/atitude ou se um processo comportamental.

Já os enfoques ou bases consistem em como é construído o vínculo indivíduo organização. Bastos (1997) afirma que as bases que compõem o comprometimento organizacional são constituídas pelos motivos que os sujeitos optam em não deixar a organização.

O enfoque afetivo traz a noção de que o afeto à organização é o que estimula o indivíduo a permanecer, compartilhar e envolver-se com os objetivos organizacionais, sendo essa ideia desenvolvida por Mowday *et al.* (1979), quando afirmam que o comprometimento organizacional consiste na identificação e no envolvimento do indivíduo numa organização específica. Os mencionados autores apresentam mais três dimensões além da identificação que constituem o construto: o sentimento de lealdade, o desejo de permanecer e a vontade de se esforçar em favor da organização. Para esse enfoque, foi desenvolvida uma escala de medição do comprometimento organizacional denominada de *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ).

O enfoque instrumental teve seus primórdios nos estudos de Becker (1960), em que o comprometimento organizacional é visto como uma relação de troca material. Para essa teoria, o trabalhador se compromete por alguma necessidade material, em que ele avalia as recompensas e os custos relacionados a sua permanência ou saída da organização. A teoria ficou conhecida como *side bets*, traduzido para o português como trocas laterais, fazendo alusão aos cálculos feitos pelo trabalhador e ao custo-benefício quanto à saída da organização.

Os estudos sobre o enfoque normativo, segundo Bastos (1993), consolidam-se na junção da teoria organizacional e da psicologia social, a partir dos trabalhos como o de Wiener (1982), que busca nos sistemas culturais e motivacionais, a determinação do comportamento humano nas organizações. Essa ideia traz que o comprometimento organizacional é influenciado pela pressão normativa do ambiente dentro da organização. Essa pressão criaria um padrão de comportamento, que seria mais bem internalizado por alguns indivíduos mais predispostos àqueles valores e normas. Wiener e Vardi (1990) destacam também a predisposição ao sacrifício pessoal em prol da organização.

Essas bases ou enfoques podem ser englobadas em duas abordagens: a unidimensional e a multidimensional. Essas abordagens tratam duas formas distintas de definir o comprometimento organizacional, se constituído apenas de uma base, ou se composto de mais de um enfoque, conforme discutido a seguir.

2.1.5 Perspectivas do comprometimento organizacional: unidimensional e multidimensional

A perspectiva unidimensional assume que o comprometimento organizacional se constitui de apenas uma base ou enfoque, como já mencionado: a base afetiva, a instrumental ou a normativa. Já a perspectiva multidimensional entende que o comprometimento organizacional pode ser formado por mais de uma base, enfoque ou dimensão.

Em 1991, o enfoque multidimensional ganhou força a partir do modelo tridimensional de Meyer e Allen. Essas autoras propuseram um modelo que incorpora os três enfoques citados anteriormente como componentes básicos do comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1991) ressaltam que as três bases, afetiva, instrumental e normativa, compõem o mesmo construto e não são construtos distintos. Afirmam, ainda, que o indivíduo possui as três bases do comprometimento organizacional simultaneamente. Em consonância com essa afirmação, explica que um indivíduo pode ter o componente afetivo mais forte que o instrumental e o normativo, enquanto que em outro indivíduo, o componente instrumental pode ser mais atuante que o afetivo e o normativo.

O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) considera que o comprometimento acontece quando o indivíduo cria fortes laços com a instituição, podendo ocorrer em três dimensões, sendo o comprometimento afetivo a ligação emocional com a organização, a identificação com os valores organizacionais e o envolvimento com a organização. Empregados com forte comprometimento afetivo continuam na empresa porque querem fazer isso. O comprometimento instrumental – ligado ao salário satisfatório –, está relacionado aos custos associados a deixar a organização. Os empregados com alto grau de comprometimento instrumental permanecem na empresa por questões de custo-benefício. E o comprometimento normativo consiste no vínculo por razões morais e éticas com a instituição. Indivíduos com alto grau de comprometimento normativo permanecem na organização porque sentem uma obrigatoriedade em ficar. As autoras entendem o comprometimento organizacional como uma força interna, sendo algo que reside no indivíduo e o mantém ligado a um objetivo.

De acordo com Pinho e Oliveira (2017), o modelo tridimensional (TCM) foi validado no Brasil por Medeiros, Bandeira, Marques e Veiga, no ano de 1999, tendo ainda uma terceira validação realizada por Bastos *et al.* (2018). Uma versão do modelo de Meyer e Allen foi elaborada por Bastos *et al.* (2013), conforme Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Meyer e Allen reelaborado por autores brasileiros



Fonte: Bastos *et al.* (2013)

Na Figura 1, Bastos *et al.* (2013) redesenham o modelo tridimensional, mostrando o comprometimento organizacional como um estado psicológico que liga o indivíduo à organização, e traz as três bases e suas associações.

Para Medeiros (2003), outro importante trabalho com enfoque multidimensional do comprometimento consiste no estudo de O'Reilly e Chatman (1986). Esses autores criaram um

modelo que também possui três bases para o vínculo indivíduo-organização: envolvimento instrumental (baseado em recompensas), identificação (baseado em afiliação) e internalização (baseado em valores individuais e organizacionais). Segundo Siqueira *et al.* (2008), esse trabalho de O'Reilly e Chatman sofreu influência de autores como A. Etzioni e dos estudos sobre influência social de Kelman (1958).

Após estudos sobre a conceituação do construto, outro ponto importante do comprometimento organizacional foram seus focos de estudo, vistos no próximo tópico.

2.1.6 O comprometimento organizacional e seus diferentes focos

Os focos de estudo do comprometimento organizacional são as linhas de pesquisa que mais se desenvolveram no decorrer do tempo sobre o construto. De acordo com Jesus e Rowe (2014), o comprometimento tem sido estudado em diferentes focos: organização, carreira, sindicatos e trabalho. Pinho e Oliveira (2017) fizeram um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil e concluíram que o principal foco estudado foi a organização e a base mais pesquisada foi a afetiva. Dos 50 trabalhos analisados pelas autoras, 48 consistiam em estudos sobre o comprometimento nas organizações, seguido por um estudo sobre comprometimento na carreira e um na profissão.

Bastos *et al.* (2015) afirmam que, em se tratando de comprometimento, o campo de estudo que mais tem despertado a atenção dos pesquisadores é o organizacional. Essa argumentação de grande interesse sobre o comprometimento organizacional se consolida mediante a existência de diversas meta-análises sobre o tema, como Cooper-Hakim e Viswesvaram (2005); Mathieu e Zajac (1990); Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002). As meta-análises tentam sistematizar o grande volume de resultados das pesquisas realizadas ao longo do tempo sobre o tema, tratando, inclusive, dos antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, que serão vistos a seguir.

2.1.7 Os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional

É interessante salientar que as pesquisas iniciais sobre o comprometimento nas organizações tinham como objetivo entender sobre o que motivava o indivíduo a permanecer na organização. Conforme Porter *et al.* (1974), essa preocupação em entender a permanência

dos trabalhadores nas organizações ocorria devido à alta rotatividade enfrentada na época pelas organizações. Para esses autores, o comprometimento diferenciava quem permanecia e quem saía da organização. Buscava a explicação do motivo que fazia um indivíduo permanecer na organização, saber se essa permanência era volitiva ou movida por alguma necessidade.

A procura pelo aspecto que mais pesava, se era o afetivo, o calculativo ou o normativo, trouxe debates posteriores como o de Solinger *et al.* (2008), quando sugerem que indivíduos podem deixar a empresa por qualquer razão, enquanto outros podem permanecer por necessidades financeiras ou pela falta de oportunidades no mercado de trabalho. Klein *et al.* (2009) respaldam Solinger *et al.* (2008), quando afirmam que o comprometimento de permanência se confunde com seu antecedente ou consequente. Ou seja, a permanência poderia ser um resultado do comprometimento, uma consequência de um trabalhador comprometido. Mas a permanência poderia ser também em consequência do investimento financeiro feito pelo indivíduo na organização, o que, na percepção dele, seria mais vantajoso financeiramente ficar do que sair.

A pesquisa sobre a percepção de gestores de Moscon, Bastos e Souza (2012) apontou que, na opinião dos gestores, a mera permanência não é um comportamento esperado nem é percebida como um comprometimento do trabalhador. Na visão dos gestores pesquisados, o comprometimento organizacional é entendido como uma postura ativa, tendo um esforço extra e contribuição adicional, apresentando um entendimento semelhante ao conceito da base afetiva do comprometimento.

Essa discussão sobre quais motivos permeiam a tomada de decisão do indivíduo gerou pesquisas que buscaram conhecer os antecedentes, os consequentes e os correlatos do construto. Na revisão de literatura sobre o comprometimento organizacional, Bastos (1993) fez uma análise dos antecedentes, consequentes e correlatos, utilizando como referência a meta-análise realizada por Mathieu e Zajac (1990), e comparando os resultados com pesquisas realizadas no contexto brasileiro, encontrando resultados que confirmaram a meta-análise em questão. Bastos (1993) ressalta que os antecedentes presentes na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) foram fortemente influenciados pelo modelo proposto de Mowday *et al.* (1979), e apontou quatro grandes variáveis de influência no comprometimento organizacional: as características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e estados de papel.

As características pessoais consistem na idade, sexo, educação, tempo na organização, percepção da competência pessoal, ética do trabalho, nível ocupacional e salário. As características do trabalho são as variedades de habilidades, autonomia, inovação e escopo. As relações líder-grupo consistem na coesão do grupo, interdependência de tarefas, líder e

liderança participativa. As características organizacionais são o tamanho e a centralização. E as características do papel são a ambiguidade, o conflito e a sobrecarga. O desempenho foi identificado como o fator consequente, estando relacionado à avaliação dos outros, à avaliação do produto, à percepção de alternativas de trabalho, à intenção de procurar novo trabalho, à intenção de sair, ao comparecimento, aos atrasos e à rotatividade.

Para Leite (2007), o comprometimento organizacional é como um feedback positivo do indivíduo para a organização. Em seu estudo, consolidou os principais antecedentes relacionados ao comprometimento organizacional, conforme ilustra o Quadro 2.

Quadro 2 - Antecedentes do comprometimento organizacional

Antecedentes	Relação com Comprometimento Organizacional	Referências
Idade Cronológica	Cresce à medida que aumenta a idade dos trabalhadores.	Mathieu; Zajac, 1990; Medeiros; Enders, 1999.
Tempo de Serviço	Diretamente proporcional ao aumento do tempo de serviço na organização; é mais elevado entre aqueles que aderem a valores intrínsecos.	Luthans <i>et al.</i> ; Glisson; Mottaz apud Bastos, 1994; Aryee; Heng, 1990.
Nível Educacional	Decresce com o aumento do nível de escolaridade.	Mathieu; Zajac, 1990; Mowday; Porter; Steers, 1982; Medeiros; Enders, 1999; Brandão, 1991.
Sexo	É mais elevado entre as mulheres.	Bastos, 1994; Mowday; Porter; Steers, 1982; Medeiros;
Estado Civil	Tende a ser maior entre as pessoas casadas.	Mowday; Porter; Steers, 1982; Mathieu E Zajac, 1990; Medeiros; Enders, 1999

Fonte: Adaptado de Leite (2004, p. 49-50)

Abreu, Cunha e Rebouças (2013), ao pesquisarem os componentes do comprometimento organizacional numa refinaria da Petrobrás no Ceará, não constatarem diferenças entre os gêneros em nenhum componente do referido construto. Quanto à escolaridade, os trabalhadores com menor formação obtiveram médias maiores de comprometimento organizacional. Os trabalhadores com maior tempo de serviço obtiveram maior comprometimento organizacional que os mais novos.

Tsolaki *et al.* (2013), ao estudarem sobre satisfação e fatores sociodemográficos em um hospital, relataram que o maior comprometimento afetivo está relacionado positivamente com a idade e o tempo de serviço.

Dogar (2014) estudou se o comprometimento organizacional muda de acordo com o fator demográfico. A amostra da pesquisa foi no setor bancário na Turquia. Entre os resultados, concluiu que o comprometimento instrumental aumenta com a idade.

Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014) trazem que as experiências de trabalho são os antecedentes mais significativos. Essas experiências correspondem às características do trabalho, às percepções de justiça, ao apoio organizacional e aos relacionamentos estabelecidos no ambiente laboral. Apresentam também como variáveis com efeitos negativos o comprometimento organizacional, o conflito e a ambiguidade do papel.

A função gratificada é uma oportunidade de aumento na remuneração e também um reconhecimento pelo compromisso assumido pelo trabalhador para com a organização. De acordo com os resultados do estudo de Chew e Chan (2007), a remuneração e o reconhecimento influenciavam positivamente o comprometimento do empregado e o seu desejo de permanecer na organização.

Em pesquisa feita com gestores de uma empresa pública federal, Pinho, Bastos e Rowe (2015) observaram que ações organizacionais, tais como oferecer benefícios e recursos, treinamentos, além do incentivo à participação dos servidores, foram apontadas como fatores antecedentes do comprometimento organizacional. Nesse trabalho também foram apontadas as características organizacionais como antecedentes do comprometimento organizacional. São elas: o ambiente bom de trabalho, o modelo de gestão participativo e a liderança participativa.

Pinho e Oliveira (2017), ao realizarem um levantamento bibliográfico sobre o comprometimento organizacional no setor público brasileiro dos últimos vinte e sete anos, elencaram algumas pesquisas que contribuíram para a evolução dessa temática. Dentre os antecedentes mais pesquisados estão: características pessoais, características do trabalho, relações líder-grupo, características organizacionais, as políticas e práticas de gestão de pessoas, o ambiente social, nível educacional, idade e estado civil, oportunidade de crescimento e progresso. Como consequentes: o *turnover*, desempenho, rotatividade e absenteísmo. E ainda como fatores que se correlacionam: a motivação, satisfação no trabalho e o bem-estar no trabalho.

Ceribeli e Torres (2017) pesquisaram se o porte da empresa e os traços demográficos influenciam no comprometimento organizacional. Os resultados apontaram que não houve diferenças para o comprometimento organizacional quanto ao porte da empresa. Quanto aos traços demográficos constataram que os níveis de comprometimento organizacional afetivo e normativo são maiores nos trabalhadores mais maduros, com filhos, que não são solteiros e com menor escolaridade, e que o comprometimento instrumental foi maior nas mulheres.

Oliveira e Pinho (2018) confirmaram que as práticas de gestão de pessoas funcionam como preditoras do comprometimento organizacional, influenciando-o positivamente. As autoras constataram que as práticas de gestão de envolvimento influenciaram positivamente as bases afetiva e normativa, enquanto que as práticas de remuneração e recompensas influenciaram positivamente as bases normativa e de continuação. Isso complementa a afirmação de que a percepção dos indivíduos reforça o comprometimento organizacional. No mesmo artigo, observou-se que o envolvimento possui alta influencia no comprometimento afetivo e isso revela as práticas adotadas pela organização, que consistem no incentivo à participação, à melhoria da comunicação, no reconhecimento e no relacionamento como medidas para envolver os indivíduos, e fortalecem o comprometimento dos mesmos.

Estudos como o de Bastos e Aguiar (2015) focaram na construção de escalas para medir o comprometimento nas organizações. Bastos e Aguiar (2015), com o objetivo de propor uma escala para o construto, revisaram as escalas nacionais e internacionais anteriormente propostas e validadas. A versão inicial da escala foi composta por itens das escalas de Meyer e Allen (1991), Mowday e colaboradores (1982), Rego (2003) e Medeiros (2003), além de incluir mais três itens propostos por Silva e Bastos (2010). Em seguida, para a análise do comportamento dos itens, foi feita a análise fatorial exploratória e, posteriormente, a análise fatorial confirmatória. Foram feitos testes de ajustes, ficando a versão final composta de 12 itens e a proposta de versão reduzida com 7 itens.

Como visto, muito se tem pesquisado acerca do comprometimento organizacional, desde suas bases, seus focos, seus antecedentes, consequentes, correlatos e conceituação. O início com a perspectiva unidimensional e, posteriormente, a perspectiva multidimensional, com o modelo tridimensional de Meyer e Allen. Entretanto, esse esticamento do conceito do comprometimento organizacional, por tornar sua definição muito abrangente, tem sido alvo de críticas, como as de Rodrigues (2009) e Silva (2009), e tem aberto espaço para o retorno à perspectiva unidimensional, favorecendo o surgimento de novos construtos, como o entrincheiramento organizacional, tratado a seguir.

2.1.8 Entincheiramento organizacional

Os primeiros estudos sobre o construto do entincheiramento foram realizados por Carson e Bedein (1994), em pesquisas no campo das carreiras, tendo como base as pesquisas de Becker (1960), que trouxe o termo troca instrumental, se referindo à relação do

comprometimento com as trocas materiais, quando o trabalhador avalia sua permanência na organização mediante os investimentos feitos e os custos emocionais do desligamento.

Para Mowday *et al.* (1982), o vínculo do trabalhador, com o passar do tempo na organização, estaria mais próximo à base de continuação ou, em termos mais atuais, mais próximo ao construto do entrincheiramento.

Estudando a carreira profissional, Carson e Bedein (1994) introduziram na literatura o conceito de entrincheiramento na carreira, que seria definido como a opção de continuar na carreira devido à falta de alternativas e pela sensação de perdas dos investimentos feitos ao longo do tempo. Essa limitação de alternativas, ou a percepção de que as oportunidades são restritas fora da carreira, poderia ser decorrente da especificidade dos conhecimentos adquiridos ou simplesmente à idade profissional.

É importante destacar que na discussão sobre o que influenciava essa tomada de decisão, na busca pelos antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, a permanência do trabalhador era uma preocupação central dos estudos. Posteriormente, a permanência começou a ser tratada mais como uma consequência do comprometimento organizacional, como afirmam Barbosa e Faria (2000).

Segundo Rodrigues e Bastos (2011), a permanência está relacionada à base de continuação na organização por necessidade. Eles reportam alguns estudos que trazem como resultados relações negativas do comprometimento de continuação com antecedentes, como percepções de justiça, suporte organizacional, satisfação no trabalho, e também com os consequentes desempenho e cidadania organizacional e, essas mesmas variáveis apresentam relações positivas com as bases afetiva e normativa. Ainda de acordo com esses autores, tais evidências abrem espaço para questionamentos do modelo tridimensional e construção de novos construtos, a partir da desagregação das bases.

A incorporação das bases afetiva, instrumental e normativa, no modelo tridimensional, para definir comprometimento organizacional, provocou, segundo Bastos (1998), o esticamento do conceito. De acordo com Rodrigues e Bastos (2009), o ponto de partida para a crítica é que o modelo tridimensional une em um mesmo construto o comprometimento atitudinal e o comportamental. Juntar o comportamento de permanência, que se relaciona com a base calculativa e normativa, à atitude da base afetiva causa uma inconsistência no modelo, pois promove uma união de aspectos distintos, pulverizando o conceito. Em pesquisas utilizando o modelo tridimensional, Solinger *et al.* (2008) identificaram que a base afetiva possui fraca relação com as bases de continuação e normativa.

Diante disso, a proposta de Rodrigues (2009) foi a exclusão da base instrumental do modelo tridimensional, para a criação de um novo construto, que trataria a permanência na organização por necessidades financeiras ou relacionadas aos custos da saída. Rodrigues (2009), em consonância com Rodrigues e Bastos (2010), propôs a incorporação da base comprometimento por continuação do comprometimento organizacional, para dar origem ao construto do entrincheiramento organizacional.

Pinho, Bastos e Rowe (2010) estudaram os vínculos do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais em organizações públicas e privadas, a partir de uma pesquisa qualitativa que entrevistou gestores atuantes na esfera federal, municipal e no setor privado, o setor varejista. Observou-se que os gestores das instituições públicas tinham mais idade e possuíam maior escolaridade. Verificou-se que as ideias dos gestores sobre comprometimento são típicas do conceito existente na literatura acerca do comprometimento afetivo. Os gestores entrevistados revelaram uma percepção negativa acerca tanto do entrincheiramento quanto do consentimento.

Rodrigues e Bastos (2011), ao pesquisarem sobre evidências dos dois construtos, questionaram se seria possível afirmar que o entrincheiramento representaria o vínculo instrumental do indivíduo com a carreira ou mesmo com a organização, enquanto que o comprometimento referia-se a uma ligação afetiva. Os resultados confirmaram a hipótese de que o entrincheiramento e o comprometimento de continuação representam o mesmo fenômeno psicossocial.

Carvalho *et al.* (2011) obtiveram resultados semelhantes em sua pesquisa com 721 trabalhadores de diversos segmentos de atuação da indústria e de serviços, tendo o comprometimento de continuação forte relação com o entrincheiramento, assim como com os antecedentes e consequentes, enquanto que o comprometimento afetivo apresentou baixa relação com o entrincheiramento. Os autores defendem com esses resultados que o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional são muito semelhantes, podendo ser tratados como o mesmo fenômeno, o mesmo vínculo.

Na proposta de Rodrigues (2009), o entrincheiramento organizacional foi dividido em três componentes. São eles: o ajustamento à posição social (APS), que está relacionada à adaptação do indivíduo aos processos organizacionais, ao status e responsabilidades da função, como também à rede social conquistada na organização. O segundo componente do construto é o dos arranjos burocráticos (ABI), que se referem à estabilidade financeira, aos benefícios adquiridos com o tempo, além da aposentadoria, que são incentivos percebidos pelos indivíduos em sua decisão de saída da organização. O terceiro componente, a limitação de alternativas, em

que o trabalhador tem a percepção de que há poucas chances no mercado de trabalho fora da organização e isso faz com que ele permaneça na empresa. As duas bases, a APS e a ABI, corroboram com os estudos de Becker (1960) sobre as trocas instrumentais. Já a terceira base está mais correlacionada à percepção do indivíduo, de se sentir preso à organização por falta de oportunidades no mercado de trabalho.

No Brasil, o conceito de entrincheiramento foi estendido para o contexto organizacional. Rodrigues e Bastos (2011) definem o vínculo como a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados a sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização.

Estudos sobre o comprometimento organizacional, como o de Meyer *et al.* (2002), apontam que as variáveis, como idade, tempo na empresa e escolaridade apresentam fortes correlações com a dimensão instrumental. Dada a convergência existente entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional (CARVALHO *et al.*, 2011), é possível supor que essas variáveis possam influenciar o grau de entrincheiramento dos indivíduos.

Rodrigues e Bastos (2011), ao estudarem sobre evidências de sobreposição entre a base de continuação do comprometimento organizacional e o entrincheiramento organizacional, encontraram altos índices de correlação entre esses construtos. Devido a isso, propuseram a retirada da base calculativa do conceito tridimensional do comprometimento organizacional, para representar um novo vínculo do entrincheiramento organizacional. A pesquisa teve uma amostra de 721 trabalhadores de diversas organizações e contemplou vários estados do País.

Com a finalidade de contribuir nesse sentido de desintegrar a base de continuação do conceito de comprometimento organizacional, Rodrigues (2012) realizou outra pesquisa, dessa vez com um banco de dados de 1648 trabalhadores. Segundo a autora, os resultados corroboraram com o modelo proposto por Rodrigues e Bastos (2011), tendo o estudo apresentado alta correlação entre o comprometimento afetivo e o entrincheiramento organizacional.

Outro trabalho que contribui nessa linha é o de Pinho, Bastos e Rowe (2012), que trazem em seu texto outros autores que encontraram evidências de que a base de continuação possui correlações negativas com o comportamento de cidadania organizacional e desempenho, ao contrário das bases afetivas e normativa, além de apresentar uma correlação positiva com o comportamento de negligência. Nesse contexto de debates sobre os limites do comprometimento organizacional e a existência de novos vínculos como o entrincheiramento e o consentimento organizacional, os autores desenvolveram um instrumento para o contexto

brasileiro e o validaram em três organizações, englobando o setor público e o privado. Os resultados confirmaram a forte sobreposição da base de continuação com o entrincheiramento organizacional.

Freire *et al.* (2013) estudaram os vínculos do comprometimento e entrincheiramento organizacional e o sistema de trabalho de alto envolvimento, uma política de gestão adotada pelo Movimento dos Sem Terra (MST). Constatou-se alto o nível de comprometimento afetivo e mediano, o entrincheiramento organizacional. Dentre os motivos que fazem os indivíduos permanecerem no movimento, o principal é a percepção de falta de alternativas fora do MST; em segundo lugar, os custos emocionais da saída; e em terceiro, os investimentos feitos no movimento. Quando comparados os vínculos com o sistema de trabalho de alto envolvimento, obteve-se que essa política de gestão se relaciona positivamente com o comprometimento e em menor índice com o entrincheiramento organizacional.

Rodrigues *et al.* (2013), a partir da análise de como se constrói e se desenvolve o comprometimento e entrincheiramento organizacional na trajetória pessoal de indivíduos, realizaram uma pesquisa qualitativa de corte transversal, e formularam um modelo teórico. O modelo destaca a importância da experiência de vida e de trabalho do indivíduo. Os resultados da pesquisa ampliam a compreensão sobre as variáveis contratos psicológicos e traços de personalidade, demonstrando que, com a violação do contrato psicológico, o trabalhador pode reagir, tendo a intenção de sair, fazer reclamações, perder a lealdade e se tornar negligente. Já os traços de personalidade podem ajudar a entender a percepção do contrato psicológico.

As peculiaridades do setor público levaram Rodrigues e Bastos (2013) a pesquisarem os padrões de vínculos do comprometimento e entrincheiramento organizacional em servidores de diversas organizações públicas. Percebeu-se que cerca de 30% da amostra possuíam alto comprometimento e alto entrincheiramento. Esse percentual abrange a maioria dos casados, com filhos, com nível educacional baixo e cerca de 33% trabalham na esfera federal. Cerca de 26% possuíam comprometimento e entrincheiramento organizacional baixos, sendo esse percentual constituído em sua maioria por solteiros, sem filhos e com nível superior. A pesquisa ainda apresentou mais dois agrupamentos intermediários, um com o nível de comprometimento alto e entrincheiramento baixo, no qual foram encaixados os indivíduos de nível superior e que possuíam pós-graduação; e o agrupamento com o nível de comprometimento baixo e o entrincheiramento alto, contemplando também os com baixo nível educacional, possuindo até o nível médio.

Pinho, Bastos e Rowe (2015), em pesquisa sobre os diferentes vínculos indivíduo-organização, concluíram que o comprometimento organizacional sempre possui um aspecto

positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização, influenciando na motivação e no prazer. Em contraposição a isso, o entrincheiramento é um comportamento baseado na acomodação.

Todavia, mesmo avaliando serem altos os custos de saída e a existência de limitações fora do emprego atual, o trabalhador poderá estar entrincheirado e manter seu vínculo afetivo com a organização (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Silva, Lima e Leone (2015), ao estudarem qualitativamente o entrincheiramento organizacional em uma agência bancária, identificaram a predominância da dimensão limitação de alternativas como o principal fator de permanência na empresa. Os dados revelaram que os entrincheirados se consideravam satisfeitos no trabalho, o que, segundo os autores e a literatura afirma, tende a reduzir a rotatividade e aumentar a estabilidade no trabalho.

Meireles, Lemos e Balassiano (2015) e Meireles *et al.* (2015) investigaram a relação do entrincheiramento e a satisfação no trabalho em empregados de uma empresa de energia. Os resultados apontaram que o fator limitação de alternativas teve maior impacto no comportamento da amostra pesquisada. Quando se separou a amostra por gênero, observou-se que entre os homens esse fator continua predominante, todavia para as mulheres, o fator mais relevante é o ajustamento à posição social. Quando analisados por faixa etária, sendo empregados com idade inferior a 40 anos ou superior a 40 anos, encontrou-se que para ambas as faixas etárias, a limitação de alternativas foi o fator que mais contribuiu para a permanência na empresa. Embora o senso comum aponte os empregados entrincheirados como insatisfeitos, essa pesquisa revelou uma correlação pouco significativa entre essas duas variáveis. Os dados do estudo indicam que os entrincheirados podem estar satisfeitos com seus trabalhos e podem contribuir de maneira ativa, o que contraria a literatura preexistente.

Moreira (2015), ao estudar sobre o entrincheiramento na carreira de empregados de um supermercado no Ceará, observou que as mulheres apresentavam maior entrincheiramento, assim como os trabalhadores casados e os que possuíam maior tempo de serviço. Além disso, identificou que as mulheres possuíam maior comprometimento organizacional do que os homens.

Zago e Fleck (2016) analisaram o entrincheiramento organizacional entre trabalhadores de instituições financeiras, entre elas cooperativas de crédito, bancos privados e públicos. Concluíram que o entrincheiramento organizacional aumenta com a idade e o tempo de serviço. Dentre as dimensões do construto, destacou-se a ABI, responsável pela estabilidade adquirida e os benefícios garantidos ao longo da carreira, tais como inúmeros tipos de benefícios aos seus funcionários, auxílio alimentação, auxílio babá, participação nos lucros,

incentivos à formação, plano de saúde e odontológico, previdência privada, remuneração variável, entre outros.

Milhone e Rowe (2018) realizaram um estudo sobre as possíveis correlações entre os construtos do comprometimento e entrincheiramento organizacional, com o objetivo de identificar os graus de correlações entre eles como diferentes vínculos que o indivíduo pode desenvolver com a organização. Os resultados confirmaram parcialmente as hipóteses da pesquisa, verificando-se que a correlação foi baixa, positiva e significativa. Entretanto, devido ao tamanho da amostra, as autoras sugeriram novos estudos desses vínculos organizacionais.

Formiga *et al.* (2018) investigaram a relação entre os valores no trabalho e o entrincheiramento organizacional entre trabalhadores de uma seguradora. Os achados da pesquisa identificaram níveis baixos de entrincheiramento, tendo como principal dimensão a dos arranjos burocráticos impessoais, o que revela a percepção de que a saída da empresa traria perdas de benefícios. Quando comparadas as duas variáveis, observou-se que os indivíduos que possuíam maior segurança e estabilidade financeira eram os mais entrincheirados entre os pesquisados.

Partindo da premissa de que a percepção sobre a qualidade de vida no trabalho influencia o desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização, Milhone, Rowe e Santos (2019) investigaram a relação entre essas duas variáveis em organizações do setor público e do privado. Esperavam-se resultados inversos entre entrincheiramento organizacional e QVT, todavia a maioria das variáveis apresentou relações estatisticamente significativas.

É importante destacar os estudos para a construção de escalas de medição do entrincheiramento organizacional, como o de Rodrigues e Bastos (2015). Rodrigues e Bastos (2015) realizaram uma ampla revisão das escalas validadas e relacionadas à mensuração do comprometimento de continuação. Como explicado pelos autores, foram feitas as análises fatorais exploratória e confirmatória, além de testes de consistência interna para cada dimensão da escala. Os itens da escala são provenientes da escala de Siqueira (1995), Meyer, Allen e Smith (1993), Rego (2003), Powel e Meyer (2004) e Carson e Carson (2002). Ao final do processo, a escala foi construída com 18 itens. Não foi apresentada versão reduzida.

Diante tais estudos mencionados, pode-se afirmar que o entrincheiramento organizacional é um construto novo, proposto por Rodrigues (2009), por meio da desintegração da base calculativa no modelo tridimensional do comprometimento organizacional. De acordo com Bastos *et al.* (2015), existe um movimento de retomada à conceituação unidimensional do comprometimento organizacional. Com esse retorno à abordagem unidimensional, a base

normativa do comprometimento organizacional é também questionada e é ressignificada no construto do consentimento organizacional.

2.1.9 Consentimento organizacional

O vínculo do consentimento, conforme Pinho, Bastos e Rowe (2015), encontra seus pilares na literatura sociológica, tendo origem nos estudos de Weber sobre autoridade e submissão. O consentimento ocorre quando as relações de trabalho, com suas formas de controle e autoridade, induzem o indivíduo à obediência cega e aceitação.

Segundo Silva *et al.* (2009, p. 3):

O termo consentimento é utilizado para tratar do vínculo entre trabalhador e organização sem referência aos aspectos afetivos ou psicológicos, privilegiando, exclusivamente, a relação de subordinação que se estabelece entre empregador e empregado, que é governada pela assunção desses papéis sociais (SILVA *et al.*, 2009, p. 3).

De acordo com O'Reilly e Chatman (1986), uma das dimensões do comprometimento é a aquiescência, em inglês *compliance*. Seria a submissão ou conformismo, como trazido da psicologia social.

Wiener (1982) revisita o modelo de intenções comportamentais de Fishbein, que traz a existência de dois fatores no comportamento dos indivíduos: o atitudinal e o normativo. O atitudinal estaria relacionado às avaliações feitas pelo indivíduo sobre as consequências de sua ação. O normativo estaria relacionado às pressões normativas organizacionais internalizadas pelo trabalhador e repetidas sem questionamentos, como uma lealdade cega à organização.

De acordo com Silva (2009), o excesso de comprometimento do trabalhador com a organização pode se aproximar da dimensão passiva do construto. O excesso de lealdade pode levar a uma postura acrítica e a uma obediência cega.

O enfoque sociológico do termo consentimento tem como suporte a teoria de autoridade de M. Weber, que explica que o trabalhador internaliza os valores organizacionais como se fossem seus, facilitando, assim, as relações de poder e subordinação entre ele e o empregador. O empregador é visto pelo empregado como a autoridade legítima e que o domina, disso decorre sua subordinação total ao controle por ele exercido. Weber (1994, p. 139) define dominação:

A probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de um determinado grupo de pessoas. Não significa, portanto, toda espécie de possibilidade de exercer 'poder' ou 'influência' sobre outras

pessoas. Em caso individual, a dominação (autoridade) assim definida pode basear-se nos mais diversos motivos de submissão. (...). Certo mínimo de vontade de obedecer, isto é, de interesse (externo ou interno) na obediência, faz parte de toda relação autêntica de dominação.

Conforme Silva *et al.* (2009), as organizações burocráticas com sua hierarquia e seu padrão de gestão tradicional, mais voltado para o controle do que para o envolvimento do trabalhador, fomentam comportamentos mais voltados para a passividade. Em contrapartida, as mudanças do mundo do trabalho geraram modelos de gestão que buscam outro perfil de trabalhador: mais participativo, postura proativa e inovador. Isso gera um conflito nos indivíduos que convivem em ambientes organizacionais contemporâneos, porém, que possuem padrões de gestão tradicionais. Entender essa diferença entre agir por proatividade e agir por obrigação explica a diferença entre o comprometimento afetivo e o normativo.

Pinho (2009), ao pesquisar a percepção de gestores, observa que na opinião dos pesquisados, há uma distinção entre um empregado comprometido e um consentido. Essa diferença está associada à proatividade e análise crítica dos indivíduos comprometidos e não à postura passiva dos trabalhadores consentidos.

Silva e Bastos (2010) chamam a atenção que o consentimento organizacional não se trata de um componente passivo do comprometimento organizacional, pois obediente cumpre ordens com o objetivo de não ser penalizado ou de não perder as recompensas. Diferente de um indivíduo comprometido, que age por afeto e identificação à organização.

Silva (2013) relata as raízes do consentimento organizacional por meio da sociologia do trabalho e da psicologia social. Da sociologia do trabalho revisita os estudos de Burawoy (1983), que trabalhou na identificação de mecanismos ocorridos nas fábricas que desenvolviam comportamentos de aceitação e subordinação nos trabalhadores. A autora relembra que os estudos sobre os enfoques sociológicos têm suas raízes nos estudos weberianos sobre autoridade e subordinação do trabalhador.

Da psicologia social, Silva (2013) faz referências aos estudos dos psicólogos sociais Kiesler e Kiesler (1973), sobre duas dimensões do conformismo: a obediência cega e aceitação íntima. De acordo com Silva (2013), a diferença entre a obediência cega seria a reprodução de um comportamento visível do indivíduo, mas que não necessariamente reflete suas convicções mais íntimas. Já na aceitação íntima, o comportamento revela de fato as crenças e valores do indivíduo.

Silva e Bastos (2015), ao revisitarem a escala de consentimento organizacional de Silva e Bastos (2010), obtiveram evidências de sobreposição de variáveis que forneceram suporte para a retirada da dimensão aceitação íntima da composição do consentimento

organizacional. Com isso, o construto compõe-se exclusivamente da dimensão obediência cega, sendo exclusivamente unidimensional.

Silva e Bastos (2015) definem um indivíduo consentido, aquele que cumpre ordens porque se sente na obrigação de fazê-lo, mediante as relações de autoridade e subordinação. Detalham que esses indivíduos reproduzem de forma automática as ordens, sem nenhum julgamento prévio, mesmo sem entender seu significado, pois acreditam que por ser uma recomendação de um superior, é a melhor conduta a ser seguida e que não se consideram responsáveis pelas consequências da ordem.

Tomazzoni e Costa (2020), ao pesquisarem sobre a influência dos valores organizacionais nos vínculos organizacionais em organizações do setor varejista, obtiveram resultados que associaram o consentimento organizacional à obediência e à conformidade.

Tomazzoni *et al.* (2020) realizaram uma pesquisa qualitativa com gestores, para identificar o perfil dos trabalhadores comprometimentos, entrincheirados e consentidos. Na ótica dos entrevistados, as características mais citadas para um indivíduo consentido foram: acomodado, estagnado, submisso, passivo, sem atitude, obrigado e obediente. Os resultados da pesquisa, segundo os autores, mostram evidências da existência de três construtos distintos.

É importante ressaltar a pesquisa de Silva e Bastos (2015) para a construção da escala para o consentimento organizacional, construída para delimitar esse vínculo, diferenciando-o do comprometimento e entrincheiramento organizacional. Para isso, Silva e Bastos (2015) revisaram e refinaram a escala anterior de Silva e Bastos (2010) e procederam análises fatoriais exploratórias, confirmatórias, regressões e realização de testes de confiabilidade. A versão final da escala é formada por 9 itens. Não foi apresentada versão reduzida.

Os próximos estudos comentados serão a respeito dos vínculos organizacionais nas IES públicas, lócus desta pesquisa.

2.1 Os vínculos organizacionais no contexto universitário

Os vínculos organizacionais do comprometimento, entrincheiramento e consentimento têm sido estudados em diversas organizações, inclusive nas instituições de ensino superior. Como o lócus de pesquisa consiste em uma universidade pública brasileira, foi realizada uma pesquisa nas plataformas científicas on-line da Anpad, SPELL e SciELO, com o objetivo de visualizar o que se tem pesquisado sobre esses vínculos organizacionais entre servidores aposentáveis em instituições de ensino superior públicas brasileiras.

A Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) foi criada em 1976 e abrange os programas de pós-graduação *stricto sensu* nas áreas das ciências administrativas, contábeis e afins, localizadas no Brasil. Possui grande notoriedade por desenvolver um trabalho de promoção do ensino, pesquisa e produção científica e incentivar a integração de diversos programas e grupos de pesquisa, tanto nacional como internacionalmente. A biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) é um repositório de artigos científicos on-line e gratuita de periódicos nacionais nas áreas de administração pública e de empresas, contabilidade e turismo. Foi criada em 2012 e possui entre seus objetivos principais proporcionar visibilidade à produção científica e democratizar o acesso à informação.

Os critérios de busca consistiram em procurar artigos científicos, publicados no Brasil, no período de 2009 a 2019, nos idiomas português e inglês, na área de administração, que tratassem de pesquisas realizadas em instituições de ensino superior públicas e tendo como sujeitos de pesquisa os aposentáveis. Foi feita a busca por título dos artigos, em seguida realizada a leitura dos resumos, e, quando necessário, a leitura do artigo na íntegra. Para ampliar a procura e refinamento da busca, utilizou-se também como critérios de busca: comprometimento organizacional, *commitement*, entrincheiramento organizacional, consentimento organizacional, aposentadoria e abono permanência. Usaram-se também comprometimento no trabalho, comprometimento na(s) organizações, comprometimento do(s) trabalhador, comprometimento com o trabalho.

Os critérios de inclusão foram os artigos pesquisados nas instituições de ensino superior públicas e os critérios de exclusão foram os artigos fora da área de administração, realizados no setor privado ou em ambos os setores. A pesquisa foi realizada no período de março a junho de 2020.

A pergunta central que norteou as buscas dos artigos foi: o que se tem pesquisado sobre vínculos organizacionais do comprometimento, entrincheiramento e consentimento entre servidores em situação de pré-aposentadoria nas instituições de ensino superior públicas brasileiras?

Na plataforma Anpad foram encontrados, em princípio, 145 artigos relacionados com o tema comprometimento. Após análise dos artigos, feita por meio da leitura dos resumos e, nos casos necessários, do artigo na íntegra, foram selecionados 21 trabalhos realizados dentro do contexto pretendido, ou seja, estudos feitos nas IES públicas. Dentre esses, não foi encontrado nenhum trabalho com aposentáveis. Na plataforma SPELL foram encontrados inicialmente 134, e após a seleção dentro do contexto desejado na presente pesquisa, restaram

18 estudos realizados nas IES públicas, sendo dois artigos repetidos de outra plataforma. Nenhum dos estudos contemplou os aposentáveis. No SciELO, foram registrados 25 artigos ao todo, apenas um foi pesquisado em IES pública e nenhum estudo realizado com aposentáveis. O artigo recuperado no SciELO estava repetido de outra plataforma.

Ao todo, para o construto do comprometimento, foram encontrados 40 artigos que tinham o contexto desejado. Após as buscas, foi feita a consolidação, cruzando todos os artigos, para a retirada de três artigos repetidos. Com isso, foram resgatados 37 artigos que contemplam o comprometimento na organização tendo o mesmo locus de pesquisa, a IES pública, e nenhum com os aposentáveis.

O mesmo processo de busca foi repetido para os demais construtos. Com o objetivo de contemplar todos os trabalhos relacionados ao construto publicado nas plataformas pesquisadas, além de utilizar os descritores mais comuns como entrincheiramento e entrincheiramento organizacional, usaram-se também entrincheiramento no trabalho, entrincheiramento na(s) organizações, entrincheiramento do(s) trabalhador, entrincheiramento com o trabalho. Para o construto do entrincheiramento, na Anpad, a busca inicial trouxe 16 artigos, dos quais, apenas 5 foram de estudos realizados no contexto pretendido nesta pesquisa, nas IES públicas, todavia nenhum deles teve como sujeitos de pesquisa os aposentáveis.

Na base de dados SPELL, também foram encontrados, inicialmente, 16 trabalhos, porém após a leitura detalhada identificaram-se apenas 5 realizados nas universidades de ensino superior. Novamente, nenhum estudo contemplando os aposentáveis foi encontrado. Desses cinco artigos, quatro eram repetidos de outras plataformas.

Na biblioteca on-line SciELO foram encontrados, inicialmente, 13 artigos dentro das especificações desejadas, porém apenas 3 artigos. Esses três eram repetidos de outras plataformas e nenhum foi realizado dentro do contexto procurado, pois foram trabalhos que contemplaram tanto organizações públicas quanto privadas.

Com isso, para o entrincheiramento organizacional, foram resgatados um total de seis estudos realizados em IES públicas, porém nenhum desses voltado para os sujeitos de pesquisa pretendido, os aposentáveis. É importante ressaltar que, perante as buscas iniciais nas três plataformas, apenas uma pesquisa foi exclusiva para o entrincheiramento organizacional, mas fora do contexto pretendido, sendo todos os outros artigos repetidos e contidos na busca sobre o comprometimento organizacional.

Para o consentimento organizacional, na Anpad foram encontrados apenas quatro trabalhos publicados. No SPELL não foi encontrado nenhum trabalho no período solicitado e

no SciELO, foram encontrados apenas dois dentro do contexto pesquisado. Todos esses trabalhos já tinham sido lidos nas pesquisas anteriores sobre o comprometimento.

Após as pesquisas dos construtos referentes aos vínculos do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional nas plataformas citadas, como a pesquisa abrange os servidores públicos em fase de pré-aposentadoria e por isso recebem o abono permanência, buscou-se também pelos descritores aposentadoria, aposentadoria na administração pública e abono permanência, para verificar se, entre os trabalhos com esses temas, teria algum relacionado com os vínculos organizacionais e com servidores aposentáveis. Para o descritor aposentadoria, na Anpad foram encontrados 22 artigos, sendo apenas 2 nas IES. No SPELL foram encontrados 20 artigos, sendo apenas 2 no contexto da pesquisa, repetidos de outra plataforma.

No SciELO foram registrados na busca inicial nove artigos, e nenhum estudo contemplou as IES públicas. Para o abono permanência, na Anpad e SciELO não foram encontrados nenhum artigo, e no SPELL, apenas um em IES. É importante informar que não foi encontrado nenhum artigo relacionando aos temas vínculos organizacionais e aposentáveis.

Ao todo, contemplando todos os construtos, foram recuperados e lidos 40 artigos dentro do contexto selecionado. Essa pesquisa demonstra também a ausência de estudos relacionando os vínculos organizacionais aos servidores em situação de pré-aposentadoria.

Notou-se que as pesquisas realizadas nas universidades e institutos federais no período de 2009 a 2019, e publicadas nessas plataformas, abrangeram o aprofundamento sobre os componentes, enfoques, antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, como também a percepção dos servidores sobre o construto em suas diferentes bases. Além do estudo sobre a relação das variáveis da satisfação, da qualidade de vida no trabalho, do desempenho, da motivação, observou-se também pesquisas sobre o comprometimento em diferentes grupos geracionais, a influência dos cargos de chefia, do bem-estar, dos estilos de aprendizagem, do esforço instrucional no vínculo organizacional, como também as distinções entre funcionário efetivos e temporários, as relações de poder, o impacto das políticas de gestão e a relação do construto com a transferência de conhecimento e maturidade da gestão do conhecimento.

Faz-se necessário salientar que as pesquisas acompanharam a evolução das discussões acerca do conceito. À medida que os questionamentos ao modelo tridimensional sugeriram o desmembramento das dimensões do construto do comprometimento, surgiram dois novos construtos, como o entrincheiramento e consentimento organizacional. A partir disso, surgiram pesquisas sobre as correlações do comprometimento instrumental e o entrincheiramento

organizacional, as evidências de sobreposição de um construto no outro, a proposição de desintegração da base calculativa do comprometimento organizacional, como também sobre a desintegração das dimensões instrumental e normativa do TDM.

Em um dos estudos sobre comprometimento no setor público, Campos *et al.* (2009) discutiram sobre os estigmas acerca do servidor público como a imagem de desleixo e a pouca eficiência da máquina pública, e desenvolveram um estudo de caso na universidade de São Paulo, com 19 funcionários e com o objetivo de investigar o comprometimento afetivo, normativo e instrumental na universidade. Verificou-se a forte presença do componente afetivo nos funcionários, que se identificam com a organização e encontram similaridades entre seus objetivos pessoais e os da universidade. Na pesquisa, o aspecto instrumental foi considerado frágil ou indeterminado, visto que os servidores acreditam que não teriam dificuldades em obter outro emprego com bom salário, e também admitiram que haveria perdas da liberdade na forma de trabalhar. O aspecto normativo foi considerado frágil, justamente por causa da autonomia dos funcionários, que possuíam flexibilidade na maneira de trabalhar.

Constantino *et al.* (2009) analisaram como a qualidade de vida no trabalho pode ser uma estratégia para o comprometimento organizacional dos servidores de uma universidade estadual. Os resultados apontaram que houve uma correlação positiva entre as práticas de QVT e o comprometimento organizacional. O estudo defendeu o comprometimento com a organização como uma consequência da percepção positiva dessas práticas, podendo incentivar a permanência na organização. Outro resultado interessante consistiu na análise dos dados sociodemográficos da pesquisa. Esses dados mostraram que pessoas com mais tempo de serviço na organização tendem a se sentir mais satisfeitas com as práticas da qualidade de vida no trabalho.

Quando Rowe, Bastos e Pinho (2010) pesquisaram a relação entre comprometimento organizacional e esforço instrucional de docentes de universidades públicas e privadas brasileiras, observaram que a base normativa, ou seja, a obrigação em se instruir em prol da instituição, obteve maior média dentro da amostra estudada. E, contrariando as expectativas, da literatura, observaram que o docente que mais internalizava os valores e objetivos institucionais era também o de menor empenho instrucional. Quando o estudo comparou os resultados entre docentes de instituições públicas e privadas, o aspecto normativo se destacou novamente, revelando certa similaridade em ambos os grupos.

Vale, Lima e Queiroz (2011), ao pesquisarem sobre o comprometimento organizacional e os grupos geracionais em uma instituição de ensino superior pública, classificaram como veteranos os servidores acima de 60 anos. Os resultados da pesquisa

concluíram que entre os veteranos predominou um sentimento de obrigação por permanecer na organização, o que poderia indicar certo conservacionismo e lealdade à organização. Apesar desse resultado, os veteranos não possuíam a crença de que faltam oportunidades fora da organização.

Trazendo a importância de estudar a temática do comportamento nas instituições públicas, devido as suas peculiaridades, Leoni, Araújo e Kanzani (2012) estudaram o comprometimento organizacional entre técnicos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Verificaram um alto grau de predominância na dimensão afetiva, tanto entre técnicos quanto docentes. Na dimensão instrumental, observou-se um grau moderado de comprometimento organizacional entre a categoria dos técnicos administrativos, enquanto que entre na categoria docentes foi encontrado um baixo grau de existência para essa dimensão. E na dimensão normativa, as duas categorias obtiveram um grau moderado, denotando a obrigação em permanecer na organização, tanto entre técnicos quanto docentes.

A pesquisa de Paiva e Moraes (2012) com docentes do Cefet/MG obteve média alta para o comprometimento afetivo, apresentando esse uma baixa variabilidade entre esses servidores. A dimensão instrumental não apresentou muitas diferenças entre si, mas considerou-se o aspecto calculativo de grau mediano, porque os professores não tinham a percepção de perdas significativas, caso decidissem sair da organização. O normativo foi considerado baixo ou frágil.

Traldi e Demo (2012) investigaram a influência do comprometimento organizacional com o bem-estar e a satisfação no trabalho de professores da área de administração de uma universidade federal de ensino superior. Entre os resultados, constatou-se que a base afetiva predominou entre os docentes, sendo, então, o comprometimento organizacional considerado o preditor das outras variáveis de bem-estar e satisfação.

Kuabara *et al.* (2012) estudaram o comprometimento organizacional entre docentes de ciência agrárias da Universidade Estadual de Maringá. Os resultados apontaram para o predomínio da base obrigação pelo desempenho, seguida pela base afetiva. Observou-se também que quanto maior o tempo de permanência no mesmo cargo, maior o comprometimento afetivo, corroborando com Mathieu e Zajac (1990), quando afirmaram que o esforço despendido ao longo dos anos pelos trabalhadores construiu uma ligação psicológica com a organização.

Rowe, Bastos e Pinho (2013), ao estudarem a relação dos vínculos organizacionais do comprometimento e entrenchamento na carreira com o comprometimento organizacional em

docentes de universidades públicas e privadas do Brasil, chegaram à conclusão de que os professores se sentem mais comprometidos com a carreira do que entrincheirados. Quando comparado os vínculos com carreira com o comprometimento organizacional, observou-se a presença forte da dimensão normativa entre os professores pesquisados, revelando o sentimento de obrigação pelo desempenho. Nessa pesquisa, a dimensão afetiva apresentou um grau moderado entre a amostra estudada. A dimensão instrumental foi considerada frágil.

Soares e Oliveira (2013) realizaram um estudo com servidores técnicos administrativos, docentes e alguns gestores do Instituto Federal da Paraíba, com o objetivo de comparar essas categorias profissionais e, com isso, propor estratégias para melhorar o comprometimento organizacional. Os resultados apontaram que não existiram diferenças significativas entre as dimensões afetiva e normativa entre os servidores desse instituto. Na dimensão instrumental, observaram-se diferenças significativas entre técnicos e docentes, demonstrando percepções distintas entre as duas categorias.

A pesquisa de Viana *et al.* (2013) teve como lócus uma universidade federal, e como objetivo a investigação entre a base dominante do comprometimento organizacional e o grau de comprometimento dos servidores de diferentes grupos geracionais. Os resultados revelaram que não existiram diferenças significativas entre os diferentes grupos geracionais da organização, e que a dimensão do comprometimento organizacional com maiores médias foi a afetiva, nas distintas faixas geracionais.

Ventura e Leite (2014) investigaram a percepção de docentes de uma instituição de ensino superior sobre as possíveis influências da gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional. O texto traz evidências de que o estudo de caso ocorreu em uma instituição privada, que possui diferentes especificidades das instituições públicas, todavia a pesquisa trouxe dados interessantes no que diz respeito às distinções no comprometimento organizacional entre professores que atuam na graduação e na pós-graduação. Os resultados apontaram que os docentes da graduação possuem forte comprometimento afetivo e os da pós-graduação apresentaram forte comprometimento normativo. O enfoque instrumental foi pouco representativo nas duas categorias de professores.

Com o objetivo de comparar docentes efetivos e temporários de uma instituição federal de ensino superior, Filho e Honório (2014) concluíram que os dois tipos de docentes possuem alto comprometimento na base obrigação pelo desempenho, pesando mais nos professores temporários que nos efetivos. Isso pode revelar as fortes pressões sofridas por essa categoria profissional no alcance das metas organizacionais.

Assunção *et al.* (2014) analisaram o grau de satisfação e sua relação com o comprometimento organizacional entre docentes do curso de ciências contábeis de duas instituições de ensino superior do Ceará, uma pública e uma privada. Os dados constataram que existe uma correlação entre satisfação e comprometimento organizacional entre os docentes pesquisados. Na comparação da universidade pública com a privada, o estudo não identificou diferenças estatisticamente significativas entre as duas, no tocante ao comprometimento afetivo nem à satisfação.

Cantarelli, Estivalet e Andrade (2014) analisaram a relação entre as âncoras de carreira e as bases do comprometimento organizacional, mas não encontraram correlações significativas, o que corroborou com estudos anteriores de outros autores, como Ghalavandi *et al.* (2012). A pesquisa foi feita com técnicos administrativos de uma universidade pública, e em relação ao comprometimento organizacional, percebeu-se o predomínio da base afetiva e normativa.

Cruz, Queiroz e Lima (2014) abordaram em seu estudo as variáveis comprometimento no setor público e ambiente de trabalho para analisar a motivação, o comprometimento organizacional e o sofrimento em servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Sergipe. Os resultados revelaram que, apesar dos técnicos acharem o trabalho uma satisfação e uma parte deles não pretenderem se aposentar, a grande maioria deles está contando o tempo para a aposentadoria. A pesquisa ainda conclui que, apesar de altos e baixos, os servidores públicos apresentaram certo grau de comprometimento.

Na discussão sobre o conceito multidimensional do comprometimento organizacional, o modelo tridimensional recebeu muitas críticas. Segundo Jesus e Rowe (2014) um dos principais questionamentos refere-se à dimensão de continuação, que alguns pesquisadores, como Rodrigues e Bastos (2010), defendem que esse comprometimento de continuação deve ser entendido como outro tipo de vínculo diferente do comprometimento organizacional. Com isso, traduziram e adaptaram à realidade brasileira a escala de comprometimento de continuação de autores estrangeiros, conhecida como escala de sacrifícios percebidos com a saída.

Cappi e Araújo (2015) analisaram a satisfação e o comprometimento organizacional na intenção de sair da organização em indivíduos das gerações X e Y, tanto de organizações públicas quanto privadas, mas com predominância do setor privado. Os resultados sugeriram que houve uma positiva e significativa relação entre satisfação e comprometimento organizacional e negativa desses dois construtos e com a variável da intenção de sair do emprego. Constataram que a satisfação foi a variável mais significativa para a geração X, e o comprometimento organizacional para a geração Y.

Balsan *et al.* (2015) realizaram um estudo com técnicos administrativos de uma universidade federal para investigar as relações entre comprometimento e entrenchamento organizacional. Segundo os autores, os resultados foram congruentes com a literatura, tanto nacional quanto internacional, no que se refere à correlação positiva entre as bases afetiva e normativa, e a baixa relação entre a base afetiva e a instrumental. Demonstrou-se também a correlação significativa entre a base instrumental e a normativa, que, de acordo com os autores, corroborou com Wiener (1982), sugerindo que o apego à organização pode tanto ser da intensa internalização das normas e regras ou da avaliação do custo-benefício em permanecer na instituição.

Rocha e Honório (2015) pesquisaram o comprometimento organizacional entre técnicos administrativos de uma universidade federal que desempenhavam cargos de chefia e observaram a predominância da dimensão afetiva, seguida da dimensão normativa e, por último, a dimensão instrumental.

Rosário, Queiroz e Martins (2015) pesquisaram a relação entre poder e comprometimento organizacional entre técnicos administrativos numa universidade federal. Os dados obtidos sugeriram certa indecisão dos técnicos quanto ao comprometimento organizacional, obtendo-se um grau baixo, próximo do limite da escala. Ao correlacionar as variáveis, os autores apontaram uma frágil relação no contexto da pesquisa.

Andrade e Gueiros (2015) estudaram o comprometimento organizacional entre servidores da Universidade Federal de Pernambuco, lócus do presente estudo. A amostra consistiu de servidores do Centro Acadêmico do Agreste e concluiu que o comprometimento afetivo obteve as maiores médias entre a população estudada.

No mesmo lócus da presente pesquisa, Faria e Gueiros (2015) analisaram o comprometimento organizacional entre servidores técnicos administrativos das diversas pró-reitorais. O objetivo foi analisar o construto em diferentes faixas de tempo de serviço, visto que, segundo as autoras, a literatura preexistente apontava que o comprometimento organizacional seria maior nos trabalhadores com maior tempo de serviço, investigando também as relações com a escolaridade e função gratificada. Os resultados revelaram que houve a predominância do comprometimento afetivo, seguido pelo instrumental. Os dados mostraram que quanto maior a escolaridade, menor foi o comprometimento organizacional. Os resultados referentes à variável tempo de serviço contrariaram a literatura, pois verificou-se que os servidores que possuíam entre 5 a 10 anos de serviço obtiveram maior média que os servidores com mais de 20 anos de serviço. Todavia, a variável da função gratificada apresentou alta significância quando relacionada com o comprometimento organizacional.

Com o intuito de investigar a influência do comprometimento e do entrincheiramento organizacional no impacto da transferência do conhecimento adquirido por meio de treinamentos, Balsan *et al.* (2017) realizaram uma pesquisa com técnicos administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Os resultados concluíram que quanto maior o comprometimento afetivo, maior foi o impacto da transferência de conhecimento. Revelou ainda que os indivíduos entrincheirados na organização por medo de perder a estabilidade (arranjos burocráticos) e pela percepção de falta de alternativas possuíam impacto menor na mesma variável.

Silva, Gallon e Pessotto (2017) analisaram a presença das diversas bases do comprometimento organizacional do modelo de Meyer e Allen (1993) entre técnicos administrativos de uma instituição de ensino superior privada. Dentre os resultados, constataram que na amostra pesquisada, a dimensão normativa foi predominante, em segundo a dimensão instrumental e, por último, a dimensão afetiva. De acordo com as autoras, se comparado com estudos realizados em universidades públicas, que possuem estabilidade, isso pode ser explicado pelo fato de os trabalhadores dessa IES privada não possuírem apego emocional e, sim, a necessidade de permanecer na empresa. Ainda, a dimensão normativa teve maior predominância entre os trabalhadores com maior tempo de serviço na organização.

Falce *et al.* (2017) estudaram a relação do comprometimento organizacional com as variáveis transferência do conhecimento e maturidade da gestão do conhecimento na Universidade Federal de Ouro Preto. Os resultados apontaram forte influência das bases afetivas e calculativa, tanto sobre a transferência do conhecimento quanto na maturidade da gestão do conhecimento. Todavia, com relação à base normativa, não houve influência significativa registrada.

Barbosa, Gomes e Almeida (2017) analisaram o comprometimento organizacional entre servidores do Instituto Federal da Paraíba e verificaram que para essa amostra, o comprometimento afetivo apresentou resultado acima da média, evidenciando o apreço e a identificação com os valores organizacionais desses trabalhadores. A dimensão normativa destacou-se pela presença forte da obrigação pelo desempenho.

Ramos e Teixeira (2017) investigaram a influência da função gratificada no comprometimento organizacional, na satisfação e no desempenho profissional entre servidores de um Instituto Federal do Espírito Santo. Segundo os autores, os achados confirmaram a literatura preexistente de que a existência da função gratificada impactou positivamente nas três variáveis estudadas.

Oliveira *et al.* (2018) compararam o comprometimento organizacional entre servidores efetivos e trabalhadores temporários da Universidade Federal de Alagoas. Concluíram que, com relação aos servidores efetivos, predominou a base afetiva e entre os terceirizados, destacou-se a base normativa. Também foi constatado que o comprometimento afetivo dos servidores é maior do que o dos terceirizados. Segundo os autores, isso se deve ao fato das vantagens dos servidores, como a estabilidade no emprego, benefícios e privilégios ocupacionais, ou seja, às diferenciações dos contratos trabalhistas estabelecidos com a instituição.

A relação do comprometimento com a qualidade de vida no trabalho foi mais uma vez pesquisada, desta vez por Lírio, Severo e Guimarães (2018), em uma universidade privada do Rio Grande do Sul. A amostra estudada consistiu de docentes e técnicos administrativos e concluiu com a influência positiva da QVT no comprometimento organizacional.

Silva, Tomazzoni e Costa (2018) fizeram uma análise comparativa entre duas universidades federais, uma do Sul do País e outra do nordeste brasileiro. Avaliaram-se os níveis de comprometimento e entrincheiramento organizacional na população de técnicos administrativos em educação. Os resultados revelaram semelhanças quanto aos altos níveis, tanto de comprometimento afetivo quanto do instrumental e normativo, sendo predominante o afetivo, seguido do calculativo e, por último, o normativo. Os percentuais de entrincheirados também foi considerado moderado, sendo considerado o maior temor dos entrincheirados as perdas financeiras e a estabilidade.

Oliveira e Pinho (2018) propuseram um modelo teórico envolvendo as práticas de gestão como antecedentes do comprometimento organizacional, e a satisfação e intenção de rotatividade como consequentes do construto entre servidores técnicos administrativos de uma universidade pública brasileiro. Os resultados validaram o modelo das autoras, confirmando que as práticas de gestão impactam no comprometimento organizacional, que influencia na satisfação e na intenção de rotatividade. As práticas de gestão de envolvimento e remuneração e recompensas influenciam a base normativa do construto e afetam positivamente as variáveis consequentes. Quanto à análise demográfica, concluiu-se que as mulheres são mais comprometidas do que os homens, os servidores com mais de 20 anos de tempo de serviço possuíram maior comprometimento normativo e de continuação, os servidores casados possuíram maior comprometimento normativo, assim como aqueles que possuem entre 2 e 3 dependentes. Por fim, os servidores que detêm função gratificada, apresentaram maior presença das três bases do comprometimento organizacional.

Com o intuito de avaliar a relação do sistema de controle estratégico com o comprometimento organizacional, Kawahara, Miranda e Damke (2018) realizaram um estudo

numa instituição de ensino superior pública. Segundo os autores, sistemas de controle impactam no comportamento dos trabalhadores, a fim de minimizar conflitos e maximizar esforços de todos para alcançar as metas organizacionais. Concluíram que os sistemas de controle se relacionaram positivamente e estimularam o comprometimento organizacional dos servidores em permanecer na instituição.

Lima e Rowe (2019) investigaram a influência da percepção das políticas de gestão no comprometimento organizacional nos docentes da Universidade Federal da Bahia. Os resultados apontaram que as políticas de envolvimento, como a criação de um bom clima organizacional, afetam positivamente o comprometimento normativo. A política de envolvimento apresentou influência negativa para o comprometimento afetivo, contrariando a literatura, segundo as autoras. Para o comprometimento instrumental, observou-se que a política de treinamento apresentou maior significância, demonstrando que quanto maior o investimento em cursos, como doutoramento e pós-doutoramento, mais os docentes se sentiram comprometidos com a universidade.

Pereira e Lopes (2019) identificaram e analisaram os níveis de comprometimento, entrenchamento e engajamento organizacional entre técnicos administrativos de uma universidade federal localizada no Rio Grande do Sul. Verificou-se alto nível de comprometimento organizacional, um nível considerado mediano para o entrenchamento organizacional, com maior predominância na dimensão arranjos burocráticos impessoais, indicando que a maioria dos servidores sente que perderia benefícios e ganhos financeiros já conquistados, caso fosse em busca de novas alternativas de trabalho. Ao correlacionar as três variáveis, observou-se uma relação positiva entre servidores comprometidos e entrenchados, entretanto, quando se compararam os entrenchados com a variável do engajamento, obteve-se que os entrenchados possuíam baixo grau de engajamento organizacional.

Lizote, Alves e Cavalheiro (2019) examinaram a relação entre o suporte organizacional, o marketing interno e o comprometimento organizacional dos docentes de universidades públicas e privadas no Brasil. Os dados obtidos, segundo os autores, corroboraram com outros estudos que também encontraram significância positiva entre o suporte e o marketing com o comprometimento afetivo.

La Flace *et al.* (2019) realizaram uma pesquisa que descreveu e comparou a configuração do comprometimento organizacional em duas instituições de educação públicas no contexto brasileiro. Os resultados apontaram algumas diferenciações entre as duas instituições, mostrando o comprometimento afetivo e normativo mais forte na universidade que na fundação. A fundação apresentou o comprometimento calculativo mais presente. Os dados

comparados, de acordo com os autores, são importantes para que as instituições identifiquem as políticas e práticas e as reformulem de acordo com as necessidades organizacionais, com o objetivo de motivar os servidores para atingir as metas da instituição.

Silva, Paiva e Lima (2019), tendo em vista a importância de conhecer as razões que levam as pessoas a trabalhar e os vínculos que criam com a organização, analisaram a relação dos valores relativos ao trabalho com o vínculo do entrenchamento organizacional entre servidores técnicos e docentes de uma universidade pública. Identificou-se baixo nível de entrenchamento organizacional na amostra em geral. A dimensão do entrenchamento que demonstrou maior média foi a dos arranjos burocráticos, que significa que os servidores consideram a estabilidade e os benefícios as principais perdas, caso saíssem da universidade. Esse resultado corroborou com os achados da escala de valores do trabalho, que revelou a segurança como o primeiro valor do trabalho mais significativo.

2.2 Aposentadoria

De acordo com Neri (2005), a cronologia biológica do envelhecimento é inerente a todos os seres vivos, porém, no ser humano, o processo de envelhecimento possui variações no comportamento genético-biológico, sócio-histórico e psicológico. O envelhecimento genético-biológico de cada indivíduo é particular ao seu estilo de vida, afetado também pelo seu contexto sócio-histórico vivido, sua experiência de vida imersa numa cultura em determinada época da história, assim como a forma de esse indivíduo perceber os fenômenos que cercam a experiência humana, classificando suas vivências como positivas ou negativas. Perante essa diversidade relativa ao ser humano, as representações sociais sobre envelhecimento, posições sociais e forma de tratamento não consistem numa experiência homogênea, de acordo com Debert (1999). Sendo o envelhecimento uma experiência heterogênea, há, portanto, duas temáticas que vêm à tona nessa fase da vida: a decisão pela aposentadoria ou a escolha pela permanência no mercado de trabalho.

Quanto à decisão de aposentar-se, há visões diferentes sobre esse fenômeno. Segundo o dicionário Aurélio, da língua portuguesa, aposentadoria remete à ideia de dispensar o serviço, isentar-se. Neste caso específico, à saída do mercado de trabalho permanentemente.

A saída da força de trabalho, como propõe Zanelli *et al.* (2010), pode também ser vista como uma oportunidade de continuar uma carreira profissional, que pode ocorrer por meio do resgate de projetos antigos ou se lançando em novas experiências, com a descoberta de novas habilidades e potencialidades. A aposentadoria pode ser entendida, então, como um processo

de adaptação no qual decisões anteriores e posteriores influenciam na vivência. Essas elucidações mostram o quão diverso é o mundo do indivíduo que está a se aposentar, entretanto, essas visões possuem um ponto em comum, o afastamento do trabalho e a aproximação da velhice. Tanto o afastamento do trabalho quanto a aproximação da velhice pode ser visto de diversas maneiras, e reflete as vivências de cada pessoa, como suas decisões no decorrer da vida laboral e vida pessoal influenciam nas tomadas de decisão, principalmente na escolha do momento certo para aposentar-se.

As organizações também podem atuar na decisão do trabalhador de se aposentar, estimulando-o ou incentivando sua permanência na instituição. As organizações têm como subsídio para suas ações a Política Nacional do Idoso (Lei n. 8842, 1994) e o Estatuto do Idoso (Lei n. 10.741, 2003), que estimulam a preparação dos trabalhadores para a aposentadoria com antecedência mínima de 02 (dois) e 01 (um) ano, respectivamente, da concretude do evento. O desafio dessa preparação para a aposentadoria pode ser incentivado e realizado pela área de gestão de pessoas da organização em que está inserido o trabalhador, a partir da implantação de um programa institucional de preparação para a aposentadoria. O programa para preparar os trabalhadores para a saída formal do mercado de trabalho é bastante relevante, pois o impacto do processo de aposentadoria é heterogêneo entre as pessoas.

A pesquisa de Silva e Helal (2017) teve como inquietação justamente questões relacionadas à decisão de se aposentar ou não, e como as instituições podem atuar nesse processo. A pesquisa (qualitativa) entrevistou seis mulheres e um homem, que possuíam entre 58 e 69 anos e tinham em média 30 anos de serviço público. Os resultados apontaram que os entrevistados possuíam uma percepção negativa de aposentadoria ligada ao envelhecimento, inutilidade, perda de vínculos sociais e aproximação da morte, e que a principal causa que os fazia permanecer trabalhando, mesmo obtendo os requisitos para tal, era a perda financeira que teriam assim que se aposentassem.

Para entender profundamente essa perspectiva negativa sobre a aposentadoria, como a sensação de inutilidade vivida pelo indivíduo, é necessário compreender a saída do indivíduo não apenas do mercado de trabalho em sentido restrito, mas, sim, sua exclusão do sistema de produção capitalista. Santos (1990) afirma que a exclusão do mundo do trabalho é, ao mesmo tempo, uma perda do lugar no sistema de produção, uma reorganização espacial e temporal da vida e uma reestruturação da identidade pessoal. De acordo com Zanelli *et al.* (2010), dentro do modo de produção industrial, o trabalho exerce o papel organizador da vida social do homem, definindo seus horários, construindo suas relações sociais e atuando no seu desenvolvimento. Quando um indivíduo está produzindo na sua vida laboral, ele está

contribuindo para o sistema de produção, e possui um status positivo perante a sociedade, pois exercendo seu papel dá sustentação aos demais elos de produção. Ao sair desse esquema, é como se o indivíduo não contribuísse mais para sustentar a sociedade e é visto por ela, muitas vezes como inútil.

Quanto à escolha de continuar na vida laboral, a Organização Internacional do Trabalho (2009) afirmou que o envelhecimento da população tem efeito direto no mercado de trabalho, pois, com o aumento da expectativa de vida, a consequência principal é a permanência no trabalho por mais tempo. As pessoas que optam por não parar de trabalhar podem ter essa continuidade dentro da organização na qual já fazem parte ou fora dela. Esse processo ocorre de forma geral, todavia, no serviço público, tem-se a oportunidade de continuar a trabalhar na mesma organização, mesmo tendo os requisitos para a aposentadoria, por meio do abono permanência. O abono permanência será abordado na seção específica sobre a aposentadoria do serviço público.

Reis e Flecha (2010) publicaram um estudo de caso feito com servidores públicos em fase de pré-aposentadoria de uma secretaria de Estado localizada em Minas Gerais, sobre os motivos do desejo de permanecer na organização. Os resultados revelaram que a satisfação pelo trabalho, as condições precárias no pós-aposentadoria, o medo da ociosidade e a espera por melhorias no plano de carreira são os motivos que retardam a tomada de decisão. Ainda pelos dados da pesquisa, essa tomada de decisão de retardar a aposentadoria é resultado da falta de uma política de remuneração que seja capaz de proporcionar saúde, bem viver e viagens. O estudo também revelou o sentimento que os servidores da amostra têm sobre a aposentadoria, percebendo-a como um direito, uma sensação de dever cumprido e liberdade de horários.

Bitencourt *et al.* (2010) realizaram uma pesquisa com aposentados e aposentáveis de uma empresa pública no Rio Grande do Sul. Os entrevistados fizeram parte do curso de preparação para a aposentadoria oferecido pela organização e afirmaram que veem a aposentadoria como mais um etapa da vida, por meio da qual vão poder se dedicar a atividades das quais não dispunham de tempo durante a vida laboral. O estudo mostrou que tanto para os já aposentados quanto para os aposentáveis o trabalho representa um papel importante e que a existência do programa de preparação para a aposentadoria auxiliou bastante no processo de deixar a organização.

Debetir (2011) realizou um estudo com servidores docentes e técnicos administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina, que contemplou tanto aposentados quanto aposentáveis, participantes ou não do curso institucional preparatório para a aposentadoria. Os resultados evidenciaram que os ajustes à aposentadoria se relacionam com características

peçoais, formas de enfrentar o tempo e as perdas. Nessa amostra, os pesquisados não apresentaram visão negativa sobre a aposentadoria e a velhice, e a maioria via a nova fase de vida de forma positiva e contributiva para a boa saúde mental.

Com o objetivo de investigar os motivos da permanência no mercado de trabalho de empregados de uma agência bancária no Rio Grande do Norte, Camboim *et al.* (2011) estudaram os indivíduos que iriam se aposentar em um período máximo de dez anos. A pesquisa detectou que o fator mais influente na tomada de decisão de aposentar-se é a família. Quanto ao nível de satisfação com o trabalho, a maioria sente-se satisfeita e confessa que se houvesse um plano remuneratório, permaneceria na empresa. Para a maioria dos entrevistados, a aposentadoria significa uma oportunidade de começar outra atividade, revelando o desejo de não parar a vida produtiva.

Carvalho *et al.* (2013) identificaram as principais percepções dos aposentáveis do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação, localizado no Rio de Janeiro, sobre a aposentadoria. Os entrevistados trouxeram como vantagens da saída do mercado de trabalho a liberdade de horários, a possibilidade de ter outro emprego e a sensação de dever cumprido. Entre as desvantagens citadas está a interrupção da atividade e a perda dos vínculos sociais criados no ambiente de trabalho. Encontrou-se ainda entre os entrevistados a visão associativa da aposentadoria, com a inutilidade, inatividade e improdutividade, atribuídas pela própria empresa ou pela família.

Freire *et al.* (2014) debateram sobre o empreendedorismo para aposentados no ramo de tecnologia. A pesquisa foi realizada num instituto de ciência e tecnologia e contemplou os pesquisadores aposentáveis. Os resultados indicaram que a maioria dos participantes tem interesse em continuar trabalhando, se envolvendo em projetos da instituição ou até como voluntários.

Fontoura *et al.* (2014) realizaram uma pesquisa que teve como foco principal analisar as diversas formas com as quais as pessoas vivenciam o processo de aposentadoria. A amostra não foi representativa para a população brasileira e abrangeu tanto aposentados quanto não aposentados. Do grupo pesquisado, a maioria continuou trabalhando ou desejava permanecer no mercado de trabalho. No grupo dos que permaneciam ou desejavam permanecer no mercado de trabalho, notou-se um querer em continuar produzindo, entretanto, os autores afirmam que esse desejo revela indiretamente uma imagem negativa da velhice. Em alguns depoimentos, a aposentadoria esteve atrelada à incidência de algum malefício ou doença. Esse comportamento foi observado principalmente nas falas dos homens, evidenciando, assim, na opinião dos

autores, o papel social de trabalhador, suas responsabilidades e o status do trabalho na vida desses indivíduos.

Num ensaio teórico sobre um filme que trata sobre a aposentadoria de um docente na Argentina, Lima, Nóbrega e Helal (2015) discutiram sobre a visão negativa de aposentar-se. No debate, trouxeram à tona a aposentadoria compulsória de um professor e todas as repercussões psicológicas e sentimentos de inutilidade do indivíduo. A questão sobre a aposentadoria compulsória tornou-se um dilema, pois, ao mesmo tempo que é uma norma legal que ajuda na rotatividade de pessoal no serviço público, não deixa de provocar uma ruptura abrupta para alguns servidores docentes que tiveram o trabalho acadêmico como elemento central em suas vidas. Nesse contexto, os autores ressaltaram a importância de encarar a aposentadoria como um processo, e lembraram que isso também é um papel das instituições.

Fernandes, Marra e Lara (2016) estudaram as diversas identidades vivenciadas por servidores públicos federais que estão prestes a se aposentar. A pesquisa encontrou que o processo de aposentadoria é vivenciado de maneiras distintas pelos indivíduos. Uma das identidades é a de futuro aposentado, que mostrou que os entrevistados, apesar de ter consciência de que o momento irá chegar, postergam tanto a decisão de se aposentar como também se recusam a imaginar-se como aposentados, revelando certa resistência e sentimentos negativos quanto à aposentadoria.

Em outro ensaio teórico, Helal, Nóbrega e Lima (2017) trazem uma reflexão sobre as diversas lentes da percepção da aposentadoria, pois o que antigamente era uma responsabilidade privada e familiar, hoje tornou-se uma preocupação social. Os autores trouxeram contribuições das áreas de gerontologia, psicologia e sociologia. Relataram visões otimistas e pessimistas sobre a aposentadoria, mas destacam que pelo olhar da sociologia, a aposentadoria é um processo amplo, que engloba longitudinalmente todo o curso de vida de um indivíduo.

O ensaio mencionado acima ainda traz dois modelos multidimensionais de aposentadoria, visto que, como afirmam os autores, a tendência dos estudos, é pensar a aposentadoria como um processo que envolve variados contextos. O modelo multidimensional divide-se em três dimensões: a macro, que é condicionada à cultura local e abrange as leis, normas e condições econômicas; a dimensão meso, que se refere às normas e políticas institucionais; e a dimensão micro, que trata de questões individuais, como atitudes e comportamentos ao longo da vida. O outro modelo é o dinâmico, baseado em recursos, em que o processo de aposentadoria é uma adaptação que ocorre mediante a capacidade do indivíduo em ter acesso a recursos, como os financeiros, emocionais, físicos, cognitivos, motivacionais e sociais. A diferença entre os dois modelos consiste que no modelo multidimensional as

dimensões são tratadas como aspectos positivos e negativos, e no modelo baseado em recursos, os diferentes aspectos são avaliados de acordo com o impacto no bem-estar do indivíduo.

Silva e Helal (2017) realizaram um estudo com aposentáveis de uma empresa pública em Pernambuco, com o intuito de investigar a percepção sobre aposentadoria entre servidores participantes do curso de preparação para a aposentadoria da instituição. Predominou entre os entrevistados uma visão negativa da aposentadoria, muitas vezes relacionada à inatividade e afastamento da vida social. A diminuição da renda foi uma preocupação de destaque nas falas dos entrevistados, assim como a perda dos vínculos sociais dos colegas de trabalho.

Diante desse contexto controverso a respeito do processo de aposentadoria, faz-se importante conhecer sobre a aposentadoria no Brasil, alvo da próxima seção.

2.2.1 Aposentadoria no Brasil

A aposentadoria brasileira passou por várias mudanças ao longo da sua história. A evolução da aposentadoria no Brasil tem seu marco inicial a partir do Decreto 4.682/1923, a denominada Lei Elói Mendes, que instituiu as caixas de aposentadorias e pensões, benefício até então exclusivo dos trabalhadores das empresas ferroviárias. Em 1930, houve a inclusão da idade mínima de 50 anos como condicionante para a aposentadoria por tempo de serviço, e a modificação no cálculo do valor do benefício, que passou a ser igual à média da renda dos três últimos anos de trabalho.

Dois pontos importantes da história da previdência social são, em primeiro lugar, em ordem cronológica, a criação do Instituto Nacional de Previdência Social. O segundo ponto a ser ressaltado foi a forte presença da seguridade social na Constituição Federal de 1988, que contém em seu texto uma preocupação em garantir benefícios, tanto da previdência social quanto da assistência social. Algumas modificações na aposentadoria brasileira estão elencadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Evolução das leis da aposentadoria no Brasil

Leis	Requisitos legais
Decreto 4.682/1923 – Lei Elói Mendes	É um marco jurídico pois instituiu as Caixas de Pensão em empresas ferroviárias.
Década de 1930	Crescimento dos sindicatos e pressão das categorias profissionais, culminando no surgimento dos Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPs).
Lei nº 3.807/1960 – A Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS)	Unificou a legislação referente aos Institutos de Aposentadorias e Pensões.

Leis	Requisitos legais
Decreto-Lei nº 72/1966	Criação do Instituto Nacional de Previdência Social – INPS
Decreto nº 77.077/1976	Na década de 70 a cobertura previdenciária expandiu-se aos empregados domésticos, autônomos, empregadores rurais. Com a instituição do decreto, houve a consolidação das leis da previdência social
Constituição Federal de 1988	Foi criado o conceito de seguridade social em seus princípios básicos, composto pelas áreas da saúde, assistência e previdência social.

Fonte: Levantamento do site do INSS

As regras atuais da aposentadoria dispõem de dois tipos de regimes principais, o regime geral de previdência social – que abrange todos os trabalhadores celetistas, ou seja, regidos pela consolidação das leis trabalhistas e os servidores públicos que não possuem regime próprio de previdência social; o regime jurídico único dos servidores públicos, que contempla os servidores públicos de determinados órgãos que dispõem de regime exclusivo; e o regime complementar privado, com caráter complementar, como o próprio nome diz, e é facultativo.

Como a presente pesquisa tem foco numa autarquia pública, nos limitaremos a detalhar apenas as regras atuais do regime jurídico único federal. Pelas regras vigentes da lei nº 8.112/1990, que rege o quadro funcional federal, os servidores públicos dispõem de três tipos de aposentadorias e precisam garantir requisitos: a aposentadoria por invalidez permanente, quando decorrente de acidente em serviço, moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, especificada em lei, e proporcionais nos demais casos; a aposentadoria voluntária, cumpridos os tempos de contribuição especificados pela lei; e a aposentadoria compulsória, aos setenta e cinco anos de idade, com proventos proporcionais ao tempo de serviço.

A aposentadoria voluntária possui alguns pré-requisitos de tempo de serviço e idade, que podem variar de acordo com a legislação vigente na época em que o servidor adquiriu o direito a se aposentar. Assim que os servidores públicos adquirem esse direito de aposentação, a legislação disponibiliza o recebimento do abono permanência àqueles que continuam em atividade.

Portanto, os servidores públicos gozam de um incentivo a mais para permanecer desenvolvendo suas atividades laborais, o abono permanência, descrito detalhadamente no próximo tópico.

2.2.2 Aposentadoria na administração pública

A previdência social brasileira sofreu ao longo do tempo algumas mudanças e, recentemente, uma reforma da previdência, que entrou em vigor por meio da emenda constitucional nº 103, em 13 de novembro de 2019. As novas regras abrangem os trabalhadores regidos pelo regime geral de previdência social e trazem também alterações na aposentadoria dos servidores públicos, regidos por regime próprio de previdência. A emenda traz alterações nas normas e estabelece regras de transição para aqueles trabalhadores que já se encontram no mercado de trabalho, além de conter as normativas gerais para categorias específicas, como professores (educação infantil, ensino fundamental e médio), policiais e trabalhadores rurais. Entre as principais alterações estão: a idade, o tempo de contribuição, a mudança no cálculo do benefício, alíquotas novas, além de mudanças na pensão por morte. Uma das peculiaridades da administração pública consiste no abono permanência, que é uma gratificação pecuniária equivalente à contribuição da previdência social concedida ao servidor público que completou os requisitos para se aposentar, mas que decidiu continuar trabalhando, postergando, assim, a aposentadoria, instituído pela Emenda Constitucional nº 41 de 31/12/2003. O servidor poderá receber o abono até completar os requisitos da aposentadoria compulsória, que atualmente é de 75 anos.

O abono permanência surgiu em 1821, por um decreto de Dom Pedro de Alcântara, com a previsão de conceder um abono adicional de um quarto de salário (XAVIER; EMMENDOERFER, 2009). Em 1991, transformou-se no abono permanência em serviço e após a reforma da previdência de 2003, como já explicado, foi instituído pela Emenda Constitucional nº 41, ganhando o nome apenas de abono permanência.

De acordo com Sertão (2005), o abono tem duplo objetivo: o de incentivar a permanência do servidor na organização e o de promover maior economia do Estado, que consegue adiar a dupla despesa de pagar proventos ao aposentado e a remuneração ao substituto, pois, antes o servidor que possuía as condições de se aposentar, mas que decidia permanecer trabalhando, não pagava a contribuição previdenciária, e após a Emenda 41/03, passou a pagar a previdência e ganhar o abono permanência. Houve a substituição da isenção da contribuição previdenciária pelo recebimento do abono permanência. Com isso, há a manutenção da arrecadação dos fundos de previdência, e, na prática, um aumento na arrecadação, pois o imposto é calculado sobre o salário mais o abono.

Existem em vigência quatro normas possíveis de concessão do abono de permanência aos servidores públicos, que são as mesmas regras que estabelecem as condições de aposentadoria. De acordo com Amorim *et al.* (2017), o servidor deverá preencher os requisitos para adquirir o abono permanência: a idade, havendo diferenças entre os gêneros masculino e feminino; o tempo de exercício no serviço público e no cargo. Esses requisitos são relevantes, pois preservam o direito adquirido dos servidores devido às reformas que ocorrem na previdência de tempos em tempos.

A emenda constitucional nº 103/2019 não alterou diretamente essas regras para o recebimento do abono permanência, entretanto, trouxe uma modificação substancial em seu texto, que retira a natureza autoexecutável do abono permanência, passando agora o direito ao benefício a ser regulado por lei dos respectivos entes federativos. Com isso, o benefício deixa de ser de recebimento automático pelo servidor e passa pelos critérios que cada ente federativo legislar para a concessão do abono permanências aos seus servidores. O ente pode, inclusive, extinguir completamente o benefício.

Além disso, a reforma ainda abre a possibilidade para que o valor do abono permanência seja modificado, podendo a prestação ser inferior ao valor da contribuição previdenciária, que passa a ser considerado o valor máximo do benefício.

Após as considerações acerca do abono permanência, a partir deste momento, serão tratados os procedimentos metodológicos da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo. Para isso, esta seção está dividida em seis tópicos: o primeiro trata da natureza da pesquisa; em seguida, o delineamento da pesquisa; o terceiro tópico, a procedimentos de amostragem. O quarto tópico apresenta a coleta de dados; o quinto tópico, a análise dos resultados obtidos na pesquisa e o sexto tópico, as limitações da pesquisa.

3.1 Natureza da pesquisa

A presente pesquisa é de natureza quantitativa. Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Ao investigar a configuração dos vínculos organizacionais entre os servidores aposentáveis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), o estudo utilizou um instrumento quantitativo que gerou dados sobre os construtos do comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacional, analisados posteriormente por procedimentos estatísticos.

O estudo também possui caráter descritivo. De acordo com Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Esta pesquisa analisou a configuração dos vínculos entre os docentes aposentáveis, expondo características dessa população num determinado período de tempo. “Os estudos descritivos podem mostrar um panorama ou uma descrição de elementos administrativos em um dado ponto do tempo” (HAIR; JOSEPH, 2005, p. 87). E para Triviños (1987, p. 110), “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

Segundo Richardson (2010), o método quantitativo representa a intenção de garantir a precisão de resultados, evitar a distorção de análises e interpretações. É frequentemente aplicado em estudos descritivos.

O próximo tópico trata do delineamento da pesquisa utilizado nesta dissertação e é considerado como mais adequado aos objetivos da mesma.

3.2 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa utilizou-se de um levantamento, tipo *survey*, sendo considerada um estudo de caso quantitativo. A pesquisa de levantamento de natureza quantitativa teve o corte transversal, já que foi realizada uma única vez e os dados foram sintetizados por métodos estatísticos (HAIR; JOSEPH, 2005). O corte transversal revelou-se adequado aos objetivos dessa investigação, já que não há a intenção de estudar a evolução do fenômeno ao longo do tempo.

A pesquisa de levantamento ou *survey* tem o objetivo de estudar a distribuição de uma variável, fazendo referência aos processos de vida tal como ocorrem. É comum neste delineamento a utilização de instrumentos estruturados de coleta de dados. Tem caráter fundamentalmente quantitativo e pede, portanto, dados coletados de forma sistemática, de modo a possibilitar uma investigação mais exata para estudos futuros (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987). Tais pressupostos estão de acordo com as opções metodológicas adotadas nesta pesquisa, conforme já mencionado anteriormente.

A estratégia de pesquisa empregada foi o estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é importante para a pesquisa em ciências humanas, pois permite um aprofundamento do fenômeno estudado pelo investigador. O caso pesquisado consistiu no grupo de servidores docentes da UFPE que recebem abono permanência.

O tópico seguinte trata sobre o lócus da pesquisa, a Universidade Federal de Pernambuco.

3.3 Lócus da pesquisa

O lócus da pesquisa foi a Universidade Federal de Pernambuco, uma instituição de ensino superior pública. A instituição possui mais de 60 anos de existência, tendo mais de 43 mil alunos e mais de 7 mil servidores, entre as categorias de técnicos administrativos e docentes. É composta por três *campi*, sendo um *campus* na capital Recife, um *campus* na Zona da Mata pernambucana – no município de Vitória de Santo Antão, e um *campus* no Agreste, no município de Caruaru. Possui dez centros acadêmicos, uma biblioteca central, dez bibliotecas setoriais e oito órgãos suplementares.

O próximo tópico diz respeito a escolha da população objeto de estudo e os critérios que determinaram a amostra.

3.4 Procedimentos de amostragem

A população da pesquisa foram os servidores docentes que recebem abono permanência da Universidade Federal de Pernambuco, ou seja, aqueles que já possuem direito adquirido em se aposentar, mas escolheram permanecer na ativa. Esse pré-requisito estabelecido pela pesquisadora se deveu à escassez de estudos publicados com esses sujeitos nas plataformas Anpad, SPELL e SciELO, conforme mencionado no capítulo justificativa de pesquisa.

De acordo com dados fornecidos pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da instituição, em janeiro de 2020, o quantitativo de professores que recebem o benefício do abono permanência é de 320 docentes.

A amostra foi não probabilística e, por conveniência, estratificada por campus. Em amostras não probabilísticas, a chance de seleção de um elemento da população é desconhecida (HAIR *et al.*, 2009). Em amostras por conveniência, selecionam-se os indivíduos mais disponíveis em participar do estudo.

Como a população de pesquisa consiste em 320 servidores docentes, para o cálculo da amostra planejou-se utilizar o proposto por Hair *at al.* (2005), que afirmam que a medida mínima para o cálculo da amostra é de cinco respondentes por indicador do questionário. Como o questionário tem 39 itens, o número de participantes deverá atingir o quantitativo mínimo de 195 docentes.

O envio do instrumento de pesquisa foi realizado por meio do Google Docs e comprovou a hipótese da pesquisadora, obtendo baixa adesão. Dos 320 docentes pesquisados, apenas 56 professores responderam ao questionário, correspondendo a 17,5% da amostra.

Em princípio, planejou-se o envio do instrumento de pesquisa em duas fases: a primeira on-line e um segundo momento presencial. O mês planejado para a aplicação do questionário presencial coincidiu com o início do isolamento social, medida adotada pela UFPE, em observância à imposição legal das autoridades sanitárias do governo do estado de Pernambuco. Em virtude desse fato, não foi possível a aplicação do instrumento de pesquisa presencialmente.

Foi feita uma solicitação à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas no mês de julho do presente ano, com o intuito de acessar os contatos telefônicos dos sujeitos de pesquisa, com o objetivo de contactá-los para aumentar a adesão na pesquisa on-line. Porém, o pedido foi negado.

Com isso, esperou-se a determinação institucional sobre o retorno das atividades presenciais da instituição, para reformular o cronograma de aplicação dos questionários presencialmente. Entretanto, devido à expansão da pandemia no País, o MEC oficializou o trabalho remoto nas universidades federais até o dezembro de 2020, medida que foi prontamente adotada pela UFPE, tornando a aplicação dos questionários de forma presencial impossibilitada definitivamente.

Nesse contexto, a coleta de dados presencial foi obrigatoriamente excluída da pesquisa, principalmente porque os sujeitos dessa pesquisa são idosos e pertencem ao grupo de risco para a Covid-19.

Em seguida, é apresentada a coleta de dados utilizada nesta pesquisa.

3.5 Coleta de dados

A coleta de dados consistiu em colher os dados primários a partir da *survey*. Para isso, utilizou-se o questionário validado por Bastos e Aguiar (2015), para medir o comprometimento organizacional, Rodrigues e Bastos (2015), para medir o entrincheiramento organizacional, e Silva e Bastos (2015), para medir o consentimento organizacional. Essas fases serão detalhadas a seguir.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, autoadministrável (VERGARA, 2000), proposto por Bastos *et al.* (2015). O questionário foi composto por três escalas, uma para cada construto, comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional, respectivamente, além dos dados sociodemográficos.

O questionário utilizou a escala tipo *Likert* de 6 (seis) pontos, buscando mensurar o nível de concordâncias desde o discordo totalmente, discordo muito, discordo pouco, concordo pouco, concordo muito, concordo totalmente, não apresentando o ponto neutro. Segundo Hair *et al.* (2009), a retirada do ponto neutro aumenta a fidedignidade da escala.

O instrumento de coleta de dados aplicado, detalhado a seguir, consta no Apêndice A deste trabalho.

Nas orientações iniciais, a primeira parte do instrumento consta do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, explicando sobre a pesquisa, da participação voluntária e do sigilo das respostas. Foi também informado o grupo de pesquisa, o mestrado e o professor orientador da autora. Também foi disponibilizado o endereço eletrônico da pesquisadora, caso algum participante precisasse dirimir alguma dúvida.

A segunda parte consistiu da escala do comprometimento organizacional, formada por 12 itens; a terceira parte, a escala do entrenchamento organizacional, formada por 18 itens e a quarta parte, a escala do consentimento organizacional, formada por 9 itens. A quinta e última parte do instrumento permitiu levantar informações sociodemográficas importantes para o estudo, tais como: idade, sexo, estado civil, escolaridade, número de dependentes, se possui função gratificada e tempo de serviço na UFPE.

As variáveis sociodemográficas foram escolhidas com base em pesquisas anteriores sobre comprometimento no setor público. Segundo Oliveira e Costa (2015), as variáveis que apresentam relações positivas com o construto são: função gratificada, idade, estado civil, número de dependentes e tempo na instituição. Segundo Bastos (1993), a relação entre o comprometimento e as características pessoais é baixa.

Silva e Bastos (2015) recomendam aplicar a escala de consentimento organizacional em conjunto com outras escalas, como comprometimento e entrenchamento, pois esse procedimento permitirá refinar o diagnóstico acerca dos vínculos do trabalhador com a organização.

O método de coleta dos dados foi a *Survey online*, com a utilização do formulário do Google Docs. Antes do envio do *link* do questionário aos sujeitos da pesquisa, foi feita uma aplicação teste com alunos de uma turma de mestrado profissional do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, com o objetivo de averiguar alguma sugestão de melhoria no questionário ou encontrar um possível erro no mesmo.

O *link* do questionário foi enviado por *e-mail* aos 320 docentes que recebem abono permanência, contendo também o Termo Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A).

Com o intuito de maximizar o quantitativo de respostas, foram feitos dois reforços no intervalo de sete dias, a partir do *e-mail*, solicitando a participação na pesquisa.

Como a amostra ideal não foi atingida após as três comunicações por *e-mail*, e diante da impossibilidade da aplicação do questionário presencialmente, devido ao isolamento social em virtude da pandemia de Covid-19 no País, foi feita uma última tentativa no mês de julho. Esse último envio do questionário ocorreu após a oficialização de que o retorno das atividades presenciais na UFPE aconteceria de forma remota, até dezembro de 2020.

3.6 Hipóteses da pesquisa

Com o objetivo de confrontar a base teórica da pesquisa com os resultados achados por meio das análises quantitativas, foram elaboradas hipóteses, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Hipóteses da pesquisa

Hipótese	Base teórica da hipótese	Resultados que contrariam a hipótese
H1 - As mulheres são mais comprometidas que os homens	Oliveira (2019); Tsolaki <i>et al.</i> (2013); Mowday; Porter; Steers (1982); Bastos (1994); Medeiros <i>et al.</i> (1999); Leite (2004); Oliveira e Pinho (2018); Oliveira; Costa; Bouzada e Salles (2018); Andrade e Gueiros (2015)	Ceribeli; Torres e Franco (2017); Bastos (1993); Abreu; Cunha e Soares (2010)
H 2 - Os indivíduos de maior idade são mais comprometidos	Oliveira (2019); Dogar (2014); Leite (2004); Oliveira; Costa; Bouzada e Salles (2018); Meyer (1991); Allen (1991); Mathieu; Zajac (1990); Medeiros (1999)	Farias e Gueiros (2015); Andrade e Gueiros (2015)
H3 - Os casados são mais comprometidos	Tsolaki <i>et al.</i> (2013); Mathieu; Zajac (1990); Mowday; Porter; Steers, 1982; Medeiros; Enders (1999) Leite (2004); Tsolaki <i>et al.</i> (2013)	Faria e Gueiros (2015), Oliveira (2019); Andrade e Gueiros (2015)
H4 - Quanto maior número de dependentes, maior o comprometido	Oliveira (2019)	Oliveira (2019)
H5 - Os indivíduos com menor escolaridade tem maior comprometimento, decresce com o aumento da escolaridade	Mathieu; Zajac (1990); Mowday; Porter; Steers (1982); Medeiros; Enders (1999); Brandão (1991); Ceribeli; Torres e Franco (2017); Leite (2004); Bastos (1993); Rocha e Honório (2014); Ceribeli e Torres (2017); Farias e Gueiros (2015)	Oliveira (2019)
H6 - Os indivíduos com maior tempo de serviço são mais comprometidos	Luthans <i>et al.</i> ; Glisson; Mottaz <i>apud</i> Bastos (1994); Aryee; Heng (1990); Oliveira (2013); Leite (2004); Pinto (2011); Oliveira; Costa; Bouzada e Salles (2018); Abreu; Cunha e Soares (2010); Kuabara; Ichikawa e Sachuki (2012)	Farias e Gueiros (2015)
H7 - Os indivíduos com FG são mais comprometidos	Meyer e Allen (1991); Farias e Gueiros (2015); Oliveira e Pinho (2018); Ramos e Teixeira (2017); Chew e Chan (2008); Oliveira (2019); Oliveira e Pinho (2018)	
H8 - As mulheres são mais entrincheiradas que os homens	Silva; Paiva e Lima (2019); Moreira (2015)	Freire et al (2013); Oliveira (2019); Abreu; Cunha e Soares (2010)
H9 - Os indivíduos de maior idade são mais entrincheirados	Zago e Fleck (2016); Moreira (2015); Freire <i>et al.</i> (2013) MST; Carvalho <i>et al.</i> (2011); Dogar (2014), Oliveira (2019)	Ceribeli e Torres (2017)
H10 - Os indivíduos casados são mais entrincheirados	Rodrigues e Bastos (2013); Moreira (2015)	Ceribeli e Torres (2017); Oliveira (2019)

Hipótese	Base teórica da hipótese	Resultados que contrariam a hipótese
H11 - Quanto maior o número de dependentes, maior o entrincheiramento	Rodrigues e Bastos (2013)	Ceribeli e Torres (2017); Oliveira (2019)
H12- Quanto menor a escolaridade, maior o entrincheiramento	Rodrigues e Bastos (2013); Moreira (2015); Carvalho <i>et al.</i> (2011)	Ceribeli e Torres (2017)
H13 - Quanto maior o tempo de serviço, maior o entrincheiramento organizacional	Zago e Fleck (2016); Moreira (2015); Carvalho <i>et al.</i> (2011); Oliveira e Pinho (2018)	
H14 - Indivíduos com FG são mais entrincheirados	Moreira (2015); Oliveira (2019); Ramos e Teixeira (2017); Oliveira e Pinho (2018)	
H15 - O sexo não influencia no grau de consentimento	Ceribeli e Torres (2017) não existiu diferença; Oliveira (2019); Abreu; Cunha e Soares (2010) não influi	
H16 - Os indivíduos de maior idade são mais consentidos	Ceribeli e Torres (2017); Oliveira (2019)	
H17 - Os casados são mais consentidos	Oliveira (2019); Oliveira e Pinho (2018)	
H18 - Quanto maior o número de dependentes, maior o consentimento	Ceribeli e Torres (2017); Oliveira (2019); Oliveira e Pinho (2018)	
H19 - Quanto menor a escolaridade, maior o consentimento	Ceribeli e Torres (2017)	Oliveira (2019)
H20 - Quanto maior o tempo de serviço, maior o consentimento	Oliveira (2019); Oliveira e Pinho (2018)	
H21 - Os indivíduos com FG são mais consentidos	Oliveira (2019); Ramos e Teixeira (2017); Oliveira e Pinho (2018)	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Para a elaboração das hipóteses, com o intuito de ampliar a compreensão acerca dos construtos, devido à escassez de estudos exclusivos principalmente para os construtos do entrincheiramento e consentimento organizacional. Utilizaram-se pesquisas realizadas nas organizações em geral, tanto públicas quanto privadas, como também o comportamento dos vínculos com a carreira, observando as evidências entre a base afetiva, com o comprometimento organizacional, e as bases instrumental e normativa, com os novos construtos do entrincheiramento e consentimento organizacional.

3.7 Análise de dados

Para a análise dos dados quantitativos, foi criado um banco de dados com o auxílio do software *Excel* e *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Para descrever a configuração das variáveis a partir das informações obtidas com o uso da estatística descritiva, utilizou-se a média por medida de tendência central e o desvio-

padrão por medida de dispersão. Para testar as hipóteses da pesquisa, foram utilizados os testes de Mann-Whitney e Kruskal Wallis. Por fim, foi feita a análise da correlação de Spearman, com o objetivo de investigar o grau de relação das variáveis.

Quadro 5 - Objetivos x técnicas metodológicas

Objetivo específico	Técnica de coleta	Técnica de análise
Descrever as relações entre os vínculos organizacionais e as variáveis sociodemográficas entre os servidores docentes aposentáveis da UFPE;	<i>Survey</i>	Análise estatística descritiva (média, desvio padrão e Alpha de Cronbach)
Investigar as relações entre os vínculos e as variáveis sociodemográficas dos servidores docentes aposentáveis da UFPE;		Análise estatística descritiva e inferencial (teste Mann-Whitney e Kruskal Wallis, Correlação de Spearman)
Identificar a configuração dos vínculos organizacionais entre os servidores docentes aposentáveis da UFPE;		Análise estatística descritiva (média e desvio padrão)

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O último tópico deste capítulo trata das limitações intrínsecas à natureza da pesquisa e ao desenho metodológico escolhido para tal.

3.8 Limitações da pesquisa

Este estudo teve suas limitações e a principal delas foi que, se tratando de um estudo de caso, que de acordo com Yin (2005) tem o objetivo de permitir um aprofundamento do fenômeno estudado, mas, por outro lado, compromete a generalização dos dados obtidos. Além disso, o estudo teve uma amostra na qual o tamanho não permitiu a utilização das ferramentas estatísticas mais avançadas, previstas no projeto inicial, limitando maiores avanços em termos teóricos e práticos.

Um fator importante a destacar é que o limitado tamanho da amostra ocorreu, primeiro, devido ao baixo retorno dos questionários on-line, e, segundo, a não aplicação desse instrumento de forma presencial. A aplicação do questionário de forma presencial ficou impossibilitada devido ao isolamento social imposto em virtude da pandemia da Covid-19 no estado de Pernambuco, não sendo possível acessar presencialmente toda a população planejada. Ainda se solicitou à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas a disponibilização dos contatos

telefônicos, mas, em virtude de serem dados personalíssimos, foi negado o acesso à pesquisadora, mesmo diante de termo de compromisso do sigilo dos dados.

Embora a pesquisa tenha essas limitações, acredita-se que, ainda assim, o estudo trouxe contribuições à compreensão sobre tendências na configuração dos vínculos organizacionais entre docentes aposentáveis na UFPE.

A seguir, são apresentados os dados obtidos com a aplicação do questionário, os quais são sequencialmente analisados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção da dissertação está dividida em duas seções: a primeira busca analisar a consistência interna do questionário. A segunda seção procura descrever e investigar os dados referentes aos vínculos organizacionais do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional e as variáveis sociodemográficas, fazendo uso de técnicas de estatística descritiva e inferencial. E a terceira seção, apresenta a configuração dos vínculos organizacionais entre os docentes aposentáveis da instituição.

4.1 Análise da consistência interna do questionário

Para avaliar a consistência interna do questionário composto pelas escalas de Bastos e Aguiar (2015), para medir o comprometimento organizacional, Rodrigues e Bastos (2015), para medir o entrincheiramento organizacional, e Silva e Bastos (2015), para medir o consentimento organizacional, utilizou-se o Alpha de Cronbach.

O Alpha de Cronbach é um coeficiente utilizado para estimar a consistência interna de um questionário. Os valores variam entre zero e 1, e quanto mais próximo de 1, maior é a confiabilidade de um questionário. Nas Tabelas 2, 3 e 4, são mostrados os valores do α -Cronbach caso o item tenha sido excluído e o α -Cronbach de todo o aspecto. Nelas são mostradas também as correlações do item total, ou seja, a contribuição que esse item possui para o α -Cronbach de cada aspecto.

O alpha de Cronbach para as 12 questões envolvendo o aspecto do comprometimento foi alta (α -Cronbach=0,918), indicando boa consistência do questionário em relação a esse aspecto. Pode-se observar na Tabela 2, que os valores do α -Cronbach não variam muito quando um item é excluído, além disso, os valores da correlação de item total corrigida, os quais mede as correlações entre cada item e a soma total, mostraram-se razoáveis, acima de 0,3.

Tabela 2 - Avaliação da consistência do aspecto comprometimento pelo Alpha de Cronbach
Comprometimento (α -Cronbach= 0,918; média= 4,84)

Questões	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
01- Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da UFPE.	0,692	0,911
02- Conversando com amigos, eu sempre me refiro à UFPE como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	0,671	0,911
03- Sinto os objetivos da UFPE como se fossem os meus.	0,767	0,907

Comprometimento (α-Cronbach= 0,918; média= 4,84)		
Questões	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
04- A UFPE realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	0,668	0,911
05- A minha forma de pensar é muito parecida com a da UFPE.	0,713	0,909
06- Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela Universidade onde trabalho.	0,661	0,912
07- Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a UFPE.	0,770	0,906
08- Essa universidade tem um imenso significado pessoal para mim.	0,784	0,907
09- Aceito as normas da UFPE porque concordo com elas.	0,658	0,912
10- Eu realmente me interessar pelo destino da Universidade onde trabalho.	0,491	0,919
11- Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da universidade em que trabalho.	0,648	0,914
12- Eu realmente sinto os problemas da UFPE como se fossem meus.	0,563	0,91

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

No aspecto sobre entrincheiramento, a consistência das 18 questões foi alta (α -Cronbach=0,873). No entanto, como podemos observar na Tabela 3, o valor do α -Cronbach pode chegar a 0,878 quando o item 15 for excluído. É observado também que os valores da correlação de item total corrigida das questões 15 e 18 apresentaram baixa correlação com a soma total.

Tabela 3 - Avaliação da consistência do aspecto entrincheiramento pelo Alpha de Cronbach.

Entrincheiramento (α-Cronbach= 0,873; média= 2,72)		
Questões	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
13- Se deixasse a UFPE, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	0,411	0,870
14- A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	0,550	0,864
15- Os benefícios que recebo na UFPE seriam perdidos se eu saísse agora.	0,244	0,878
16- Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	0,438	0,868
17- Sair da UFPE significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	0,474	0,867
18- Sair da UFPE agora resultaria em perdas financeiras.	0,212	0,876
19- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa universidade.	0,623	0,860
20- Sinto que mudar de organização colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	0,584	0,862
21- Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse a UFPE.	0,596	0,862

Entrincheiramento (α-Cronbach= 0,873; média= 2,72)		
Questões	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
22- O que me prende à UFPE são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	0,389	0,870
23- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro da UFPE.	0,513	0,865
24- Uma das poucas consequências negativas de deixar a UFPE seria a falta de alternativas.	0,576	0,864
25- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu deixaria de receber vários benefícios que a UFPE oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).	0,503	0,866
26- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	0,483	0,867
27- Mantenho-me na UFPE porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	0,677	0,861
28- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	0,613	0,861
29- Mantenho-me na UFPE porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	0,650	0,863
30- Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que a UFPE.	0,471	0,867

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os resultados dos valores de alpha de Cronbach para o aspecto Entrincheiramento sem as questões 15 e 18 são apresentados na Tabela 4. Não há mais indício de que o valor do alpha Cronbach aumente ao excluir mais uma variável, finalizando, assim, a análise com o alpha de 0,882.

Tabela 4 - Avaliação da consistência do aspecto entrincheiramento pelo Alpha de Cronbach sem as questões 15 e 18

Entrincheiramento (α-Cronbach= 0,882; média= 2,56)		
Questões	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
13- Se deixasse a UFPE, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	0,391	0,882
14- A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	0,550	0,874
16- Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	0,449	0,878
17- Sair da UFPE significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	0,479	0,877
19- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa universidade.	0,575	0,873
20- Sinto que mudar de organização colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	0,577	0,873
21- Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse a UFPE.	0,613	0,871

Entrincheiramento (α-Cronbach= 0,882; média= 2,56)		
Questões	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
22- O que me prende à UFPE são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	0,392	0,880
23- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro da UFPE.	0,507	0,876
24- Uma das poucas consequências negativas de deixar a UFPE seria a falta de alternativas.	0,615	0,872
25- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu deixaria de receber vários benefícios que a UFPE oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).	0,512	0,875
26- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	0,507	0,876
27- Mantenho-me na UFPE porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	0,689	0,870
28- Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	0,585	0,872
29- Mantenho-me na UFPE porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	0,666	0,872
30- Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que a UFPE.	0,503	0,876

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O alpha de Cronbach para as 9 questões envolvendo o aspecto do consentimento foi alta (α -Cronbach=0,0872), indicando boa consistência do questionário em relação a esse aspecto. Os resultados apresentados na Tabela 5 indicam que os valores do α -Cronbach não aumentam quando um item é excluído. Os valores da correlação de item total corrigida apresentam uma correlação moderada entre cada item e a soma total.

Tabela 5 - Avaliação da consistência do aspecto consentimento pelo Alpha de Cronbach

Consentimento (α-Cronbach= 0,872; média= 2,85)		
Questões	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
31- Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	0,657	0,854
32- Os superiores têm autoridade, cabendo aos servidores apenas cumprir as ordens.	0,698	0,852
33- Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	0,684	0,852
34- Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	0,734	0,847
35- Como servidor, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.	0,592	0,861
36- Eu sempre cumpro as ordens nessa universidade.	0,511	0,867
37- Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	0,584	0,861
38- Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	0,599	0,860

Consentimento (α-Cronbach= 0,872; média= 2,85)		
Questões	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
39- Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.	0,450	0,872

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Após a análise da consistência interna do questionário, foram calculadas as médias e feitos os testes Mann-Witney e o teste Kruskall Wallis, no tópico seguinte.

4.1.1 Análise da relação dos construtos com os dados sociodemográficos

Nesta seção será analisada a parte do questionário no que se refere ao perfil sociodemográfico e funcional dos servidores. Essa parte do questionário foi composta por nove questões, tais como: sexo, idade, estado civil, escolaridade, número de dependentes, função gratificada e o tempo de serviço na UFPE. Vale acrescentar que Bastos e Aguiar (2015) sugerem envolver variáveis comparativas de diferentes segmentos da organização, como a distinção de gênero e tempo de serviço, níveis de remuneração, com o intuito de agregar mais evidências à pesquisa ou diagnóstico.

Para os testes de médias, foram calculadas as médias das respostas de cada um dos respondentes, para cada um dos três aspectos analisados, criando assim três novas variáveis: “Média das questões de Comprometimento”, “Média das questões de Entrincheiramento” e “Média das questões de Consentimento”. Em seguida foi realizado o teste Mann-Witney, ao nível de significância de 10%, para comparar as médias dos três aspectos em relação às variáveis sociodemográficas, quando estas foram dicotômicas, ou o teste Kruskall Wallis, utilizado para comparação de médias de três ou mais amostras independentes.

4.1.1.1 Comprometimento organizacional x variáveis sociodemográficas

Para o comprometimento organizacional, os resultados encontram-se na Tabela 6.

Tabela 6 - Resultado dos testes Mann Witney ou Kruskal Wallis para comparação de médias do aspecto comprometimento

Variáveis sociodemográficas		N	Média	Desvio Padrão	p-valor
Sexo	Masculino	19	4,851	0,851	0,504*
	Feminino	37	4,836	0,576	
Faixa Etária	50 a 55	6	4,972	0,853	0,913**
	56 a 61	20	4,833	0,655	
	62 a 67	20	4,796	0,783	
	68 a 73	10	4,867	0,397	
Você exerce função gratificada?	Não	44	4,835	0,702	0,984*
	Sim	12	4,861	0,586	
Casado ou União Estável	Não	12	4,806	0,363	0,465*
	Sim	44	4,850	0,740	
Título Máximo	Mestrado	4	5,000	0,312	0,634*
	Doutorado	52	4,829	0,695	
Tempo na UFPE	10 a 20	8	4,667	0,674	0,424*
	21 a 31	18	4,903	0,554	
	32 a 42	26	4,875	0,798	
	43 a 46	4	4,688	0,292	
Número de dependentes	0	20	4,771	0,749	0,859
	1	19	4,820	0,632	
	2	8	4,990	0,559	
	3 ou mais	9	4,907	0,761	

Fonte: Dados da pesquisa, 2020
 *Mann Witney; ** Kruskal Wallis

Quanto ao sexo, a amostra teve o predomínio de participantes femininos, com 66,1% dos respondentes e 33,9% de homens.

Os resultados apontaram homens e mulheres altamente comprometidos com a organização (Tabela 6). Apesar de médias muito próximas, os homens apresentaram uma média levemente maior para o comprometimento organizacional do que as mulheres, corroborando com Bastos (1993, p. 61), quando afirma que para o comprometimento na perspectiva afetiva, os homens tendem a apresentar maiores níveis. Porém, entra em discordância com os antecedentes propostos por Leite (2004), ao afirmar que as mulheres possuem maiores níveis de comprometimento, como também o resultado da pesquisa de Oliveira e Pinho (2018), quando concluíram que as mulheres se mostraram mais comprometidas do que os homens.

De acordo com Santos (1990), as mulheres possuem papéis ligados à família e ao lar, que auxiliam na tomada de decisão da aposentadoria, enquanto os homens têm o trabalho como principal ponto de referência. Talvez, essa diversidade de focos na vida das mulheres explique a diferença de médias entre os sexos para o comprometimento organizacional.

Quanto à idade, houve uma variação entre a idade mínima de 50 anos e a idade máxima 73 anos, obtendo uma média de idade de 62,63 anos. Para facilitar a exposição dos dados, as idades foram encaixadas em faixas etárias, conforme Tabela 6, anteriormente ilustrada. Observou-se que as faixas de 56 a 61 anos e 62 a 67 anos obtiveram porcentagem igual de 35,7%, concentrando a maior parte dos pesquisados.

Verificou-se um alto grau de comprometimento organizacional entre todas as faixas etárias, todavia a maior média auferida foi pelos mais jovens, com idades entre 50 e 55 anos. Esse resultado contraria a literatura (LEITE, 2007; MEYER, 1991; ALLEN, 1991), que afirma que quanto maior a idade, maior o nível de comprometimento organizacional. Esse resultado, porém, foi semelhante ao encontrado por Faria e Gueiros (2015), em uma pesquisa realizada na mesma instituição, na qual também foi observado que os servidores de menor idade eram mais comprometidos.

Quanto ao estado civil, a maioria dos participantes declarou-se casada (62,5%), em segundo lugar, 16,1% em união estável, 10,7% de solteiros, 7,1% divorciados e 3,6% viúvos. Para proceder a análise, devido aos quantitativos de docentes menores de solteiros, divorciados e viúvos, agruparam-se esses participantes em não casados/união estável, para testar a hipótese da pesquisa. É importante salientar que a maioria dos estudos lidos inclui apenas o estado civil de casamento, e como a união estável dispõe de semelhanças de direitos e deveres parecidos com o casamento, resolveu-se juntar em um mesmo grupo. Nessa perspectiva, o resultado desta pesquisa corrobora com a literatura (LEITE, 2004), que afirma que os casados possuem maior comprometimento organizacional.

Esse resultado que indica que os casados possuem maior comprometimento pode ser explicado, conforme Rodrigues e Bastos (2013), pelos compromissos assumidos com a família, fazendo com que esses indivíduos se dediquem mais as suas atividades laborais, no intuito de garantir melhores desempenhos na função e assim o sustento familiar.

Quanto ao número de dependentes, dividiu-se em quatro faixas, variando de nenhum dependente (zero) até quatro ou mais dependentes. Devido ao quantitativo menor de participantes na faixa de três a quatro dependentes, e para efeitos da análise, agrupou-se essas duas faixas denominando-a de três ou mais dependentes, conforme Tabela 6, ilustrada anteriormente.

Alguns estudos trazem entre suas variáveis sociodemográficas o número de filhos por respondente, porém esta pesquisa preferiu inserir em seu questionário o número de dependentes porque entende que, em muitos casos, mesmo na ausência de filhos, o indivíduo pode ser o provedor financeiro de algum parente ou pessoa próxima. Com isso, não restringindo os

dependentes, apenas aos possíveis filhos, acredita-se que se possa ter uma noção mais abrangente da autonomia financeira dos participantes.

Os resultados apontaram que a maioria dos docentes, cerca de 35,7%, não possui nenhum dependente, e 33,9% possui apenas um dependente. Entre os dados da pesquisa, os servidores que apresentaram as maiores médias de comprometimento organizacional possuem dois ou mais dependentes.

Quanto à escolaridade, os resultados revelaram os altos índices de formação acadêmica dos docentes. A maioria, de 62,5%, possui doutorado e 30,4% o pós-doutoramento, tendo 5,4% possuindo o mestrado e apenas 1,8% possuindo especialização. Como o pós-doutorado não consiste em um título acadêmico e na amostra apenas um participante possui apenas a especialização, agruparam-se as titulações de especialização e mestrado em um grupo e doutorado e pós-doutorado em outro, para fins de análise estatística.

A análise indicou altos níveis de comprometimento organizacional em todos os níveis educacionais. Entretanto, os resultados sugeriram que os docentes com menor escolaridade apresentaram maior comprometimento. Esses resultados tendem a divergir da literatura (LEITE, 2007; BASTOS, 1993). Entretanto, o mesmo resultado foi encontrado por Farias e Gueiros (2015), ao pesquisar o comprometimento organizacional na mesma universidade onde se deu a presente pesquisa. As autoras também verificaram que quanto maior a escolaridade, menor o comprometimento organizacional.

Quanto à média de tempo de serviço dos participantes da pesquisa foi de 31,46 anos, sendo o tempo mínimo de 10 anos e o tempo máximo 46 anos. A maior parte dos docentes, cerca de 46,4%, tem entre 32 e 42 anos de tempo de serviço. Observou-se que a faixa de 21 a 31 anos de trabalho apresentou maior comprometimento que os que dispõem de mais tempo na instituição. Esse resultado tende a contrariar a literatura (LEITE, 2004; PINTO, 2011; OLIVEIRA, 2013; OLIVEIRA *et al.*, 2018; ABREU; CUNHA; SOARES, 2010; KUABARA; ICHIKAWA; SACHUKI, 2012), que afirma que o comprometimento é maior entre os que possuem maior tempo de serviço. Porém, o mesmo resultado foi encontrado por Farias e Gueiros (2015) ao pesquisarem na mesma instituição, mostrando algumas similaridades da universidade pesquisada.

Em relação à variável função gratificada, a maioria de 78,6% dos docentes pesquisados não possui essa gratificação, contra apenas 21,4% da amostra, que possui função de chefia. Os professores que possuem uma função gratificada apresentaram maiores índices em todos os construtos estudados, conforme Tabela 6, ilustrada anteriormente.

De acordo com Meyer e Allen (1991), as políticas de remuneração fortalecem os vínculos dos indivíduos com a organização. No estudo de Farias e Gueiros (2015) na mesma instituição, a função gratificada apresentou alta significância com o construto, como também na pesquisa de Oliveira e Pinho (2018), quando também encontraram o mesmo resultado. Ramos e Teixeira (2017) também confirmaram a literatura preexistente em seus estudos, quando concluíram que a existência da função gratificada impacta positivamente nas três variáveis estudadas.

A despeito das naturais limitações do estudo, das escolhas metodológicas realizadas e da taxa de retorno dos questionários, ainda assim a pesquisa busca traçar um perfil da população pesquisada e acredita-se que os resultados são relevantes para embasar e balizar pesquisas futuras que desejem aprofundar a temática na população estudada.

Dessa forma, analisando as maiores tendências nas respostas dos docentes, é provável que entre os comprometidos, na amostra em questão, estejam homens, na faixa etária de 50 a 55 anos, casados ou em união estável, com dois ou mais dependentes, com especialização e mestrado, possuindo de 21 a 31 anos de tempo de serviço e com função gratificada.

Rodrigues e Bastos (2013) defendem que os casados e com filhos possuem mais comprometimento organizacional devido ao alto grau de responsabilidade no sustento familiar, tendo maior preocupação na manutenção do emprego. Esses autores ainda explicam o motivo do maior comprometimento organizacional entre os indivíduos de menor escolaridade, relacionando a menor qualificação à menor empregabilidade no mercado de trabalho, e, portanto, ao alto apego à organização.

4.1.1.2 Entrincheiramento organizacional x variáveis sociodemográficas

A Tabela 7 apresenta o resultado dos testes de comparação de médias do aspecto entrincheiramento organizacional, dos quais p-valores obtidos, com o nível de significância de 10%, levam à rejeição da hipótese de igualdade de médias.

Tabela 7 - Resultado dos testes Mann Witney ou Kruskal Wallis para comparação de médias do aspecto entrincheiramento

Variáveis sociodemográficas		N	Média	Desvio Padrão	p-valor
Sexo	Masculino	19	2,664	0,960	0,456*
	Feminino	37	2,755	0,758	
Faixa Etária	50 a 55	6	2,509	0,713	0,459**
	56 a 61	20	2,550	0,686	
	62 a 67	20	3,031	1,054	
	68 a 73	10	2,589	0,451	
Você exerce função gratificada?	Não	44	2,614	0,803	0,095*
	Sim	12	3,130	0,807	
Casado ou União Estável	Não	12	3,204	0,642	0,018*
	Sim	44	2,593	0,826	
Título Máximo	Mestrado	4	2,306	0,518	0,257*
	Doutorado	52	2,756	0,838	
Tempo na UFPE	10 a 20	8	2,625	0,762	0,341**
	21 a 31	18	2,540	0,774	
	32 a 42	26	2,957	0,857	
	43 a 46	4	2,236	0,765	
Número de dependentes	0	20	2,825	0,885	0,647
	1	19	2,787	0,744	
	2	8	2,694	1,046	
	3 ou mais	9	2,395	0,673	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

*Mann Witney; ** Kruskal Wallis

Os índices de entrincheiramento organizacionais foram considerados medianos, tanto para homens quanto para mulheres, tendo as mulheres apresentado uma média levemente maior conforme Tabela 7. Esses resultados corroboram com Silva, Paiva e Lima (2019) e Moreira (2015) e Ceribeli, Torres e Franco (2017), quando verificaram que as mulheres obtiveram maiores índices de entrincheiramento organizacional. E contrariam os resultados obtidos por Freire *et al.* (2013), que observaram uma média maior de entrincheiramento organizacional entre homens, e Oliveira (2019) e Abreu, Cunha e Soares (2010), que concluíram que não houve influência do sexo no entrincheiramento organizacional.

Quanto à idade, conforme Tabela 7, a faixa etária com maior média de entrincheiramento organizacional foi a de 62 a 67 anos. Numa análise geral, as duas faixas etárias mais idosas apresentaram as maiores médias de entrincheirados em comparação com as faixas etárias mais jovens. Com isso, percebeu-se uma tendência de entrincheiramento organizacional entre os mais idosos. Esse resultado corrobora com os achados de Zago e Fleck (2016); Moreira (2015); Freire *et al.* (2013); Carvalho *et al.* (2011); Dogar (2014), Oliveira

(2019). Entretanto, diferencia-se dos resultados obtidos por Ceribeli, Torres e Franco (2017), em que os entrincheirados não apresentaram diferenças de idade.

Quanto ao exercício da função gratificada, observou-se que os docentes que possuem essa gratificação obtiveram uma média maior de entrincheiramento organizacional. A função gratificada é uma variável altamente significativa nos estudos, conforme apontam os resultados de Moreira (2015); Oliveira (2019); Ramos e Teixeira (2017); Oliveira e Pinho (2018).

Quanto ao estado civil dos pesquisados, os dados indicaram um nível de entrincheiramento organizacional maior no grupo dos solteiros, divorciados e viúvos. Esse resultado difere do encontrado por Rodrigues e Bastos (2013) e de Moreira (2015), em que os solteiros apresentaram menor entrincheiramento, e também dos resultados de Ceribeli e Torres (2017) e Oliveira (2019), que não encontraram influência do estado civil no entrincheiramento organizacional.

Quanto à escolaridade, observou-se que os que possuem maior titulação tendem a ser mais entrincheirados na organização. Esse resultado corrobora com Rodrigues e Bastos (2013), Moreira (2015) e Carvalho *et al.* (2011), que afirmam que quanto menor a escolaridade, maior o entrincheiramento. Entretanto, divergem dos resultados obtidos por Ceribeli e Torres (2017), em que não se identificaram diferenças.

E quanto ao tempo de serviço na universidade, a pesquisa indica que a faixa de 32 a 42 anos de serviço possui maior tendência ao entrincheiramento organizacional. Analisando as médias, observou-se que o menor grau de entrincheiramento organizacional está entre os mais antigos na universidade, contrariando, assim, os achados por Zago e Fleck (2016), Moreira (2015), Carvalho *et al.* (2011) e Oliveira e Pinho (2018).

O perfil do entrincheirados possui mais mulheres, na faixa etária de 62 a 67 anos, exercendo função gratificada, no grupo dos solteiros, divorciados e viúvos, com título de doutorado, sem dependentes e com tempo de serviço na instituição entre 32 a 42 anos.

Segundo Rodrigues e Bastos (2013), os indivíduos de menor escolaridade possuem maior entrincheiramento organizacional por acreditarem que a baixa qualificação leva à baixa empregabilidade. Porém, aqui o resultado foi inverso, mesmo com alta qualificação, os docentes com a maior titulação tendem a ser mais entrincheirados. Pode-se supor que a alta qualificação também pode consistir em falta de alternativas no mercado de trabalho, que não absorve indivíduos altamente qualificados.

De acordo com Moreira (2015), uma das explicações para os indivíduos mais idosos apresentarem maiores graus de entrincheiramento organizacional é que eles mudam menos devido à responsabilidade com família, sociedade e mercado. A mesma autora afirma que os

trabalhadores com mais tempo de serviço são mais entrincheirados por causa da criação de vínculos sociais e do envolvimento com as rotinas de trabalho.

4.1.1.2.1 Análise dos componentes do entrincheiramento organizacional

Analisou-se a relação das variáveis sociodemográficas dos participantes e o entrincheiramento organizacional em cada um dos seus componentes: ajustamento à posição social (APS), arranjos burocráticos impessoais (ABI) e limitação de alternativas (LA). Essa investigação teve o objetivo de verificar qual componente do entrincheiramento organizacional teve maior predominância entre os docentes pesquisados, o que pode evidenciar motivos de permanência na universidade ao invés de aposentar-se.

Observando-se as maiores médias, verificou-se que para os três componentes, o perfil dos entrincheirados é muito semelhante. Para o componente ABI e APS, conforme Tabela 8, identificaram-se mais mulheres, com dois dependentes, entre 62 a 67 anos, exercendo função gratificada, no grupo dos solteiros, divorciados e viúvos, com título de doutorado e com 32 a 42 anos de universidade.

Tabela 8 - Resultado dos testes Mann Witney ou Kruskal Wallis para comparação de médias dos componentes do entrincheiramento organizacional

Variáveis sociodemográficas		ABI				APS			LA		
		N	Média	Desvio-padrão	p-valor	Média	Desvio-padrão	p-valor	Média	Desvio-padrão	p-valor
Dependentes	0	20	3,383	0,782	0,603**	2,867	1,096	0,653**	2,225	1,045	0,151**
	1	19	3,079	0,721		2,781	0,837		2,500	1,117	
	2	8	3,479	1,264		2,854	1,531		1,750	0,718	
	3 ou mais	9	3,204	0,865		2,315	0,806		1,667	0,707	
Sexo	Masculino	19	3,193	0,963	0,477*	2,711	1,068	0,828*	2,088	1,035	0,566*
	Feminino	37	3,302	0,793		2,766	1,034		2,198	1,016	
Faixa Etária	50 a 55	6	3,056	0,621	0,837**	2,694	1,147	0,424**	1,778	0,524	0,480**
	56 a 61	20	3,150	0,783		2,567	0,767		1,933	0,814	
	62 a 67	20	3,458	1,039		3,092	1,310		2,542	1,328	
	68 a 73	10	3,233	0,677		2,450	0,733		2,083	0,691	
Você exerce função gratificada?	Não	44	3,121	0,789	0,022*	2,663	1,048	0,280*	2,057	0,931	0,210*
	Sim	12	3,792	0,879		3,056	0,973		2,542	1,247	
Casado União Estável	Não	12	3,611	0,842	0,114*	3,306	1,089	0,055*	2,694	0,940	0,022*
	Sim	44	3,170	0,833		2,595	0,980		2,015	0,995	
Título Máximo	Mestrado	4	2,833	0,793	0,270*	2,375	0,567	0,451*	1,708	0,699	0,451*
	Doutorado	52	3,298	0,849		2,776	1,062		2,196	1,031	
Tempo na UFPE	10 a 20	8	3,167	0,787	0,621**	2,833	1,016	0,348**	1,875	0,665	0,416**
	21 a 31	18	3,130	0,656		2,435	0,947		2,056	0,834	
	32 a 42	26	3,455	0,978		3,013	1,106		2,404	1,181	
	43 a 46	4	2,833	0,782		2,250	0,687		1,625	1,040	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

*Mann Witney; ** Kruskal Wallis

De acordo com a Tabela 8, para o componente LA do entrincheiramento organizacional, as mesmas características se repetiram, com a exceção do número de dependentes, que consistiu em apenas um dependente. Portanto, observando-se a Tabela 8, percebeu-se que o componente ABI obteve as maiores médias em relação aos componentes APS e LA.

Em relação aos resultados por sexo, as mulheres apresentaram-se mais entrincheiradas nos três componentes. Entretanto, com maior grau no componente ABI. Esses dados tendem a entrar em discordância com os achados de Meireles *et al.* (2005), que obtiveram o componente APS como mais relevante para o sexo feminino. Na presente pesquisa, para os homens, o componente mais relevante também foi o ABI, diferenciando-se do estudo de Meireles *et al.* (2005), que identificaram o componente LA como mais relevante para eles.

Os dados da pesquisa parecem supor indícios de que a condição de entrincheiramento organizacional não apresenta diferenças entre homens e mulheres. Nesse caso, homens e mulheres tendem a ficar mais entrincheirados por sentirem que os investimentos feitos na universidade seriam perdidos, caso houvesse a saída. Esse resultado se repetiu em Silva, Paiva e Lima (2019), que não encontraram diferenças entre homens e mulheres, quando analisados os componentes do entrincheiramento organizacional. O estudo revelou como mais relevante o componente ABS para ambos os sexos.

Quanto à idade, observou-se que em todas as faixas etárias o componente ABI foi o mais relevante, demonstrando o apego aos arranjos burocráticos impessoais, ou seja, o desejo de não perder a estabilidade e ganhos financeiros já conquistados.

Em relação ao estado civil, notou-se a maior média no componente limitação de alternativas para o grupo dos solteiros, divorciados e viúvos.

Quanto ao número de dependentes, verificou-se que os indivíduos com dois dependentes tendem a ser mais entrincheirados no componente arranjos burocráticos impessoais.

Quanto à escolaridade, o maior nível de entrincheiramento ficou entre os doutores, tendo o componente ABI, a maior média. Esse resultado tende a contrariar Rodrigues e Bastos (2013), em que os indivíduos com maior escolaridade apresentaram menores índices de entrincheiramento. Todavia, quanto ao componente ABI, o estudo tende a repetir os resultados achados por Silva, Paiva e Lima (2019); Milhone, Rowe e Santos (2019) e Formiga *et al.* (2018). Isso provavelmente indica que os docentes participantes dão importância aos ganhos recebidos ao longo do tempo, bem como à estabilidade adquirida, sendo esses as principais motivações para a permanência na universidade.

O componente mais relevante, o arranjo burocrático impessoal, apresentou maior média na faixa etária de 32 a 42 anos, e entre os docentes que possuem função gratificada, sendo a variável mais significativa para os entrincheirados no componente ABI. Já no componente LA, a variável mais significativa apontou que os casados e em união estável percebem mais as limitações do mercado de trabalho como motivos para a permanência na organização.

4.1.1.3 Consentimento organizacional x variáveis sociodemográficas

Na Tabela 9, temos o resultado dos testes de comparação de médias do aspecto Consentimento, os quais forneceram p-valores menores do que o nível significância de 10%, levando à rejeição da hipótese de igualdade de médias.

Tabela 9 - Resultado dos testes Mann Witney ou Kruskal Wallis para comparação de médias do aspecto consentimento

Variáveis sociodemográficas		N	Média	Desvio Padrão	p-valor
Sexo	Masculino	19	2,848	0,886	0,883*
	Feminino	37	2,844	0,986	
Faixa Etária	50 a 55	6	2,907	1,437	0,817**
	56 a 61	20	2,917	0,548	
	62 a 67	20	2,733	1,008	
	68 a 73	10	2,889	1,218	
Você exerce função gratificada?	Não	44	2,818	0,970	0,596*
	Sim	12	2,944	0,878	
Casado ou União Estável	Não	12	2,759	1,094	0,576*
	Sim	44	2,869	0,913	
Título Máximo	Mestrado	4	2,889	1,426	0,963*
	Doutorado	52	2,842	0,918	
Tempo na UFPE	10 a 20	8	2,986	0,888	0,281**
	21 a 31	18	2,809	0,872	
	32 a 42	26	2,962	1,001	
	43 a 46	4	1,972	0,823	
Número de dependentes	0	20	2,661	1,049	0,252
	1	19	3,175	0,884	
	2	8	2,708	0,848	
	3 ou mais	9	2,679	0,861	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

*Mann Witney; ** Kruskal Wallis

Para o consentimento organizacional, observou-se que os homens obtiveram a média maior. Esse resultado contraria a literatura, pois nos achados de Ceribeli e Torres (2017), Oliveira (2019) e Abreu, Cunha e Soares (2010), não houve influência do sexo no construto.

Quanto à faixa etária, verificou-se que os mais jovens, com 50 a 55 anos de idade, apresentaram maior grau de consentimento organizacional. Esses dados contrariam os resultados encontrados por Ceribeli e Torres (2017) e Oliveira (2019).

Os resultados indicam que o exercício de função gratificada exerce influência no consentimento organizacional, corroborando com Oliveira (2019), Ramos e Teixeira (2017) e Oliveira e Pinho (2018).

Quanto ao estado civil, os indivíduos casados ou em união estável apresentaram maiores médias de consentimento organizacional. Esses resultados convergem com as conclusões de Oliveira (2019) e Oliveira e Pinho (2018).

Em relação à escolaridade, os dados indicaram que os indivíduos com menor escolaridade são mais consentidos. Esse resultado converge com os achados de Ceribeli, Franco e Torres (2017) e diverge de Oliveira (2019), que não observou diferenças na amostra quanto ao estado civil.

E quanto ao tempo de serviço, os com menos tempo de trabalho na instituição, na faixa etária de 10 a 20 anos de serviço, apresentaram maior consentimento organizacional. Esses dados entram em discordância com os resultados de Oliveira (2019); Oliveira e Pinho (2018).

Com isso, o perfil dos consentidos na organização consiste de mais homens, os mais jovens, na faixa etária entre 50 a 55 anos, exercendo função gratificada, casados ou em união estável, com menor escolaridade, com especialização e mestrado, e com menor tempo de serviço na universidade, entre 10 a 20 anos.

Para concluir, segue o Quadro 6, com o resumo das hipóteses da pesquisa, cruzando com os resultados obtidos pela análise.

Quadro 6 - Hipóteses da pesquisa x resultados

Hipótese	Resultados da pesquisa
H1 - As mulheres são mais comprometidas que os homens	Hipótese refutada
H2 - Os indivíduos de maior idade são mais comprometidos	Hipótese refutada
H3 - Os casados são mais comprometidos	Hipótese confirmada
H4 - Quem tem filhos é mais comprometido	Hipótese confirmada
H5 - Os indivíduos com menor escolaridade têm maior comprometimento, decresce com o aumento da escolaridade	Hipótese confirmada
H6 - Os indivíduos com maior tempo de serviço são mais comprometidos	Hipótese refutada

Hipótese	Resultados da pesquisa
H7 - Os indivíduos com FG são mais comprometidos	Hipótese confirmada
H8 - As mulheres são mais entrincheiradas que os homens	Hipótese confirmada
H9 - Os indivíduos de maior idade são mais entrincheirados	Hipótese refutada
H10 - Os indivíduos casados são mais entrincheirados	Hipótese refutada
H11 - Quanto maior o número de dependentes, maior o entrincheiramento	Hipótese confirmada
H12 - Quanto menor a escolaridade, maior o entrincheiramento	Hipótese confirmada
H13 - Quanto maior o tempo de serviço, maior o entrincheiramento organizacional	Hipótese refutada
H14 - Indivíduos com FG são mais entrincheirados.	Hipótese confirmada
H15 - O sexo não influencia no grau de consentimento	Hipótese refutada
H16 - Os indivíduos de maior idade são mais consentidos	Hipótese refutada
H17 - Os casados são mais consentidos	Hipótese confirmada
H18 - Quanto maior o número de dependentes, maior o consentimento	Hipótese confirmada
H19 - Quanto menor a escolaridade, maior o consentimento	Hipótese refutada
H20 - Quanto maior o tempo de serviço, maior o consentimento	Hipótese refutada
H21 - Os indivíduos com FG são mais consentidos	Hipótese confirmada

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme o quadro 6, os resultados do presente estudo apresentaram para o comprometimento organizacional, a confirmação das hipóteses relacionadas ao estado civil, ao número de dependentes, à escolaridade e ao exercício de função gratificada. Já as hipóteses referentes ao sexo, idade e ao tempo de serviço foram refutadas, contrariando a literatura existente. Para entrincheiramento organizacional, as hipóteses envolvendo as variáveis sexo, número de dependentes, escolaridade e função gratificada apresentaram-se de acordo com a literatura estudada, sendo assim confirmadas. As variáveis relacionadas à idade, ao estado civil e tempo de serviço foram refutadas. E para o consentimento organizacional, foram confirmadas as hipóteses referentes ao estado civil, número de dependentes e função gratificada, e refutadas as hipóteses referentes ao sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço.

No tópico a seguir, a análise correlacional de Spearman.

4.1.2 Análise correlacional

Além das médias, foram analisados também os graus de correlação entre os construtos do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional e as variáveis

sociodemográficas. Para investigar essas relações, foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman, que consiste em um número que varia entre -1 e 1. Se o valor desse número for mais próximo de -1, significa que temos uma correlação negativa alta, indicando que quando o valor de uma variável aumenta, o valor da outra diminui. Caso o valor do coeficiente for um número próximo de 1, temos uma correlação alta positiva, ou seja, quando uma variável aumenta, o valor da outra também aumenta.

Os resultados da pesquisa, de acordo com a Tabela 10, apontaram que as variáveis casado/em união estável e entrincheiramento organizacional foram as que apresentaram um coeficiente de correlação de Spearman de -0,319, indicando baixa correlação, pois o p valor é de 0,016, menor que 0,1. Ou seja, os dados confirmam, para essas variáveis, as evidências dos testes de médias de Mann-Whiney e Kruskal Wallis, sugerindo uma relação negativa, que quanto mais casados e em união estável, menor é o entrincheiramento organizacional.

Tabela 10 - Matriz de correlações de Spearman

Variáveis		Comprometimento	Entrincheiramento	Consentimento	Sexo	Número de dependentes	Faixa Etária	Casado União Estável	Título Máximo	Tempo na UFPE
Sexo	Coeficiente de Correlação	-0,090	0,100	-0,020	1,000					
	Sig.	0,509	0,462	0,885						
Número de dependentes	Coeficiente de Correlação	0,103	-0,128	0,054	-0,024	1,000				
	Sig.	0,452	0,346	0,693	0,858					
Faixa Etária	Coeficiente de Correlação	-0,029	0,092	-0,071	-0,226	-0,181	1,000			
	Sig.	0,830	0,500	0,605	0,094	0,183				
Casado União Estável	Coeficiente de Correlação	0,098	-,319*	0,075	-,374*	0,035	-0,136	1,000		
	Sig.	0,470	0,016	0,580	0,004	0,796	0,317			
Título Máximo	Coeficiente de Correlação	0,069	-0,157	-0,009	-0,094	0,031	0,280*	-0,193	1,000	
	Sig.	0,615	0,249	0,950	0,490	0,818	0,037	0,154		
Tempo na UFPE	Coeficiente de Correlação	0,099	0,065	-0,133	-0,203	-0,126	0,592*	-0,197	0,272*	1,000
	Sig.	0,467	0,633	0,328	0,133	0,353	0,000	0,146	0,042	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

As outras variáveis que foram cruzadas com o comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional, de acordo com a Tabela 10, apresentaram coeficientes de significância fora do intervalo pretendido pela correlação de Spearman, não sendo necessária a análise dos coeficientes.

4.1.3 Análise da configuração dos vínculos organizacionais

Ao mensurar os vínculos organizacionais entre os participantes, obteve-se um valor considerado alto para o comprometimento organizacional, seguido por um valor considerado mediano tanto para o entrincheiramento quanto para o consentimento organizacional, conforme Tabela 11.

Tabela 11 - Distribuição dos vínculos organizacionais na amostra		
Vínculos Organizacionais	Média	D.P.
Comprometimento Organizacional	4,84	0,67
Etrincheiramento Organizacional	2,72	0,82
Consentimento Organizacional	2,85	0,92

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O resultado sugere que os professores aposentáveis da amostra possuem um vínculo afetivo alto em relação à UFPE, mostrando a forte ligação e identificação dos indivíduos com a instituição. A predominância do comprometimento afetivo também foi relatada em estudos ao longo dos anos (CAMPOS *et al.*, 2009; LEONI *et al.*, 2012; PAIVA; MORAES, 2012; TRALDI; DEMO, 2012; VIANA *et al.*, 2013; ANDRADE; GUEIROS, 2015; FARIA; GUEIROS, 2015; BARBOSA *et al.*, 2017; OLIVEIRA *et al.*, 2018; LA FLACE *et al.*, 2019), tendendo a se repetir entre docentes participantes na presente pesquisa.

Esse alto grau de comprometimento organizacional indica que o trabalho exerce um papel importante para os docentes pesquisados. Essa importância do trabalho foi identificada por Bitencourt *et al.* (2010) em sua pesquisa com aposentáveis, podendo ser um dos fatores que pesam na permanência do indivíduo na organização.

Outra variável relevante que pode retardar a decisão de aposentar-se, segundo Reis e Fecha (2010), é a satisfação pelo trabalho. Estudos apontam a influência positiva da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional (TRALDI; DEMO, 2012; ASSUNÇÃO *et al.*, 2014; CAPPI; ARAÚJO, 2015; OLIVEIRA; PINHO, 2018). Esse cruzamento de dados sugere

que os indivíduos comprometidos e satisfeitos no trabalho podem adiar a aposentadoria, contribuindo de forma positiva para a organização.

Oliveira e Pinho (2018) constataram que as práticas de gestão têm influência positiva na base afetiva. Pode-se inferir que as práticas de gestão da universidade, como o incentivo à participação e relacionamento dos indivíduos, podem estimular o comprometimento com a universidade e, posteriormente, a decisão de nela permanecer trabalhando.

O consentimento organizacional obteve a segunda maior média entre os participantes na análise dos vínculos organizacionais. Esse resultado possui fortes indícios de que os docentes internalizaram as normas institucionais, de modo a se comportar sem questionamentos diante da autoridade hierárquica. Esse contexto encontrado, em que o segundo maior vínculo tende a ser o normativo, se repetiu em alguns estudos anteriores (LEONI; ARAÚJO; KANZANI, 2012; ROCHA; HONÓRIO, 2015; BARBOSA; GOMES; ALMEIDA, 2017; OLIVEIRA *et al.*, 2018). A identificação com os valores organizacionais possui influência direta no consentimento organizacional, conforme apontam Tomazzoni e Costa (2020).

Todavia, devido às peculiaridades de algumas organizações, os achados podem diferir, tendo o sentimento de obrigação, o aspecto normativo, se apresentando com maior presença que o aspecto afetivo, como verificado por Vale, Lima e Queiroz (2011) e Kuabara *et al.* (2012), ou ainda apresentando o aspecto calculativo, aqui chamado de entrincheiramento organizacional, com valores moderados como em Paiva e Moraes (2012) e Faria e Gueiros (2015).

Lima e Rowe (2019) concluíram que as políticas de envolvimento, como a criação de um bom clima organizacional, impactam positivamente no comportamento normativo, sugerindo com esse resultado que um bom ambiente de trabalho pode influenciar o consentimento organizacional. Mesmo resultado foi obtido por Oliveira e Pinho (2018), que constataram que as práticas de gestão têm influência positiva no aspecto normativo.

Por último, o construto do entrincheiramento organizacional apresentou a menor média entre os docentes. Para buscar entender o motivo mais relevante nesse construto, obtiveram-se as médias de cada componente: ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. Como pode ser visto na Tabela 12, os arranjos burocráticos impessoais registraram a maior média, levando a crer que o motivo mais relevante de entrincheiramento na amostra é o sentimento de perda da estabilidade financeira e dos benefícios já adquiridos.

Tabela 12 - Distribuição dos componentes do entrincheiramento organizacional na amostra

Componentes	Média	Desvio padrão
APS	2,77	1,04
ABI	3,3	0,84
LA	2,2	1,01

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Esse resultado, que indica o componente ABI, relacionado aos arranjos burocráticos impessoais como mais relevante, também foi encontrado por Balsan *et al.* (2017); Silva, Tomazzoni e Costa (2018), Pereira e Lopes (2019), Silva, Paiva e Lima (2019) e Formiga *et al.* (2018). Isso tende a indicar que os benefícios adquiridos ao longo da carreira pesam na decisão de saída da instituição.

Os sujeitos pesquisados consistem de professores universitários, ingressos por concurso público, que possuem estabilidade e progressões salariais na carreira, fatores esses que representam garantias que prendem o indivíduo à organização, retardando a aposentadoria. Isso se evidencia em Silva e Helal (2017), que constataram que as perdas financeiras consistem no principal motivo para a permanência do trabalhador na organização. Reis e Flecha (2010) revelaram outro motivo para o adiamento da aposentadoria: a espera de melhorias no plano de carreira da organização.

Outro fator que influencia no vínculo instrumental é a política de treinamento da organização. Lima e Rowe (2019) verificaram, entre docentes universitários, que quanto maior o investimento em cursos de doutorado e pós-doutorado, mais os docentes se comprometiam com a universidade. Para os docentes pesquisados, as políticas de incentivo à qualificação podem ter tido influência na decisão de permanecer.

Por último, é importante salientar sobre os desejos de não perder a rede social adquirida ao longo do tempo na organização, contido na dimensão APS do entrincheiramento organizacional, que, conforme Rodrigues e Bastos (2015), pode ser mais um motivo para o adiamento da aposentadoria. Segundo Carvalho, Costa e Pimenta (2013), uma das desvantagens apontadas pelos entrevistados da aposentadoria consistia na perda dos vínculos sociais criados no ambiente de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar como se configuram os vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento e consentimento) entre os servidores docentes aposentáveis da Universidade Federal de Pernambuco. Para o alcance desse propósito geral, o presente estudo buscou atender a três objetivos específicos.

O **primeiro e o segundo objetivo** do presente estudo foram descrever e investigar as relações entre os vínculos organizacionais e as variáveis sociodemográficas entre os servidores docentes aposentáveis da UFPE. Os testes de média Mann-Whiney e Kruskal Wallis reforçaram os resultados e confirmaram as tendências nas respostas dos docentes e é provável que entre os comprometidos, na amostra selecionada, estejam homens, na faixa etária de 50 a 55 anos, casados ou em união estável, com dois ou mais dependentes, com doutorado, possuindo de 32 a 42 anos de tempo de serviço e com função gratificada. No rol dos entrincheirados estão mais mulheres, na faixa de 62 a 67 anos, no grupo dos solteiros, divorciados ou viúvos, com dois dependentes, com formação acadêmica de doutorado, possuindo de 32 a 42 anos de tempo de serviço e que possuem função gratificada. Entre os consentidos estão mais mulheres, tendo elas entre 62 e 67 anos, no grupo dos solteiros, divorciados ou viúvos, com um dependente, com doutorado, possuindo de 32 a 42 anos de tempo de serviço e com função gratificada.

O **terceiro objetivo** foi identificar a configuração dos vínculos organizacionais entre os servidores docentes aposentáveis da UFPE. Para atender a esse objetivo, utilizou-se análise estatística descritiva. O comprometimento organizacional apresentou maior média, seguido do consentimento organizacional, e, por último, o entrincheiramento organizacional. Esse resultado tende a demonstrar que os docentes possuem grande apego afetivo à universidade, além de grande propensão às normas institucionais e seu cumprimento. Os dados parecem indicar que os docentes participantes desta pesquisa não se sentem entrincheirados. Todavia, dentro do grupo com tendências ao entrincheiramento, o principal motivo consiste no componente arranjos burocráticos impessoais, revelando que os benefícios adquiridos ao longo da carreira pesam na hora da tomada de decisão para sair ou permanecer na universidade.

No que concerne às recomendações para trabalhos futuros, observa-se como campo para pesquisa o estudo com uma amostra que permita análises estatísticas mais avançadas. É possível ainda estudar a população com um corte temporal maior, longitudinalmente, no intuito de acompanhar o desenvolvimento dos vínculos organizacionais em diferentes contextos, bem como quais os reflexos práticos na universidade, e, por fim, a aplicação de metodologia qualitativa, com o objetivo de aprofundamento da temática.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. C. S.; CUNHA, M. C.; SOARES, F. A. Componentes do comprometimento organizacional: uma avaliação empírica na etrobrás/Lubnor. In: Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO, 6, 2020, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.
- AMORIM, T.N.G.F.; CARVALHO, D.G.S.; OLIVEIRA, R.R.; SILVA, L.B. **Aposentar-se ou continuar trabalhando? Decisão difícil para servidores públicos.** XVII Colóquio internacional de gestão universitária, Argentina, 2017.
- ARMOND, L. P.; CÔRTEZ, F. G.; SANTOS, F. A. M.; DEMO, G., MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas: revisão da produção nacional de 2006 a 2015 e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas De Pós-graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2016, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2016.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 70. ed. Lisboa: Portugal, LDA, 2009.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **RAE**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.
- BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO, A. P. M. Comprometimento no trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L.; MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações:** Atuações a partir da psicologia (pp. 270-309). Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A.; MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. e cols (org). **Medidas de comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32- 40, 1960.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição de República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, 1988.
- CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, 44(3), 237-262, 1994. doi: 10.1006/jvbe.1994.1017.
- CARVALHO, P.; ALVES, F. J. O.; PEIXOTO, A. de L. A.; BASTOS, A. V. B.. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchement organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: Teoria e Prática**, 13(2):127-141, 2011.
- CERIBELI, H. B.; TORRES, T. P. R. Uma análise do comprometimento organizacional baseada em questões demográficas e no porte das empresas. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 3, p. 97-116, set./dez., 2017.

CHWEITZER; J. GONÇALVES; S. da R. TOLFO; SILVA, N. Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 16(1), jan-mar 2016, pp. 103-116.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DEBERT, G. G. **A reinvenção da velhice**. São Paulo: 1999

DOGAR, N. Relations between organizational commitment and demographic factors: a research in banking sector. **Academicus - International Scientific Journal**, v. 10, n. 10, p. 103-115, 2014.

FARIA, J.H. de; SCHMITT, E.C. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: O Controle Social a Serviço das Organizações. III EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais, 2004, Atibaia, São Paulo. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2004-290.pdf> Acessado em: 12 de junho de 2020.

FREIRE, D. A. L.; MURITIBA, L. V. da S.; MORILHA, P.; SANTOS, F. R. de S. Refletindo sobre os vínculos com a carreira dos militantes do MST: entrincheiramento em análise. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo**. v.03 n.01 jan/fev/mar/abril, 2013.

GOMIDE, L. B. **Adiamento da aposentadoria: um estudo sobre os servidores públicos federais do poder executivo e o abono permanência**, 2014. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1875/1/Lecticia_Gomide_TCC_EGPessoas%204.pdf Acessado em: 20 de novembro de 2019.

HAIR, JR.; J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. D.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KLEIN, H. Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 4, p. 489-493, 2016.

KUBO, S. H.; GOUVÊA, M. A. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **Revista de Administração**, 47(4), 540–554, 2012. Disponível em: <http://doi.org/10.5700/rausp1057> Acessado em: 15 de janeiro de 2020.

MACAMBIRA, M. O. **Redes sociais e o vínculo com a organização: como a estrutura das relações explica o comprometimento, o entrincheiramento e o consentimento**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

MACÊDO, L. S. S. **Adiamento da aposentadoria e o significado do trabalho para servidores de uma universidade federal**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/19921> Acessado em: 11 de jun. 19.

MACHADO, R. F.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. O processo de construção de vínculos e de identificação de servidores públicos e trabalhadores celetistas: estudo de caso de uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p. 354-371, set-dez. 2013

MARTINS, J. B.; EMMENDOERFER, M. L. O que vem sendo escrito sobre motivação na esfera da administração pública? Um estudo à luz das publicações nos EnANPAD's no período de 1997-2006. In: Encontro de Administração Pública e Governança – EnAPG, III, 2008, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2008.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MELO, E. A. de A. **Vínculo do trabalhador com a organização: um estudo de representações sociais**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3669/1/2006_Eleun%c3%ad%20Antonio%20de%20Andrade%20Melo.pdf Acessado em: 22 de fevereiro de 2020.

MELO, F.L.N.B.M.; FERNANDES, L.T.; ARAÚJO, A.G.; SILVA, M.P.S.; SANTOS, F.J.S. Validação da escala de bases de comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. XXXVIII EnANPAD, Rio de Janeiro, 2014. **Anais...** Disponível: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR1863.pdf Acessado em: 14 de junho de 2020.

MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. In: BECKER, T. E.; KLEIN, H. J.; MEYER, J. P. (Eds.). **Commitment in Organizations. Accumulated Wisdom and New Directions** (pp. 37-68). New York / London: Routledge - Taylor & Francis Group, 2009.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89, 1991. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z) Acessado em: 25 de outubro de 2019.

MILHOME, J.C.; ROWE, D.E.O. SANTOS, M.G. Comprometimento e entrenchamento organizacional: possíveis correlações. **Revista de Gestão.Org.** v. 16 – nº 1 – 2018, p. 69-77. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>. Acessado em: 14 de novembro de 2019.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G.; PRISMA GROUP. (Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. **PLoS Medicine**, 6(7), 264-269, 2009.

MOREIRA, J. K. de L. S. **Entrenchamento na carreira profissional de empregados em um supermercado cearense**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2015. Disponível em: <https://www.unp.br/wp-content/uploads/2015/05/JULIANA-KARINA-DE-LIMA-SANTOS-MOREIRA-ENTRENCHAMENTO-NA-CARREIRA-PROFISSIONAL-DE-EMPREGADOS-EM-UM-SUPERMERCADO-CEARENSE.pdf> Acessado em: 25 de agosto de 2020.

MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **O&S**, 19(61), 357-373, 2012.

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

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

NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. de F. Estudo sobre a validação do 'modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento Organizacional e Gestão**, 14(1), 115–133, 2008.

NERI, A. L. **Palavras-chave em gerontologia**. 2 ed. Campinas, SP, Alínea: 2005.

OLIVEIRA, G. A.; COSTA, I. S. A. Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**. v. 6, n. 1, jan-jun, 2015.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492-499, 1986.

PASCHOAL, T.; FLORES, C. L. Quem quer trabalhar no setor público? Valores pessoais e motivação para o serviço público de servidores brasileiros. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2016, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2016.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, 22(75), 659-680, 2015a. <https://doi.org/10.1590/1984-9237510> Acessado em: 12 de setembro de 2019.

PINHO, A.P.M.; BASTOS, A.V.B.; ROWE, D.E.O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **O&S**, Salvador, v. 22, nº 75, p. 659-680 – out/dez., 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S198492302015000400659&script=sci_abstract&tlng=pt Acessado em: 13 de jun. 19. Acessado em: 24 de outubro de 2019.

PINHO, A.P.M.; OLIVEIRA, E.R.S. **Comprometimento organizacional no setor público: um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil**. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320255636_EnANPAD_2017_Comprometimento_Organizacional_no_Setor_Publico_Um_Levantamento_Bibliografico_dos_Ultimos_27_Anos_no_Brasil Acessado em: 14 de março de 2020.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v.5, p.603-609, 1974.

RIOS, M. C.; GONDIM, S. M. G. Contratos psicológicos e terceirização: um estudo das relações entre vínculos e as práticas de gestão de pessoas. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 55, art. 6, p. 689-703, 2010.

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

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, 10(2), 129-144, 2010.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicol. Reflex. Crit. [online]**. 2012, v.25, n.4, pp.688-700. ISSN 0102-7972. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722012000400008>. Acessado em: 14 de jun. 19.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B.; MOSCON, D. C. B. Delimiting the concept of organizational commitment: Empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. **Organizações & Sociedade**, 26(89), 338-358, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9260897> Acessado em: 17 de setembro de 2020.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**. v. 15, n. 36, p. 143-158, ago. 2013.

RODRIGUES, A.C.A; BASTOS, A.V.B. Do Comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: evidências de sobreposição entre os construtos. XXXV EnANPAD, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR3125.pdf>. Acessado em: 16 de dezembro de 2019.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos do comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143-158, ago. 2013.

SANTOS, M. **Identidade e aposentadoria**. EPU, São Paulo (1990).

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S.; KIDDER, L. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU – Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1987, 2ª edição brasileira, v. 2 (Medidas na pesquisa social).

SERTÃO, A. S. L. **Abono de permanência**. 25 mai. 2005. Disponível em: https://www.tce.pi.gov.br/dmdocuments/abono_permanencia.pdf Acessado em: 13 de agosto de 2019.

SILVA, A.C.; HELAL, D.H. Compreendendo a aposentadoria: um estudo de caso em uma instituição pública do estado de Pernambuco. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, Issue 4, October–December 2017, Pages 316-324, 2017.

SILVA, E. E. (2009). **Consentimento organizacional**: Uma proposta de medida do construto. Dissertação (Mestrado não publicado) - Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SILVA, E.D.C. **Consentimento organizacional**: um construto bi ou unidimensional? Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2013 (no prelo).

SILVA, M. G. C. Abono de permanência: o que mudou com a reforma da previdência? **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 25, n. 6182, 4 jun. 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/82775>, acesso em: 4 de outubro de 2020.

SOLINGER, O. N.; OLFFEN, W.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology** 93(1), 70-83, 2008.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, nº Especial, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea07.pdf> Acessado em: 09 de jun. 19.

TSOLAKI, E.; TSIRONI, M.; THEOFANIS, F.; TZAVELLA, F.; LAVDANITI, M.; ZYGA, S. Employees' commitment to the organization of a public district hospital: a case study, **International Journal of Caring Sciences**, v. 6, n. 2, p. 258-266, 2013.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos de sociologia compreensiva. 3. ed. Brasília: Unb, v. 1, 1994.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **The Academy of Management Review**, 7, 418-428, 1982.

XAVIER, R. M.; EMMENDOERFER, M. L. Abono Permanência em uma instituição federal de ensino superior: aplicação e desdobramentos. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 60, n. 1, p. 47-60, jan., 2009. Disponível em <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/12/8>. Acessado em: 5 de agosto de 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, J. S.; FLECK, C. F. Fico porque quero ou porque preciso? Um estudo sobre entrenchamento organizacional. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2016. Disponível em: <http://dspace.unipampa.edu.br:8080/jspui/handle/riu/1842> Acessado em: 12 de julho de 2020.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho**: construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre: Artmed, 2010.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) do estudo que visa **analisar como se configuram os vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento e consentimento) entre os servidores aposentáveis da Universidade Federal de Pernambuco.**), sob a responsabilidade da pesquisadora Sydclécia Maria Marcelino Bento e Silva, com endereço profissional na Av. Prof. Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária, Recife - PE, 50670-901, no prédio da Reitoria, SALA 166 (Coordenadoria de Conformidade), cujos contatos são: (81) 2126-8158 e sydclécia@ufpe.br. A presente pesquisa está sob a orientação da Profa. Dra. José Ricardo Costa de Mendonça.

Caso este Termo de Consentimento contenha informações que não compreensíveis, as dúvidas podem ser tiradas com a pesquisadora. Ao final, quando todos os esclarecimentos forem dados, se você concordar com a realização do estudo, peço que assine uma das vias atestando a concordância em participar da pesquisa. Caso não concorde, não haverá penalização, bem como será possível retirar o consentimento a qualquer momento, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

A pesquisa tem por objetivo geral **analisar como se configuram os vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento e consentimento) entre os servidores aposentáveis da Universidade Federal de Pernambuco.**

- O seu envolvimento nesta pesquisa consistirá em responder o questionário online.
- As análises dos dados serão feitas de forma geral, com a finalidade exclusiva de pesquisa acadêmica. É garantido o anonimato dos participantes.
- Este projeto oferece risco mínimo, como por exemplo, o constrangimento por não saber ou não querer responder alguma questão da entrevista. Para garantir o sigilo das informações, a transcrição, tratamento, análise e armazenamento dos dados serão realizados exclusivamente pela pesquisadora.
- Não estão previstos benefícios diretos. Como benefícios indiretos.
- Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, **não havendo identificação dos voluntários**, apenas pela pesquisadora responsável para fins de controle, sendo assegurado o **sigilo sobre a participação**. Os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados em pastas de arquivo digital, no endereço acima, pelo período de no mínimo 02 anos.
- Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a **aceitação é voluntária**.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Serão apresentadas várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

DISCORDO			CONCORDO		
1	2	3	4	5	6
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
1	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho				
2	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual				
3	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização				
4	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira				
5	Sigo as ordens da empresa porque as aprovo				
6	Se o chefe manda, a gente tem que fazer				
7	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho				
8	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação				
9	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações				
10	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras				
11	Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa				
12	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito				
13	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização				
14	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos				
15	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas				
16	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora				
17	Aceito a maioria das regras/ordens que me são impostas porque acredito no benefício delas				
18	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo				
19	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus				
20	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa				
21	Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa				
22	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa				
23	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho				
24	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens				
25	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus				
26	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função				
27	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa				
28	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações				
29	Algumas regras eu obedeco mesmo sem saber para que servem				

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

- 1- Sexo () Masculino () Feminino
- 2- Idade:
- 3- Estado civil: () Casado(a) () Solteiro(a) Divorciado(a) Viúvo(a)
- 4- Nº de dependentes:
- 5- Tempo na instituição:
- 6- Função (se exercer):
- 7- Escolaridade: Especialização () Mestrado () Doutorado () Pós-doutorado ()