

# Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e suas Relações com o Engajamento no Trabalho: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino

---

**Pereira, André da Silva; Lopes, Dionara Dorneles**

Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e suas Relações com o Engajamento no Trabalho: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino

Desenvolvimento em Questão, vol. 17, núm. 48, 2019

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75260400009>

**DOI:** <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.139-158>

# Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e suas Relações com o Engajamento no Trabalho: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ENTRENCHMENT AND ITS RELATIONSHIPS WITH ENGAGEMENT AT WORK: A STUDY WITH TECHNICAL-ADMINISTRATIVE SERVANTS OF A FEDERAL TEACHING INSTITUTION

*André da Silva Pereira*

*Universidade de Passo Fundo (UPF), Brasil*  
andresp@upf.br

DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.139-158>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75260400009>

*Dionara Dorneles Lopes*

*Universidade de Passo Fundo (UPF), Brasil*  
dionara.lopes@gmail.com

Recepción: 19 Julio 2018

Aprobación: 19 Marzo 2019

## RESUMO:

Este estudo teve como objetivos (i) identificar os níveis de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho e (ii) analisar a relação entre o comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. A pesquisa foi realizada com 79 servidores técnico-administrativos, ocupantes de diversos cargos, pertencentes a uma Instituição Federal de Ensino localizada no Estado do Rio Grande do Sul. Esta pesquisa é descritiva, com emprego de abordagem metodológica quantitativa, e para a coletada de dados utilizou-se um questionário com questões fechadas para investigar os níveis de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho e suas dimensões. Os resultados encontrados apontam um nível alto de comprometimento e mediano de entrincheiramento e de engajamento no trabalho dos servidores. Com relação às correlações, os resultados deste estudo mostraram uma correlação positiva e significativa do comprometimento e do engajamento no trabalho, principalmente com a dimensão dedicação; já com o entrincheiramento, os resultados apontaram uma correlação negativa e significante com o engajamento no trabalho, sendo os resultados mais significantes com a dimensão de limitações de alternativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comprometimento organizacional, Entrincheiramento organizacional, Engajamento no trabalho.

## ABSTRACT:

This study aimed to identify the levels of organizational commitment, organizational entrenchment and engagement in the work and to analyze the relationship between the organizational commitment and organizational entrenchment with the engagement in the work of the technical-administrative servants of a Federal Teaching Institution. The research was carried out with 79 Technical-Administrative servers, occupants of several positions, belonging to a Federal Institutes of Education, located in the state of Rio Grande do Sul. This research is descriptive, using a quantitative methodological approach, and for the collected data was used a questionnaire with closed questions, to investigate the levels of organizational commitment, organizational entrenchment and engagement in the work and its dimensions. The results show a high level of commitment, medium entrenchment, and engagement in the servers' work. Regarding the correlations, the results of this study showed a positive and significant correlation of commitment and engagement in the work, mainly with the dedication dimension, and with the entrenchment, the results showed a negative and significant correlation with the engagement in the work, being the most significant results with the dimension of alternatives limitations.

**KEYWORDS:** Organizational commitment, Organizational entrenchment, Engagement at work.

As organizações, de modo geral, têm procurado formas de desenvolver ambientes de trabalho onde as pessoas se sintam comprometidas com os problemas da organização. Diante disso, as organizações têm sido levadas a uma revisão de suas práticas gerenciais, comportamento e relações com seus colaboradores, buscando

conhecê-los e entendê-los, a fim de obter maior comprometimento e melhor efetividade em seus processos (ROWE; BASTOS, 2007).

O comprometimento organizacional tem sido estudado como uma importante ferramenta no alcance dos objetivos organizacionais. As Instituições Federais de Ensino, como quaisquer outras organizações, para obterem sucesso em seus empreendimentos, também necessitam contar com pessoas dispostas a empregar esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho tanto no ensino quanto na pesquisa e extensão (ROWE; BASTOS, 2007).

Para Robbins (2005), o comprometimento organizacional é a identificação do trabalhador para com a empresa e seus objetivos, desejando manter-se nela. Medeiros (2003, p. 58) destaca que um elevado nível de comprometimento organizacional contribui para que as empresas atinjam seus objetivos organizacionais e tenham um melhor desempenho.

Apesar da importância do comprometimento tanto para o sucesso organizacional quanto para a satisfação das aspirações e necessidades individuais do trabalhador, o comprometimento enfrenta dificuldades em torno de seu enquadramento teórico desde seu surgimento, como a falta de consenso acerca de sua conceituação e problemas na sua mensuração (OSIGWEH, 1989; BASTOS, 1994). Neste sentido, pode-se afirmar que o conceito de comprometimento organizacional ainda está em construção, pois suas medidas ainda enfrentam problemas de confiabilidade e validade (RODRIGUES, 2009).

Com isso, alguns pesquisadores, como Carson, Carson e Bedeian (1995) e Rodrigues (2009), buscaram evidências sobre as diferenças entre os conceitos que originaram as pesquisas sobre o comprometimento organizacional e demais vínculos, como entrincheiramento e engajamento no trabalho. O entrincheiramento organizacional, proposto nas pesquisas realizadas por Rodrigues (2009), é definido por uma necessidade de permanecer na organização, por acreditar que sua saída acarretaria custos, emocionais ou financeiros, e em razão de uma percepção de limitação de alternativas em outras organizações. Esses estudos partem do pressuposto de que existem trabalhadores que permanecem na organização por desejo, vistos como comprometidos, e existem também aqueles que permanecem em uma organização pela necessidade, vistos como entrincheirados (RODRIGUES, 2009).

A literatura demonstra estudos relacionando o comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional (por exemplo PINHO; BASTOS; ROWE, 2010; CARVALHO et al., 2011; TONIN et al., 2012). Os resultados corroboram a existência de uma relação positiva significativa entre o comprometimento e entrincheiramento, conforme previsto no modelo teórico de entrincheiramento apresentado por Rodrigues e Bastos (2011).

Por consequência, o engajamento no trabalho seguiu a tendência geral na direção dos estudos dos construtos sobre comportamentos organizacionais (SCHAUFELI; BAKKER, 2004). Bakker e Demerouti (2008) assinalam que há pelo menos quatro razões pelas quais empregados engajados têm melhor desempenho do que empregados não engajados: empregados engajados apresentam emoções positivas com maior frequência, tal qual felicidade, alegria e entusiasmo, experimentam maiores níveis de saúde, são capazes de criar seus próprios recursos pessoais e transferir o engajamento para os outros (MADJAR; GREENBERG; CHEN, 2011; KANSTE, 2011).

A literatura, entretanto, é carente de estudos que relacionam as três variáveis comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho, buscando compreender como os profissionais têm o seu contexto de trabalho, conhecendo as variáveis que lhes motivam, lhes engajam e lhes tornam produtivos, contribuindo para o crescimento da organização (LEONE; ARAÚJO; KANZAKI, 2012). Nesse contexto, os objetivos deste trabalho são: (i) identificar os níveis de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho; (ii) analisar a relação entre o comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Comprometimento Organizacional

O estudo sobre o comprometimento organizacional tem adquirido grande importância na literatura científica na área de comportamento organizacional. Desde 1970 houve, mundialmente, um aumento no número de publicações sobre o comprometimento no trabalho. Essas pesquisas visavam a identificar o que vincula um indivíduo ao seu ambiente de trabalho e quais as implicações de tal vínculo para este indivíduo, para o trabalho e para as organizações (BASTOS et al., 2008).

No entendimento de Silva (2009), a compreensão do termo “Comprometimento Organizacional” deve ser iniciada com o aprofundamento do significado do termo “Comprometimento” em si, para, posteriormente, relacioná-lo com a organização. Nesse contexto, insere-se a ideia evidenciada por Bastos (1994) em seu estudo. Na linguagem cotidiana, são vários os conceitos de comprometimento. Segundo Bastos (1994), o termo técnico, no idioma inglês – “commitment” –, tem quatro significados: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar e designar; perpetrar ou desempenhar; e envolver, juntar e engajar.

Na esfera científica, o comprometimento passou a significar uma inclusão, uma força interna que vincula o envolvimento do indivíduo com vários aspectos no ambiente de trabalho, promovendo união entre as partes, estabilidade ao comportamento e direcionando as ações dos mesmos (BASTOS, 1994). A corrente predominante nos estudos sobre o comprometimento é derivada dos estudos de Becker (1960, p. 33), que descreve comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade” (PINHO; BASTOS; ROWE, 2010).

Na literatura sobre comprometimento organizacional, constata-se que o enfoque que dominou por mais tempo foi o afetivo, segundo trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982). Para os autores, o comprometimento vai muito além de uma atitude de lealdade passiva para com a organização; envolve também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização. Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por, no mínimo, três fatores: “(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização”.

Meyer e Allen (1991) identificam, em seu modelo tridimensional, três bases ou componentes do comprometimento: a) Continuação – refere-se ao comprometimento que decorre do reconhecimento dos custos em deixar a organização. Diz respeito a uma situação em que os indivíduos permanecem porque precisam; b) Afetiva – aplica-se ao comprometimento que resulta de um vínculo afetivo em relação à organização, com o sujeito identificando-se e envolvendo-se com ela. Nessa situação, o trabalhador permanece na organização porque quer; e c) Normativa – quando o comprometimento reflete um sentimento de obrigação do sujeito em permanecer na organização. Este vínculo constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidos obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o trabalhador pensa ou planeja se desligar da mesma.

Apesar do grande volume de pesquisas desenvolvidas até os dias atuais com o modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen, as abordagens utilizadas parecem não convergir em direção a um conceito único; muito pelo contrário, o que se percebe é uma variedade de conceitualizações e formas de mensuração para o comprometimento nas organizações (MEYER; ALLEN, 1991; MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Dentre os problemas conceituais e empíricos debatidos, destaca-se a base de continuação por ser fonte das principais questões levantadas: representa a noção de permanência, cujo papel na constituição do conceito de comprometimento tem sido questionado; possui impasses ligados à qualidade psicométrica da escala; e

apresenta inconsistências empíricas ante a variáveis desejáveis e indesejáveis, com padrões de relações distintas das demais bases (RODRIGUES; BASTOS, 2011).

Diante desse quadro de fragilidade, iniciou-se uma agenda de pesquisa de estudos (SILVA et al., 2015; MILHOME; ROWE, 2017; TOMAZZONI et al., 2017) que objetivaram alcançar uma melhor delimitação do comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015). Segundo a recomendação de Osigweh (1989), é necessário que seja feito o movimento inverso, a fim de retirar do construto os conceitos indevidamente incluídos. Para tanto, Rodrigues (2009) apresenta um estudo que coloca em pauta, como uma possível solução, o construto de entrincheiramento, originado no campo de estudo das carreiras e transposto para o foco organizacional. Neste estudo, a autora propôs que a base de continuação do comprometimento e o entrincheiramento organizacional se referiam ao mesmo fenômeno psicossocial.

De forma paralela aos estudos conduzidos por Rodrigues (2009), Silva (2009) dedicou-se ao estudo de outro tipo de vínculo do indivíduo com a organização: o consentimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015). Depois de cumprir um percurso de proposição e validação de uma medida para mensurar o consentimento, Silva (2009) conduziu análises de validade discriminante entre o consentimento e o comprometimento organizacional, e encontrou grande aproximação entre os dois construtos. A base normativa do comprometimento organizacional apresentou forte correlação – a ponto de caracterizar sobreposição – com o consentimento (BASTOS; AGUIAR, 2015).

A partir dos resultados derivados desta trajetória de pesquisa sobre o comprometimento organizacional e a pertinência das suas bases, Bastos e Aguiar (2015) sugerem a retomada de uma definição mais restrita do construto, que volta a ser compreendido, portanto, a partir de uma perspectiva unidimensional, na qual apenas a base afetiva é considerada como parte da essência do construto.

Diante do exposto, portanto, para o presente estudo o comprometimento organizacional será estudado a partir de uma perspectiva unidimensional. Outro argumento que ajuda a suportar esta escolha encontra-se no fato de o comprometimento afetivo ser o mais representativo daquilo que é considerado como “ser comprometido” para os diferentes atores organizacionais (BASTOS; AGUIAR, 2015). O comprometimento, portanto, não é a permanência por necessidade, por obrigação ou por dever; não é a continuação na linha de ação em razão da perda de investimentos ou sacrifícios pessoais em caso de mudança; comprometimento tampouco é a permanência no emprego pela falta de outras opções de trabalho (SILVA, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2009). Entende-se que esses fatores são prováveis vínculos estabelecidos entre o profissional e a organização, mas que não integram o conceito de comprometimento organizacional (SILVA, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2009).

Assim, com o intuito de melhor compreender esse tipo de ligação entre o indivíduo e a organização, a seguir é apresentado o conceito do entrincheiramento organizacional.

## **Entrincheiramento Organizacional**

O conceito de entrincheiramento surgiu, pela primeira vez, a partir das pesquisas realizadas na área de carreiras por Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995). Os autores introduziram o conceito de entrincheiramento para diferenciar de estudos sobre comprometimento, campo de investigação de carreiras no qual o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) foi estendido.

Recentemente, Rodrigues (2009) propôs o conceito de entrincheiramento, o qual pode ser definido como “a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização” (p. 75).

O entrincheiramento organizacional é compreendido como a busca do trabalhador por maior segurança e estabilidade atrelado à diminuição de chances de perda, mantendo-se, para tanto, preso à organização – à trincheira – por necessidade, não por desejo. Está associado às perdas que o trabalhador percebe com a sua

saída da organização, sejam elas financeiras, em relação ao cargo, ao trabalho, às redes de contatos, entre outras que restringem a percepção de alternativas de emprego que as supram (RODRIGUES, 2009).

Em suma, esse conceito visa a medir o quanto um trabalhador sente-se “preso” à organização por necessidade. Mediante uma proposta preliminar de medida para esse construto, Rodrigues (2009) definiu três dimensões para a sua composição: a) Ajustamentos à posição social: representa os investimentos do indivíduo nas condições necessárias à sua adaptação, a exemplo de cursos e treinamentos para desempenho de atividades específicas, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, relacionamentos construídos com colegas de trabalho, entre outros aspectos que contribuiriam para o seu ajuste e o reconhecimento na organização, e que seriam perdidos caso a deixasse; b) Arranjos burocráticos impessoais: levam em consideração a estabilidade financeira e os benefícios que seriam perdidos se o indivíduo saísse da organização, como férias e feriados pagos, participação nos lucros, assistência médica, previdência privada, aposentadoria, entre outros; c) Limitação de alternativas: indica a percepção de restrições no mercado de trabalho caso o indivíduo saísse da organização, seja por visualizar déficits em seu perfil profissional, por considerar que a idade desfavorece a reinserção ou, ainda, por outros fatores que possam reduzir a empregabilidade percebida.

Quando ocorre a conjunção dos três fatores – ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas –, o indivíduo percebe que “perderá os esforços de ajustamento e os retornos materiais obtidos, e não percebe alternativas de emprego” (RODRIGUES; BASTOS, 2012, p. 690), e se diz que esse indivíduo possivelmente está entrincheirado.

Observa-se, assim, que a percepção de pouca ou nenhuma alternativa é fundamental para determinar se o indivíduo se sente preso à organização, dado que essa percepção normalmente está associada à avaliação de alto custo para sair dela (RODRIGUES, 2011). Dessa forma, o trabalhador entrincheirado pressente que sua saída da organização lhe causará graves danos, e, por isso, permanece trabalhando, e não pelo fato de desejar contribuir para o crescimento da empresa (RODRIGUES, 2009). Rodrigues e Bastos (2011) admitem que o trabalhador pode identificar-se com a organização e vincular-se afetivamente, mesmo entrincheirado. A existência ou não desse vínculo afetivo é decisiva para a qualidade dos comportamentos do trabalhador em sua organização.

O vínculo desenvolvido pelo indivíduo o mantém preso, como em uma trincheira, por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas. Assim, não é possível falar de uma permanência espontânea do trabalhador entrincheirado, mas de uma continuidade no curso de ação por entender que é preciso (RODRIGUES, 2009).

Os principais estudos sobre o entrincheiramento organizacional versam sobre a confirmação da sobreposição entre esse construto e a dimensão instrumental do comprometimento. As conclusões desses estudos permitem afirmar a ocorrência dessa sobreposição (RODRIGUES, 2009; CARVALHO et al., 2011). Nas investigações acerca da sobreposição das dimensões do comprometimento instrumental e o entrincheiramento organizacional, já foi observado que, tal qual ocorre para o primeiro construto, as variáveis idade e tempo de instituição são variáveis antecedentes ao entrincheiramento organizacional (CARVALHO et al., 2011). Ainda são muitas, entretanto, as oportunidades de investigação que podem ser feitas com relação ao construto entrincheiramento organizacional, dada a sua recente introdução nas pesquisas na área do comportamento organizacional. Além dos estudos citados, outras pesquisas têm sido empregadas visando a esclarecer as lacunas ainda existentes na compreensão do fenômeno do entrincheiramento organizacional.

## Engajamento no Trabalho

O tema engajamento no trabalho teve sua origem na Psicologia do Trabalho na década de 90 do século 20, em uma tendência de estudos sobre comportamentos organizacionais positivos. Nesse período havia estudos sobre as doenças causadas pelo trabalho, tais como o estresse e a exaustão, de modo que as investigações

buscaram, então, evidenciar os aspectos responsáveis por desenvolver um ambiente positivo e eficaz no trabalho, dando origem ao conceito de engajamento no trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

Kahn (1990), um dos pioneiros em estudos sobre engajamento no trabalho, descreve que funcionários engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. As pessoas engajadas demonstram maior identificação com seu trabalho, e promovem um estado mental que possibilita a produção de resultados positivos, tanto para o próprio indivíduo (crescimento e desenvolvimento pessoal) quanto para a organização (qualidade do desempenho) (KAHN, 1990).

De acordo com Schaufeli et al. (2002), o engajamento no trabalho é definido um estado mental positivo, que produz um sentimento de realização relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Bakker e Leiter (2010) definem engajamento no trabalho como algo positivo, que está relacionado ao bem-estar ou a uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho. O engajamento no trabalho está relacionado a um estado mental caracterizado por três elementos fundamentais: vigor, que corresponde a altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho; dedicação, que se refere a estar-se profundamente envolvido no trabalho, experimentando uma forte sensação de significado, entusiasmo e desafio; e absorção, que indica alto nível de concentração, quando o tempo passa rapidamente no ambiente de trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2008).

Segundo Bakker (2011), o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho (dedicação) com uma alta ativação (vigor, absorção), enquanto a satisfação no trabalho seria uma forma mais passiva de bem-estar. Nesse sentido, Bakker, Albrecht e Leiter (2011) ressaltam que já existem teorias e evidências suficientes para se considerar o engajamento como um construto motivacional importante e independente da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de cidadania organizacional.

Por esse motivo, o engajamento possui uma ligação com o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional (MADJAR; GREENBERG; CHEN, 2011; KANSTE, 2011). Além disso, um estudo transversal realizado por Hakanen, Bakker e Schaufeli (2006), demonstrou que o comprometimento organizacional foi mais fortemente associado ao engajamento no trabalho do que ao burnout. Esses resultados estão de acordo com os estudos de Hallberg e Schaufeli (2006), quando os autores verificaram que o engajamento no trabalho estava moderadamente relacionado ao comprometimento organizacional. O estudo forneceu apoio empírico para o fato de que o engajamento no trabalho, o comprometimento organizacional e o envolvimento no trabalho são constructos distintos, mas parcialmente relacionados, que refletem diferentes aspectos do apego ao trabalho.

Para Bakker, Demerouti e Brummelhuis (2012), o engajamento é benéfico tanto para o indivíduo quanto para a organização, a qual espera o melhor desempenho no cumprimento das tarefas, e está ligado diretamente ao comportamento do trabalhador. Trabalhadores com elevados níveis de engajamento no trabalho investem mais energia em suas tarefas, demonstram mais entusiasmo enquanto as realizam e, em especial, permanecem mais focados no seu trabalho. Tal perfil corresponde ao do profissional desejado por organizações que mantêm expectativas de reunir no seu contingente de colaboradores pessoas proativas, responsáveis e comprometidas (BAKKER et al., 2008).

O engajamento no trabalho pode ser considerado um conceito recente, principalmente em relação à realidade brasileira. É importante delimitar com mais precisão quais são os fatores individuais, sociais e organizacionais que interferem tanto positivamente quanto negativamente no desenvolvimento do constructo.

Após a apresentação dos conceitos e representações teóricas dos constructos do comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho, a próxima sessão apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados na pesquisa.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esta pesquisa foi realizado um estudo de caso único, descritivo, com abordagens quantitativa, que teve como objetivo analisar a relação entre o comprometimento e o entrincheiramento organizacional, com o engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. Como delineamento da pesquisa, o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). Quanto aos objetivos, este estudo se caracteriza como descritivo. A pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (VERGARA, 2016).

No que se refere à abordagem quantitativa, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, até as mais complexas, como coeficiente de correlação e análise de regressão, com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências (LAKATOS; MARCONI, 2011).

A organização escolhida para este estudo foi uma Instituição Federal de Ensino localizada no Estado do Rio Grande do Sul, e os sujeitos da pesquisa foram os 87 servidores Técnico-Administrativos em Educação. Desses 87 servidores, 79 participaram da pesquisa. Sendo assim, calculou-se a amostra considerando um mínimo de 95% de confiabilidade e um máximo de 5% de margem de erro, e o resultado foi uma “amostra ideal” de 72 respondentes.

Para a coleta dos dados o instrumento utilizado foi um questionário estruturado, que, segundo a definição de Gil (2010), é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamento.

O questionário foi composto de 47 perguntas fechadas e dividido em quatro partes. A primeira parte, denominada de dados de identificação, foi composta por 7 questões. A segunda parte do questionário, denominada de comprometimento organizacional, foi constituída pelo modelo de medida do comprometimento organizacional proposto e validado por Bastos e Aguiar (2015), composta por 12 itens. A terceira parte do questionário, denominada de entrincheiramento organizacional, foi constituída pelo modelo de medida do entrincheiramento organizacional proposto e validado por Rodrigues e Bastos (2015), composta de 18 itens, que mensura três dimensões do entrincheiramento organizacional: ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. Para medir o nível de concordância das afirmativas do comprometimento e do entrincheiramento organizacional, foi utilizada uma escala do tipo Likert, que conta com 6 pontos, variando entre 1 discordo totalmente e 6 concordo totalmente. Por fim, a última parte do questionário, engajamento no trabalho, foi constituída pelo instrumento denominado Utrecht Work Engagement Scale (Uwes), desenvolvido e validado por Schaufeli e Bakker (2004), que mensura três aspectos do engajamento no trabalho: vigor, dedicação e absorção. Para este estudo foi utilizada a versão reduzida do modelo com 9 itens, cada um avaliado por uma escala do tipo Likert de seis pontos, variando entre 1 nunca e 6 sempre. O manual e o instrumento (versões português – Brasil) foram traduzidos e adaptados de Schaufeli e Bakker (2004) por Agnst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). O instrumento de coleta de dados foi aplicado de forma direta aos respondentes no local de trabalho no período de 26 de outubro a 10 de novembro de 2017.

Para a análise e interpretação dos resultados foram utilizadas técnicas de análises estatísticas descritivas, com apresentação de médias, frequências, percentuais e coeficientes de correlação ( $r$  de Pearson). Os resultados dos escores médios de cada respondente foi obtido somando-se os valores assinalados em cada um dos itens das Escalas do comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho e dividindo-se estes valores pelo número de itens das escalas.

Para fins de interpretação dos níveis de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional, partindo da escala Likert de seis pontos utilizada para mensurá-los, foram considerados baixos os valores entre 1,0 e 2,5, médios os valores superiores a 2,5 e inferiores a 4,5, e altos aqueles a partir de 4,5, de acordo com os parâmetros de Bastos e Aguiar (2015) e Rodrigues e Bastos (2015).

Na interpretação dos níveis de engajamento no trabalho, Utrecht Work Engagement Scale (Uwes), método desenvolvido e validado por Schaufeli e Bakker (2004), foram utilizados cinco categorias: muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto. A Figura 1 mostra a definição destas cinco categorias para análise dos resultados encontrados.

Qualificação	Limite inferior	Limite superior
Muito alto	95º percentil	≤ escore
Alto	75º percentil	≤ escore
Médio	25º percentil	≤ escore
Baixo	5º percentil	≤ escore
Muito baixo		< 5º percentil

FIGURA 1

Parâmetros para interpretação dos resultados obtidos a partir da Utrecht Work Engagement Scale (Uwes)

Fonte: AGNST; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS (2009).

No Quadro 1 podemos observar os escores normativos encontrados para a Utrecht Work Engagement Scale (Uwes).

	Vigor	Dedicação	Absorção	Engajamento Total
Muito baixo	≤ 2,30	≤ 2,00	≤ 2,70	≤ 2,60
Baixo	2,31 - 2,99	2,01- 3,29	2,71 - 3,69	2,61 - 3,39
Médio	3,00 - 5,29	3,30 - 4,99	3,70 - 5,29	3,40 - 5,09
Alto	5,30 - 5,99	5,00 - 5,99	5,30 - 5,99	5,10 - 5,99
Muito alto	≥ 6,00	≥ 6,00	≥ 6,00	≥ 6,00
Média	4,16	4,26	4,47	4,29
Desvio Padrão	1,17	1,13	1,09	1,07
Erro Padrão	0,13	0,13	0,12	0,12
Intervalo	1 - 6	1 - 6	1 - 6	1 - 6

QUADRO 1

Escore normativo para a Utrecht Work Engagement Scale (Uwes) (N= 79)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados provenientes do tratamento dos dados serão apresentados na próxima seção.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Caracterização do Perfil dos Respondentes

Para uma melhor compreensão dos achados obtidos nesta pesquisa, serão apresentados, inicialmente, os dados de identificação dos respondentes, e, com a finalidade de elaborar o seu perfil, foram considerados: idade, sexo, escolaridade, estado civil, tempo de serviço na Instituição, se exerce algum cargo de chefia e se sua renda é a principal fonte de rendimentos da sua família.

Participaram da pesquisa 79 servidores técnico-administrativos pertencentes ao quadro efetivo da Instituição. Para identificar e caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa utilizou-se o método estatístico descritivo por meio de distribuição de frequências, conforme apresentado no Quadro 2.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	TOTAL (N=79)	PERCENTUAL (%)
<b>SEXO:</b>		
Feminino	45	56,96%
Masculino	34	43,04%
<b>IDADE:</b>		
De 18 a 25 anos	5	6,33%
De 26 a 30 anos	8	10,13%
De 31 a 35 anos	14	17,72%
De 36 a 40 anos	17	21,52%
De 41 a 50 anos	21	26,58%
Acima de 50 anos	14	17,72%
<b>ESCOLARIDADE:</b>		
Ensino Fundamental	2	2,53%
Ensino Médio	5	6,33%
Ensino Médio Profissionalizante	3	3,80%
Superior Completo	17	21,52%
Pós-Graduação	36	45,57%
Mestrado	14	17,72%
Doutorado	2	2,53%
<b>ESTADO CIVIL:</b>		
Solteiro(a)	19	24,05%
Casado(a)	43	54,43%
Separado(a)/divorciado(a)	8	10,13%
Viúvo(a)	0	0%
Outros	9	11,39%
<b>TEMPO DE SERVIÇO:</b>		
De 1 a 3 anos	22	27,85%
De 4 a 8 anos	31	39,24%
De 9 a 15 anos	15	18,99%
De 16 a 20 anos	2	2,53%
Acima de 21 anos	9	11,39%
<b>FUNÇÃO GRATIFICADA:</b>		
Sim	16	20,25%
Não	63	79,75%
<b>PRINCIPAL FONTE DE RENDIMENTOS DA FAMÍLIA:</b>		
Sim	56	70,89%
Não	23	29,11%

## QUADRO 2

Característica da amostra

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Analisando os dados expostos na Quadro 2, pode-se observar que a maioria dos respondentes é do sexo feminino (56,96%). Quanto à idade, a maioria da amostra (26,58%) está na faixa etária de 41 a 50 anos. Em relação à escolaridade há um predomínio dos que possuem Pós-Graduação (45,57%), e os(as) casados(as) são a maioria (54,43%). No requisito tempo de serviço na instituição a maioria está entre 4 e 8 anos (39,24%), predominando os que não possuem função gratificada (79,75%). Constatou-se, também que, a maioria (70,89%) dos respondentes afirmou que sua renda é a principal fonte de rendimentos na família.

Os dados a respeito de seu comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho são detalhados nos itens que se seguem.

## Níveis de Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional e Engajamento no Trabalho dos Servidores

Nesta etapa são apresentadas as análises descritivas que caracterizam os participantes desta pesquisa a partir dos constructos investigados. Dessa forma, foi possível identificar os níveis de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho dos servidores.

O Quadro 3 mostra o percentual de indivíduos por nível de Comprometimento Organizacional.

CONSTRUCTO	BAIXO	MEDIANO	ALTO
Comprometimento Organizacional (CO)	2,53%	48,10%	49,37%

QUADRO 3

Percentual de indivíduos por nível de Comprometimento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com os resultados obtidos, a maioria dos respondentes (49,37%) apresentou um nível de comprometimento alto, enquanto 48,10% apresentaram um nível de comprometimento mediano e somente 2,53% dos servidores tiveram um nível comprometimento baixo. Esse resultado demonstra que os servidores pesquisados possuem uma força de identificação e envolvimento com essa organização em particular, estão dispostos a exercer um esforço considerável em benefício da organização, aceitam os objetivos e valores da organização e possuem um forte desejo de se manter membro dessa organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

CONSTRUCTO	BAIXO	MEDIANO	ALTO
Entrincheiramento organizacional (EO)	27,85%	62,03%	10,13%
<b>Dimensões:</b>			
Ajustamentos à posição social (APS)	36,71%	54,43%	8,86%
Arranjos Burocráticos impessoais (ABI)	6,33%	62,03%	31,65%
Limitação de Alternativas (LA)	50,63%	39,24%	10,13%

QUADRO 4

Percentual de indivíduos por nível de Entrincheiramento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados evidenciaram que a maioria dos servidores pesquisados 62,03% apresentaram um nível de entrincheiramento organizacional mediano, enquanto 27,85% um nível de entrincheiramento baixo e somente 10,13% mostraram um nível de entrincheiramento alto.

Para complementar a análise desse vínculo, o Quadro 4 mostra a distribuição de percentuais de respondentes para cada dimensão integradora do constructo do entrincheiramento organizacional por meio dos quais são identificados os níveis de cada dimensão.

Observa-se no Quadro 4 que a dimensão “ajustamentos à posição social” apresentou o maior número de respondentes no nível mediano. Isso significa que 54,43% da amostra indicaram certo receio em relação aos ajustes que deveriam fazer para serem reconhecidos em outra organização e conecerem os processos organizacionais e as suas atribuições ao mudarem de organização, já 36,71% apresentaram um nível baixo, esses servidores consideram que não teriam problemas em se adaptarem a novas condições de trabalho caso mudassem de organização, e somente 8,86% apresentaram um nível alto, esses servidores não sairiam da organização por acreditar que, se deixassem essa organização, sentiriam como se estivessem desperdiçando anos de dedicação, pois consideram muito alto o investimento que teriam de fazer para se adaptarem às novas condições de trabalho e aos colegas.

Conforme os resultados evidenciados, observa-se, na dimensão “arranjos burocráticos impessoais”, que, novamente, a maior parte dos servidores (62,03%) apresentaram um nível mediano; esses resultados indicam para os servidores a importância dos benefícios e ganhos financeiros proporcionados pela organização, os quais poderiam ser perdidos na busca de novas alternativas de trabalho. Os resultados também evidenciaram que 31,65% dos servidores apresentaram um nível alto para essa dimensão; isso significa que eles não deixariam essa organização por acreditarem que perderiam benefícios e colocariam em risco sua estabilidade financeira. Já a minoria (6,33%) dos servidores apresentaram um nível baixo; esses acreditam que não perderiam nenhum benefício, nem teriam perdas financeiras caso optassem por sair da organização.

Em relação à dimensão “limitação de alternativas”, os resultados evidenciaram que a maioria dos servidores (50,63%) apresentou um nível baixo; esses dados demonstram que os servidores não observam poucas

alternativas de emprego caso deixassem essa organização. Já 39,24% dos servidores apresentaram um nível mediano nessa dimensão; esses servidores consideram que teriam dificuldade de se inserir em outras organizações pela falta de oportunidades. A minoria (10,13%), porém, apresentou um nível alto; esse resultado demonstra que esses servidores permanecem nessa organização porque sentem que não entrariam facilmente em outra, e que uma das consequências negativas de deixarem essa organização seria a falta de alternativas.

CONSTRUCTO	MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO
Engajamento no trabalho (ENG)	5,06%	16,46%	<b>49,37%</b>	24,37%	5,06%
<b>Dimensões:</b>					
Vigor (VI)	3,80%	10,13%	<b>59,49%</b>	21,52%	5,06%
Dedicação (DE)	5,06%	13,92%	<b>44,30%</b>	25,32%	11,39%
Absorção (AB)	6,33%	22,78%	<b>39,24%</b>	20,25%	11,39%

**QUADRO 5**  
Percentual de indivíduos por nível de Engajamento no Trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com relação ao constructo engajamento no trabalho, os resultados demonstrados no Quadro 5 evidenciaram que a maioria dos servidores (49,37%) apresentou um engajamento médio, seguido por um nível alto com um resultado de 24,37% e muito alto 5,06%, mas 16,46% mostrou um nível de engajamento baixo e 5,06% muito baixo. Esse resultado demonstra que os servidores engajados trabalham duro (vigor), estão envolvidos (dedicados) e se sentem felizes (absorvidos) em suas atividades (BAKKER et al., 2008).

Com o objetivo de complementar a análise desse vínculo, no Quadro 5 foi demonstrada a distribuição de percentuais de respondentes para cada dimensão integradora do constructo do engajamento no trabalho, por meio dos quais são identificados os níveis de cada dimensão.

Referente à dimensão vigor, a distribuição dos resultados encontrados na amostra foi: 3,08% com nível muito baixo, 10,13% baixo, a maioria, 59,49%, médio, 21,52% alto e 5,06% com nível de engajamento muito alto. Com esse resultado pode-se observar que a maioria dos servidores possui um engajamento no trabalho na dimensão do vigor de médio a muito alto; isso demonstra que esses servidores sentem-se repletos de energia para desempenhar suas atividades e levantam pela manhã com vontade de ir para a organização. Os funcionários que se sentem vitais e fortes, e que estão entusiasmados com seu trabalho, mostram melhor desempenho nas suas atividades, e, como consequência, possuem melhores resultados e têm clientes mais satisfeitos (BAKKER et al., 2008).

Quanto à dimensão dedicação, observa-se, nos resultados, que: 5,06% foi considerado muito baixo, 13,92% baixo, a maior parte, 44,30%, médio, 25,32% alto e 11,39% muito alto. Nesses resultados pode-se observar que a maioria das amostras possui um engajamento de médio a muito alto. Esses servidores sentem-se entusiasmados e inspirados com o seu trabalho e possuem orgulho do que realizam nessa organização (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006).

Para a dimensão absorção, os resultados encontrados na amostra foram: 6,33% apresentaram níveis muito baixos, 22,78% baixo, novamente a maioria, 39,24%, médio, 20,25% alto e 11,39% muito alto. Observa-se que os resultados da amostra de engajamento no trabalho na dimensão absorção apresentaram níveis de médio a muito alto, igualmente com as demais dimensões de vigor e dedicação; isso demonstra que os servidores desta organização são envolvidos com o trabalho que realizam e sentem-se felizes quando trabalham intensamente, de tal modo que não percebem o tempo passar. Embora os funcionários engajados se sintam cansados após um longo dia de trabalho árduo, eles descrevem seu cansaço como um estado bastante agradável porque está associado a realizações positivas (BAKKER, 2011).

## *Relações Entre as Variáveis Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional e Engajamento no Trabalho*

O coeficiente utilizado para avaliar a existência de correlação entre as variáveis do estudo foi o de Correlação de Pearson, e seus resultados seguem apresentados no Quadro 6. A análise da correlação serve para mostrar a natureza dos vínculos dos servidores com a organização e explora as proximidades entre os constructos comprometimento, entrincheiramento e engajamento no trabalho. A força da relação entre as duas variáveis é dada pelo coeficiente: quanto mais próximo de + 1,00, mais forte a correlação positiva, quanto mais próximo de - 1,00, mais forte a correlação negativa (GIL, 2010).

Para esta análise foram verificadas as correlações entre as variáveis comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e, deste, em suas três dimensões: ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas e engajamento no trabalho e suas dimensões: vigor, dedicação e absorção.

Os resultados das correlações de Pearson, apresentados no Quadro 6, demonstraram que as correlações entre os constructos comprometimento e entrincheiramento foram positivas, mas somente a dimensão de arranjos burocráticos impessoais apresentou uma correlação positiva e significativamente baixa ( $r=0,260^*$ ) com o comprometimento organizacional.

CONSTRUCTOS		CO	ENT	ENT-APS	ENT-ABI	ENT-LA	ENG	ENG-VI	ENG-DE	ENG-AB
CO	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	1 ,295	,119 ,295	,260* ,021	,012 ,915	,050 ,660	,540** ,000	,508** ,000	,529** ,000	,499** ,000
ENT	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,119 ,295	1 ,000	,870** ,000	,817** ,000	,918** ,000	-,286* ,011	-,247* ,028	-,255* ,023	-,305** ,006
ENT-APS	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,260* ,021	,870** ,000	1 ,000	,545** ,000	,752** ,000	-,093 ,415	-,039 ,734	-,074 ,519	-,151 ,184
ENT-ABI	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,012 ,915	,817** ,000	,545** ,000	1 ,000	,603** ,000	-,222* ,050	-,250* ,026	-,160 ,159	-,215 ,057
ENT-LA	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,050 ,660	,918** ,000	,752** ,000	,603** ,000	1 ,000	-,397** ,003	-,328** ,000	-,391** ,000	-,401** ,000
ENG	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,540** ,000	-,286* ,011	-,093 ,415	-,222* ,050	-,397** ,000	1 ,000	,950** ,000	,944** ,000	,943** ,000
ENG-VI	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,508** ,000	-,247* ,028	-,039 ,734	-,250* ,026	-,328** ,003	,950** ,000	1 ,000	,849** ,000	,848** ,000
ENG-DE	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,529** ,000	-,255* ,023	-,074 ,519	-,160 ,159	-,391** ,000	,944** ,000	,849** ,000	1 ,000	,830** ,000
ENG-AB	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,499** ,000	-,305** ,006	-,151 ,184	-,215 ,057	-,401** ,000	,943** ,000	,848** ,000	,830** ,000	1 ,000

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).  
\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**QUADRO 6**  
**Matriz de correlação**  
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com o constructo do engajamento no trabalho, o comprometimento organizacional apresentou uma correlação positiva e significativamente moderada ( $r=0,540^{**}$ ). Também foi observado esse resultado com as dimensões do engajamento no trabalho, quando todas apresentaram uma correlação positiva e significativa

com o comprometimento organizacional, sendo absorção ( $r= 0,499^{**}$ ), vigor ( $r= 0,508^{**}$ ) e dedicação ( $r= 0,529^{**}$ ). Os resultados suportam a noção de que o engajamento no trabalho e o comprometimento organizacional são constructos distintos, porém moderadamente relacionados, que se complementam, descrevendo diferentes aspectos das atitudes positivas em relação ao trabalho (HALLBERG; SCHAUFELI, 2006; KANSTE, 2011).

Com relação à análise da correlação do constructo entrincheiramento organizacional com as suas dimensões, os achados mostram uma correlação muito forte entre entrincheiramento e suas dimensões ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitações de alternativas, evidenciando que as três dimensões se relacionam positivamente com o entrincheiramento, conforme os índices que podem ser observados no Quadro 6 ( $r=0,870^{**}$ ,  $r=0,817^{**}$ e,  $r=0,918^{**}$ ), respectivamente. Tais correlações elevadas constituem uma importância evidência de que as três dimensões se articulam e consistentemente integram um mesmo construto latente – o entrincheiramento (BALSAN et al., 2015).

Também foram encontrados, neste estudo, fortes correlações entre as três dimensões de entrincheiramento organizacional. A dimensão ajustamento à posição social correlaciona-se significativamente moderada com as dimensões arranjos burocráticos impessoais e forte com a dimensão de limitações de alternativas, como demonstrado nos índices, ( $r=0,545^{**}$ e  $r=0,752^{**}$ ). Por sua vez, a dimensão arranjos burocráticos impessoais também possui uma alta correlação com a dimensão limitações de alternativas ( $r=0,603^{**}$ ).

Os resultados das correlações do constructo do engajamento no trabalho com suas três dimensões também foram positivos e significativos, e pode-se observar uma correlação forte com as dimensões, nos índices vigor ( $r= 0,950^{**}$ ), dedicação ( $r= 0,944^{**}$ ) e absorção ( $r= ,943^{**}$ ). As dimensões também apresentaram uma correlação positiva e significativa entre elas; a dimensão vigor possui uma correlação com as dimensões dedicação e absorção ( $r=0,849^{**}$  e  $r=0,848^{**}$ ), da mesma forma a dimensão dedicação também apresentou uma correlação significante com a dimensão absorção ( $r= 0,830^{**}$ ). Esse resultado indica uma clara associação entre as dimensões. Falando psicologicamente, uma alta correlação entre absorção, dedicação e vigor faz sentido porque indica que uma pessoa, para estar totalmente imersa nas atividades, ela precisa apresentar altos níveis de dedicação e energia e vice-versa (SCHAUFELI et al., 2002).

Outro achado do estudo que merece destaque é a correlação negativa e significativa baixa dos constructos do entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho ( $r= -0,286^{*}$ ). Esse resultado também pode ser observado com as dimensões do engajamento, sendo vigor ( $r= -0,247^{*}$ ), dedicação ( $r= -0,255^{*}$ ) e absorção ( $r= -0,305^{**}$ ), conforme demonstrado no Quadro 6.

No que diz respeito às dimensões do constructo entrincheiramento organizacional com o engajamento no trabalho, todas as dimensões apresentaram uma correlação negativa, e somente as duas dimensões arranjos burocráticos impessoais ( $r= -0,222^{*}$ ) e limitações de alternativas ( $r= -0,397^{**}$ ) apresentaram uma correlação significativa.

Por fim, para um conhecimento empírico sobre o entrincheiramento organizacional e o engajamento no trabalho, também foram averiguadas as relações entre as suas dimensões. O Quadro 6 demonstra que a dimensão do entrincheiramento arranjos burocráticos impessoais apresentou uma correlação negativa e significativa com a dimensão vigor do engajamento ( $r= -0,250^{*}$ ), mas foi a dimensão limitação de alternativas que apresentou resultados mais significantes com as três dimensões do engajamento, sendo os índices vigor ( $r= -0,328^{**}$ ), dedicação ( $r= -0,391^{**}$ ) e absorção ( $r= -0,401^{**}$ ).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os níveis de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho e analisar a relação entre o comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional com o engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino.

Com relação aos vínculos com a organização, os resultados revelaram uma média alta para o comprometimento organizacional e mediana para o entrincheiramento organizacional. Em outras palavras, os dados sugerem que estes servidores possuem certa identificação com a organização em que trabalham e, ao mesmo tempo, não consideram que sua permanência nesta seja somente em razão de uma necessidade. Quanto às dimensões do entrincheiramento, os servidores demonstraram uma percepção maior de arranjos burocráticos impessoais referentes à estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso deixassem a organização, do que o ajustamento à posição social e à limitação de alternativas.

No que se refere ao constructo do engajamento no trabalho, os resultados apresentaram um engajamento de médio a muito alto dos servidores; isso significa que esses servidores possuem um sentimento de realização, de significado do trabalho realizado, das atitudes proativas que os fazem enfrentar tarefas desafiadoras, resiliência, orgulho e envolvimento com as atividades ocupacionais, mesmo sendo estas repletas de fatores estressantes que se apresentam de forma diária. Quanto às dimensões do engajamento no trabalho, a dedicação foi a que apresentou os níveis mais altos do que o vigor e a absorção; isso demonstra que esses servidores estão fortemente envolvidos e entusiasmados com o trabalho que realizam nessa organização.

Em seguida, foi possível investigar as possíveis relações entre o comprometimento organizacional e o entrincheiramento organizacional com o engajamento no trabalho. Os resultados encontrados demonstraram que o comprometimento apresentou uma correlação positiva e significante com o engajamento no trabalho e suas dimensões, ao contrário do entrincheiramento, que mostrou correlações negativas com o engajamento e suas dimensões. Foi possível observar, no entanto, que o comprometimento se relacionou de modo mais forte com a dimensão dedicação, já o entrincheiramento se relacionou de forma mais significativa e negativa com a dimensão absorção. Observa-se também, nos resultados, uma relação negativa e significativa entre o engajamento no trabalho e a dimensão de limitações de alternativas.

Com esse resultado, pode-se concluir que os servidores que apresentam alto nível de comprometimento organizacional possuem um engajamento no trabalho muito alto, principalmente uma dedicação na realização das suas atividades ocupacionais. Já aqueles servidores que apresentam um alto nível de entrincheiramento, possuem um nível baixo de engajamento no trabalho. Esses servidores não são envolvidos com o trabalho que realizam, sente-se infelizes quando trabalham intensamente e possuem uma percepção de que não há alternativas para mudarem de organização.

Com a realização desta pesquisa espera-se ter contribuído para melhor compreender a relação dos vínculos organizacionais comprometimento e entrincheiramento com o constructo do engajamento no trabalho.

Sugere-se que sejam realizados futuros estudos utilizando outras metodologias de pesquisa, como o método qualitativo e triangulação (integração de métodos qualitativos e quantitativos), a fim de compreender a dinâmica das relações aqui relatadas e, por conseguinte, enriquecer a literatura científica. Com isso, ressalta-se a importância de futuros estudos visando a verificar quais aspectos individuais, organizacionais e sociais podem influenciar positiva e negativamente no desenvolvimento dos vínculos organizacionais e do comportamento engajado dos trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- AGNST; R.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; PORTO-MARTINS, P. C. *Utrecht Work Engagement Scale*. Tradução Wilmar Schaufeli e Arnold Bakker. Curitiba: Gepeb, 2009.
- BALSAN, L. A. G. et al. Comprometimento e entrincheiramento organizacional: explorando as relações entre os construtos. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 8, n. 2, p. 235-248, abr./jun. 2015.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. (org.). *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

- BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: PUENTEPALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (org.). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 78-91. Cap. 5.
- BAKKER, A. B. et al. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, v. 22, p. 187-200, 2008.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, v. 13, n.3, p. 209-223, 2008.
- BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (org.). *Work Engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 2010. p. 181-196.
- BAKKER, A. An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; BRUMMELHUIS, L. L. Work engagement, performance, and activelearning: the role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, v. 80, p. 555-564, 2012.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, v. 44, n. 3, p. 237-262, 1994.
- CARSON, K. D.; CARSON P.P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, London, n. 68, p. 301-320, 1995.
- CARVALHO, P. et al. Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. Universidade Federal da Bahia. *Revista de Psicologia: Teoria e Prática*, Salvador, BA, p. 127-141, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRILLO RODRIGUES, A. P.; BASTOS, A. V. B.; GODIM, S. M. G. Comprometimento, entrincheiramento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. *Revista Científica Hermes*, v. 8, p. 23-46, 2013.
- HALLBERG, U.; SCHAUFELE, W. B. "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, v. 11, p. 119-127, 2006.
- HAKANEN, J. J.; BAKKER, A. B.; SCHAUFELE, W. B. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, v. 43, p. 495-513, 2006.
- KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement atwork. *Academy of Management Journal*, v. 33, p. 692-724, 1990.
- KANSTE, O. Work engagement, work commitment and their association with well-being in health car. *Scandinavian journal of caring sciences: empirical studies*, n. 25, p. 754-761, 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodología científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LEONE, N. M. C. P. G.; ARAÚJO, S. M.; KANZAKI, M. A. N. O olhar dos servidores ténico-administrativos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre comprometimento organizacional. *Revista da Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 4, n. 3, p. 319-340, jul./set. 2012.
- MADJAR, N.; GREENBERG, E.; CHEN, Z. Factors for Radical Creativity, Incremental Creativity, and Routine, Noncreative Performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 96, n. 4, p. 730-743, July 2011.
- 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. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional: Possíveis Correlações. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ANPAD, 2017, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo, out. 2017.
- MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Employee – organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Commitment in organizations, a normative view*. *Academy of management Review*, New York, 7, p. 418-428, 1982.
- OSIGWEH, C. A. B. Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 579-594, 1989.
- PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. In: ENCONTRO ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: EnEO, 2010.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, A. C. A. *Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Ufba, 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. ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo, SP, 2009.
- RODRIGUES, A. C. A. *Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização*. 2011. Tese (Doutorado) – Ufba, Salvador, Bahia, Brasil, 2011.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. Tolfo (org.). *Processos psicosociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. p. 161-178.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional. In: PUENTEPALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (org.). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 107-120. Cap. 7.
- ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. *Anais [...]*. Natal, 2007.
- SCHAUFELI, W. B. et al. The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, v. 3, p. 71-92, 2002.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, p. 293-315, 2004.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, v. 66, p. 701-716, 2006.
- SILVA, E. E. C. Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto. 2009. Dissertação (Mestrado) – Ufba, Salvador, Bahia, Brasil, 2009.
- SILVA, R. C. D. et al. Modelo de gestão de pessoas Agency-Community e os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacionais: um estudo comparativo entre universidades federais. In: ENGPR-ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015, Salvador. *Anais [...]*. Salvador, Ba, nov. 2015.

- TOMAZZONI, G. C. et al. Comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando os vínculos do indivíduo com a organização. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ANPAD, 2017, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo, out. 2017.
- TONIN, S. et al. Comprometimento e entrincheiramento organizacional: um estudo de suas relações em uma organização do setor comercial. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA/USP, 15., 2012, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Semead, 2012.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamentos e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.