

Valores do Trabalho e Entrincheiramento Organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior

SARAH RENATA MENEZES E SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
srenata.ms@gmail.com

Valores do Trabalho e Enrincheiramento Organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior

1 INTRODUÇÃO

Os atos de trabalho fazem parte das relações de troca entre empregado e empregador numa permuta em que os trabalhadores oferecem desempenho, assiduidade, permanência e colaboração espontânea, enquanto as organizações concedem incentivos (retribuições econômicas, financeiras, materiais e sociais) para atrair, manter e motivar seus membros (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR; 2004).

Dessa forma, o trabalho constitui-se como um meio para o atingimento de metas pessoais, sendo também um dos elementos centrais da identidade social dos indivíduos. Porém, é preciso que as pessoas percebam no seu ofício a possibilidade de realização desses objetivos (PORTO; TAMAYO, 2008). Os valores do trabalho tendem a influenciar a relação das pessoas com as organizações em que atuam, refletindo no seu comprometimento com a empresa (ALMEIDA *et al.*, 2015).

Diversos são os vínculos entre indivíduos e instituições relacionados na literatura. O conceito de Enrincheiramento Organizacional (EO) surge da necessidade de investigar fatores que até então eram considerados parte do comprometimento e, assim, aumentar a precisão conceitual e empírica dos constructos que compõem os vínculos com a organização (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

O estudo sobre valores do trabalho, por sua vez, se mostra, no contexto nacional, voltado para a compreensão dos elementos motivacionais que influenciam a escolha profissional dos indivíduos, sua satisfação laboral e o comportamento produtivo (PORTO; PILATI, 2010).

Tendo em vista que o estudo dos valores relativos ao trabalho visa o entendimento daquilo que é considerado importante para os trabalhadores no ambiente laboral e a compreensão das razões que os levam a trabalhar (PORTO; TAMAYO, 2008) e que o modelo teórico de EO, proposto por Rodrigues e Bastos (2011), parte da trajetória do indivíduo na organização, de sua concepção acerca dos investimentos feitos até então e do que ele viria a perder caso saísse, o presente estudo dispõe-se a responder ao seguinte questionamento: **qual a relação entre valores do trabalho e enrincheiramento organizacional?**

Na busca por respostas para o problema central da pesquisa, o objetivo do estudo é analisar como valores do trabalho e enrincheiramento organizacional se relacionam em servidores públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES. De modo específico, pretende-se:

- a) Identificar a hierarquia de valores do trabalho dos servidores;
- b) Verificar o nível de enrincheiramento organizacional dos indivíduos;
- c) Analisar como os valores do trabalho se relacionam com as dimensões de EO.

Explicar como os vínculos indivíduo-organização se moldam, identificar quais fatores influenciam essa relação e entender suas implicações no comportamento e desenvolvimento das pessoas são alguns dos desafios dos pesquisadores do tema (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR; 2004)

Estudos que buscam relacionar valores e vínculos organizacionais, ainda são escassos no Brasil (ALMEIDA *et al.*, 2015). É necessário que mais pesquisas sejam feitas no âmbito brasileiro com o intuito de compreender a motivação do homem frente ao trabalho e às atividades laborais (PORTO; PILATI, 2010). Além disso, a literatura nacional apresenta poucas pesquisas que ampliam a compreensão da dinâmica de vários fenômenos micro organizacionais e comportamentais do servidor público (RODRIGUES; BASTOS, 2013).

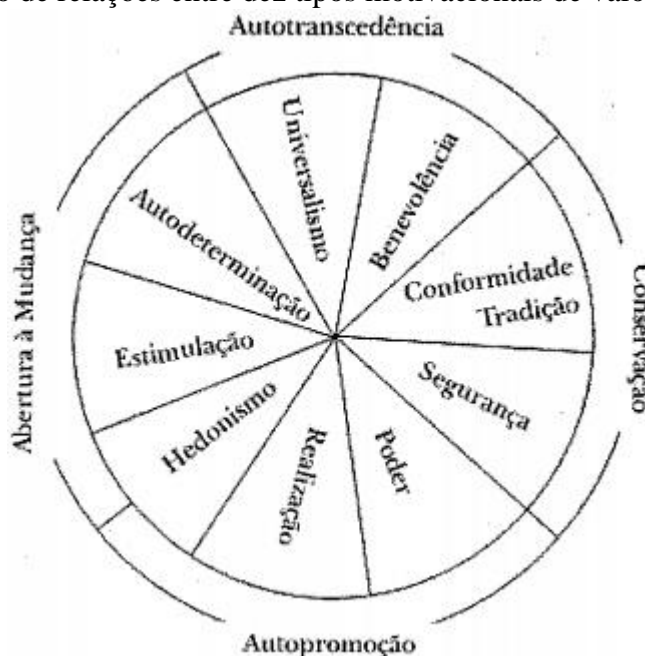
2 VALORES DO TRABALHO

Valores são definidos como crenças que orientam a ação, as quais servem como padrões ou critérios referentes a metas desejáveis, transcendem situações específicas e obedecem a critérios de importância (SCHWARTZ, 2012). O sistema de valores está disposto em dois níveis: (a) uma estrutura geral, ampla e abstrata, relacionada a todos os aspectos da vida; e (b) estruturas associadas a contextos específicos, resultante da aplicação dos valores a situações cotidianas, favorecendo o entendimento de como os valores estão relacionados com a tomada de decisão concreta (PORTO; TAMAYO, 2003).

De acordo com o contexto específico, Porto e Tamayo (2003) definem valores relativos ao trabalho como crenças ou princípios de indivíduos, hierarquicamente organizadas, sobre metas ou recompensas desejáveis por meio do trabalho, as quais orientam suas avaliações sobre os resultados e contexto laboral, seu comportamento e as escolhas de alternativas de trabalho. Segundo os autores, são três os aspectos relevantes para o conceito: (a) cognitivo – são crenças sobre o que é desejável ou não; (b) motivacional – declaram atração e vontade do indivíduo em relação ao trabalho; e (c) hierárquico – são avaliados em uma escala de importância.

Para Schwartz (2012), o que distingue um valor de outro é o tipo de meta ou motivação que ele expressa. O autor sugere dez valores amplos de acordo com a motivação subjacente a cada um deles, dispostos em uma estrutura bidimensional, conforme a Figura 1: abertura à mudança (hedonismo, estimulação e autodeterminação) *versus* conservadorismo (segurança, conformidade e tradição); autopromoção (poder, realização) *versus* autotranscendência (universalismo e benevolência).

Figura 1 - Modelo teórico de relações entre dez tipos motivacionais de valor



Fonte: Porto e Tamayo (2002), adaptado de Schwartz (2012, p. 9).

Com base nessa estrutura de dez valores gerais proposta por Schwartz (1992), Porto e Tamayo (2003) elaboraram a Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT, posteriormente revisada (EVT-R) por Porto e Pilati (2010). Assim, os fatores da EVT-R correspondem aos

valores de autodeterminação, estimulação, poder, realização, segurança, conformidade, universalismo e benevolência da teoria geral de valores humanos.

A agenda de pesquisas tem se encarregado de estabelecer a hierarquia de valores dos indivíduos (CAMMAROSANO; SANTOS; ROJAS, 2014, CARVALHO *et al.*, 2014, PAIVA; FERRAZ, 2013), além de demonstrar a influência dos valores do trabalho no comportamento das pessoas e no modo como estas se relacionam com as organizações, evidenciando a existência de correspondência com outros constructos, tais como os valores organizacionais (SOUSA; PORTO, 2016), a satisfação (FERREIRA; FERRAZ; COSTA, 2015), o comprometimento afetivo, instrumental e normativo (ALMEIDA *et al.*, 2015) e a cidadania organizacional (ANDRADE *et al.*, 2015).

A partir da EVT-R, os autores sugerem o desenvolvimento de pesquisas que permitam compreender a dinâmica desses valores no estabelecimento de vínculos no trabalho (PORTO; PILATI, 2010), tais como o entrincheiramento organizacional.

3 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

O constructo de entrincheiramento organizacional (EO) nasce da discussão sobre os problemas conceituais e empíricos do modelo tridimensional de comprometimento organizacional (CO) proposto por Meyer e Allen (1991) e da sugestão de que a dimensão de continuação seja retirada do constructo.

Segundo Carvalho *et al.* (2011), a falta de consenso na conceituação e as dificuldades na mensuração do CO conduzem ao aparecimento de diversas definições de comprometimento organizacional. Já para Rodrigues e Bastos (2010), sua mensuração não está devidamente equacionada, existindo inúmeras escalas, nem sempre bem delimitadas conceitualmente, além de haver uma propensão a considerar comprometimento organizacional como fonte de vínculos diversos entre o indivíduo e a organização, o que provoca falta de precisão nas pesquisas, dilatação do construto, e prejuízo à validade dos resultados encontrados.

Uma das importantes contribuições para a definição de entrincheiramento organizacional é atribuída a Becker (1960) e sua teoria dos *side bets*, ou seja, o aprisionamento pelas trocas laterais, sacrifícios e investimentos realizados ao longo do tempo.

Entretanto, o entrincheiramento foi primeiramente abordado no contexto da carreira por Carson, Carson e Bedeian (1995). Os autores o definem como sendo uma perspectiva de continuidade em que os indivíduos permanecem em uma ocupação por causa das recompensas extrínsecas associadas a uma carreira e das perdas incorridas ao desistir. A proposta é de três dimensões para o constructo:

- a) investimentos de carreira, referente aos investimentos acumulados que seriam perdidos ou julgados sem valor se houvesse uma mudança;
- b) custos emocionais, associados à busca de uma nova profissão; e
- c) limitação de alternativas, relativo à percepção de falta de opções disponíveis.

Baseados na teoria dos *side bets* de Becker (1960) e no entrincheiramento na carreira, de Carson, Carson e Bedeian (1995), Rodrigues e Bastos (2011) propõem a análise do entrincheiramento a partir da perspectiva organizacional, conceituando-o como “a tendência do trabalhador a permanecer na organização devido a sua avaliação acerca de sua empregabilidade, de suas alternativas fora da organização e dos custos associados a sua saída.” (RODRIGUES; BASTOS, 2011, p. 4).

Os autores sugerem três dimensões para EO (RODRIGUES; BASTOS, 2013):

- a) Ajustamentos à posição social (APS): referem-se aos investimentos feitos para a adaptação à posição em que o indivíduo se encontra e às condições necessárias para o

bom desempenho, os quais serão perdidos em caso de saída. Incluem qualquer processo que faça com que o indivíduo se desenvolva na organização, tais como programas de treinamento e desenvolvimento e cursos de formação. O indivíduo atinge um *status* que influencia sua rede de relacionamento social ao passo em que é treinado e desenvolvido. Isso faz com que ele seja reconhecido pela competência;

- b) Arranjos burocráticos impessoais (ABI): estão associados a ganhos materiais, estabilidade financeira e funcional e benefícios perdidos com a saída;
- c) Limitação de alternativas (LA): diz respeito à percepção de restrições de empregabilidade, fazendo com que o indivíduo sintá-se preso.

Pesquisas têm evidenciado uma possível sobreposição entre comprometimento de continuação e entrincheiramento (BLAU, 2001, BLAU; HOLLADAY, 2006, RODRIGUES; BASTOS, 2012, SCHEIBLE; BASTOS, 2006), apontando forte correlação entre os constructos, bem como sugerindo que ambos compartilham os mesmos antecedentes (CARVALHO *et al.*, 2011). Assim, vários autores propõem que o comprometimento retorne à perspectiva unidimensional de base afetiva, consolidada na obra de Mowday, Porter e Steers (1982), considerando-se, portanto, as outras duas bases como vínculos distintos entre indivíduo e organização (BLAU, 2001, CARVALHO *et al.*, 2011, KLEIN; MOLLOY; COOPER, 2009, RODRIGUES; BASTOS, 2012, SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008).

A agenda de pesquisa sobre EO tem buscado testar sua sobreposição ao comprometimento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2010); compreender como se constrói e se desenvolve esse vínculo (RODRIGUES *et al.*, 2013); analisar perfis de entrincheiramento (SILVA; LIMA; LEONE, 2015); e verificar sua relação com variáveis demográficas (RODRIGUES; BASTOS, 2013) e outros fatores, tais como a percepção sobre práticas de gestão de recursos humanos (SCHEIBLE; BASTOS, 2013), o modelo de gestão *agency-community* (SILVA *et al.*, 2015) e a satisfação no trabalho (MEIRELES; LEMOS; BALASSIANO, 2015).

Rodrigues e Bastos (2012) sugerem a realização de estudos descritivos que avaliem o nível de EO em amostras de diferentes ocupações ou segmentos, bem como a análise de seus antecedentes e consequentes. Esta pesquisa pretende ser inserida nesse contexto ao explorar as relações entre valores do trabalho e entrincheiramento organizacional no setor público.

4 METODOLOGIA

Quanto à natureza do problema, esta é uma pesquisa quantitativa, pois se destina a medir relações entre as variáveis de valores do trabalho e de entrincheiramento organizacional (ROESCH, 2006). Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois evidencia aspectos dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), indica correlações entre as variáveis estudadas e estabelece sua natureza, sem, entretanto, o compromisso de esclarecer os fenômenos que descreve (VERGARA, 1998). Quanto aos meios de investigação, é um *survey*, por meio do qual é possível apontar as fontes de eventos, elaborar um modelo lógico, verificar a importância relativa de cada fator e analisar correlações (BABBIE, 2005).

O universo amostral da pesquisa é composto pelos técnicos administrativos e docentes da Universidade Federal do Ceará – UFC, totalizando 3.416 pessoas. A amostragem foi por conveniência, tendo-se como critério a disponibilidade do respondente em participar da pesquisa, contando com 220 questionários válidos, representando um percentual de 6,44% do universo investigado.

A coleta de dados foi realizada no período de 10 a 20 de abril de 2017 por meio de questionário impresso e online, composto por questões sócio-demográficas e duas escalas previamente validadas: a Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho (EVT-R) de

Porto e Pilati (2010), e a versão reduzida da Escala de Enrincheiramento Organizacional (EEO) de Rodrigues e Bastos (2012).

A EVT-R é composta por 34 itens agrupados nas seguintes regiões ou tipos motivacionais: autodeterminação/estimulação, segurança, realização, universalismo/benevolência, poder e conformidade. Já a versão reduzida da EEO é formada por 18 itens distribuídos em 3 dimensões: ajustamentos à posição social (APS), arranjos burocráticos impessoais (ABI) e limitação de alternativas (LA).

Os dados foram examinados inicialmente através de estatística descritiva. Em seguida, como proposto por Field (2009), foi realizada análise através de correlação, uma medida do relacionamento linear que pretende verificar a associação existente entre variáveis, as quais podem estar positiva ou negativamente relacionadas. Os dados foram tratados e analisados com os softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v. 22 e Excel.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a finalidade de discutir os resultados obtidos na pesquisa, serão abordadas, a seguir, a caracterização da amostra da pesquisa, a consistência interna dos dados e a análise dos valores do trabalho, do enrincheiramento organizacional e da relação entre esses dois constructos.

5.1 Caracterização da amostra

A amostra foi composta por 132 mulheres (60%) e 88 homens (40%), cuja maioria possui pós-graduação (72,3%), é casada ou está em união estável (60%), mas não tem filhos (52,7%), possuindo algum nível de responsabilidade financeira perante a família (95,9%).

Quanto às características funcionais, 72,3% dos respondentes são servidores técnico-administrativos, sendo a maior parte da amostra composta por indivíduos com renda média bruta entre R\$ 2.001 e R\$ 5.000 (43,6%), sem função de liderança (69,1%) e sem função gratificada (76,8%). A média de idade dos servidores foi 37,85 anos e o tempo médio de serviço na instituição de 8,99 anos.

5.2 Consistência interna

Inicialmente, foram realizados testes para a validação do instrumento por meio da verificação do alfa de *Cronbach* e da análise fatorial. O instrumento total obteve um alfa de 0,811, o que confirma sua confiabilidade interna.

A EVT-R apresentou alfa de 0,89 e todos os seus fatores obtiveram índice acima de 0,70, exceto Poder, com 0,68, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Consistência interna da EVT-R.

Regiões / Tipos Motivacionais	Nº de Itens	Alfa de Cronbach
Segurança (SE)	5	0,86
Universalismo / Benevolência (UB)	6	0,86
Realização (RE)	5	0,85
Autodeterminação (AD)	6	0,84
Conformidade (CO)	4	0,72
Estimulação (ES)	4	0,62
Poder (PO)	5	0,68
EVT-R	34	0,89

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Da mesma forma, a EEO apresentou alfa de 0,87 e todas as suas dimensões obtiveram índice acima de 0,70, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Consistência interna da EEO.

Dimensões	Nº de Itens	Alfa de Cronbach
Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI)	6	0,86
Ajustamentos à Posição Social (APS)	6	0,74
Limitação de Alternativas (LA)	6	0,89
EEO	18	0,87

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na análise fatorial exploratória da EVT-R, os fatores Autodeterminação e Estimulação segregaram-se, formando dois fatores distintos, e o item 38 (“ter um trabalho inovador”) migrou de Estimulação para Autodeterminação. Tendo em vista que manteve boa correlação com item total (0,69), optou-se por mantê-lo no novo fator. Após a alteração, os fatores Autodeterminação e Estimulação apresentaram alfa de *Cronbach* de 0,84 e 0,62 respectivamente. O KMO variou entre 0,65 (Conformidade) e 0,84 (Segurança), enquanto a variância total explicada apresentou valor mínimo de 45,25% (Poder) e máximo de 64,88% (Segurança).

Já a análise fatorial exploratória da EEO mostrou boas cargas fatoriais para todos os itens. O KMO máximo foi de 0,86 (LA e ABI) e a variância total explicada variou entre 0,89 (LA) e 0,74 (APS).

5.3 Análise dos valores do trabalho

A Tabela 3 apresenta os resultados de média (M) e desvio padrão (sd) das regiões ou tipos motivacionais da EVT-R. A análise da importância atribuída pelos respondentes aos valores relativos ao trabalho demonstra que a hierarquia mostra-se na seguinte ordem: (1) segurança, (2) universalismo e benevolência, (3) realização, (4) autodeterminação, (5) conformidade, (6) estimulação e (7) poder.

Tabela 3 – Média e desvio padrão da EVT-R.

Valores	Nº de Itens	Média	Desvio Padrão
Segurança (SE)	5	4,03	0,62
Universalismo / Benevolência (UB)	6	3,89	0,68
Realização (RE)	5	3,56	0,66
Autodeterminação (AD)	6	3,54	0,59
Conformidade (CO)	4	3,43	0,62
Estimulação (ES)	4	2,67	0,57
Poder (PO)	5	2,20	0,55
EVT-R	34		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Estes achados sugerem que, de modo geral, os servidores priorizam a estabilidade e independência financeiras, não deixando, porém, de se interessarem pelo bem-estar da sociedade, ao mesmo tempo em que valorizam o reconhecimento externo por suas competências de trabalho e desejam autonomia e atividades criativas e inovativas. Por outro

lado, o apego às normas e à hierarquia, o apreço por um trabalho desafiador e a necessidade de poder e de status social são menos valorizados (PORTO; PILATI, 2010).

Em estudo anterior, com servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da mesma instituição, mas utilizando a primeira versão da Escala de Valores do Trabalho (EVT), de Porto e Pilati (2003), Paiva e Ferraz (2013) igualmente identificaram a estabilidade como principal prioridade e o prestígio como fator de menor importância para estes indivíduos, o que corrobora com os achados desta pesquisa.

Quanto ao perfil da amostra, foi possível evidenciar alterações na hierarquia de valores sob três aspectos: (I) entre homens e mulheres; (II) entre indivíduos com e sem filhos; e (III) entre servidores técnico-administrativos e docentes. Diferentemente, tais alterações não se revelaram no estudo de Paiva e Ferraz (2013).

As mulheres mantiveram a mesma ordem hierárquica da amostra geral. Os homens, entretanto, inverteram a ordem entre Autodeterminação e Realização. Estes resultados podem ser vistos na Tabela 4 e evidenciam que os indivíduos do sexo masculino priorizaram mais a autonomia e a independência do que a admiração e o reconhecimento extrínsecos (SCHWARTZ, 2012).

Tabela 4 – Hierarquia de valores por sexo.

Valores	Mulheres		Homens	
	Hierarquia	Média	Hierarquia	Média
Segurança	1	4,05	1	4,00
Universalismo	2	3,96	2	3,78
Realização	3	3,58	4	3,54
Autodeterminação	4	3,50	3	3,61
Conformidade	5	3,46	5	3,38
Estimulação	6	2,63	6	2,73
Poder	7	2,09	7	2,35

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nos servidores com e sem filhos, foram constatados dois fenômenos, como pode ser visto na Tabela 5.

Tabela 5 – Hierarquia de valores de servidores com e sem filhos.

Valores	Com Filhos		Sem Filhos	
	Hierarquia	Média	Hierarquia	Média
Universalismo	1	3,91	2	3,86
Segurança	2	3,90	1	4,15
Autodeterminação	3	3,61	4	3,48
Realização	4	3,54	3	3,58
Conformidade	5	3,43	5	3,42
Estimulação	6	2,74	6	2,61
Poder	7	2,27	7	2,13

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No primeiro, verificou-se o mesmo ocorrido em relação ao sexo, pois a ordem entre Realização e Autodeterminação manteve-se idêntica à média geral nos indivíduos sem filhos, invertendo-se naqueles que são pais.

No segundo, aqueles que são pais apresentaram o Universalismo e a Segurança praticamente empatados no topo da hierarquia, indicando que dão grande importância tanto ao compromisso e bem-estar social quanto à estabilidade financeira (PORTO; TAMAYO, 2003). Já os servidores sem filhos, além de inverterem a ordem de prioridade, apresentaram uma distância maior entre os dois tipos motivacionais, demonstrando que consideram mais importante ganhar dinheiro e poder se sustentar financeiramente (PORTO; PILATI, 2010).

Por fim, a Tabela 6 mostra que os servidores técnico-administrativos apresentaram a seguinte ordem de valores: (3) Realização, (4) Conformidade e (5) Autodeterminação. Já os docentes revelaram como prioridades: (3) Autodeterminação, (4) Realização e (5) Conformidade. Os achados indicam que os docentes valorizaram substancialmente mais os trabalhos criativos, inovativos e que requeiram originalidade, enquanto os técnicos-administrativos consideraram mais importante o reconhecimento externo, ao sentir-se bem-sucedido e respeitado (PORTO; PILATI, 2010).

Tabela 6 – Hierarquia de valores de técnico-administrativos e docentes.

Valores	Técnico-administrativos		Docentes	
	Hierarquia	Média	Hierarquia	Média
Segurança	1	4,03	1	4,03
Universalismo	2	3,87	2	3,92
Realização	3	3,52	4	3,67
Conformidade	4	3,47	5	3,30
Autodeterminação	5	3,45	3	3,78
Estimulação	6	2,65	6	2,73
Poder	7	2,13	7	2,37

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As demais características de perfil dos respondentes não apresentaram diferenças relevantes em relação à amostra geral. Por conseguinte, partiu-se para a análise do entrincheiramento.

5.4 Análise do entrincheiramento organizacional

Os resultados do entrincheiramento organizacional para a amostra geral estão representados na Tabela 7.

Tabela 7 – Média e desvio padrão da EEO.

Dimensões	Nº de Itens	Média	Desvio Padrão
Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI)	6	3,06	1,03
Ajustamentos à Posição Social (APS)	6	2,06	0,76
Limitação de Alternativas (LA)	6	1,87	0,91
EEO	18	2,33	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O nível de EO aproximou-se da extremidade esquerda da escala, o que denota um baixo entrincheiramento. Os Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) obtiveram a maior média dentre as dimensões, seguidos pelos Ajustamentos à Posição Social (APS) e pela Limitação de Alternativas (LA).

Isso significa que os membros da instituição consideram que a estabilidade financeira e os benefícios conquistados seriam as principais perdas caso saíssem da organização, o que corrobora com os achados sobre valores, tendo em vista que a Segurança é o primeiro valor do trabalho na hierarquia dos servidores.

Por outro lado, os indivíduos, de modo geral, demonstraram fraca percepção de que perderiam investimentos feitos para o seu ajuste e reconhecimento e uma sensação muito baixa de que teriam restrições no mercado de trabalho ou falta de alternativas de emprego caso deixassem a instituição (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

A análise do entrincheiramento pelo perfil da amostra revelou alterações de acordo com o sexo e o cargo dos servidores.

Na Tabela 8 percebe-se que as mulheres apresentaram um nível mais alto de ABI do que os homens, o que denota que elas se sentem mais aprisionadas pelos benefícios financeiros do que eles, ao terem a percepção de que colocariam em risco a sua estabilidade financeira caso saíssem da organização (RODRIGUES; BASTOS, 2013).

Tabela 8 – Entincheiramento organizacional por sexo.

Dimensões	Médias	
	Mulheres	Homens
Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI)	3,23	2,81
Ajustamentos à Posição Social (APS)	2,01	2,13
Limitação de Alternativas (LA)	1,94	1,75

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O mesmo fenômeno foi evidenciado, com ainda mais discrepância, entre técnicos-administrativos e docentes, conforme Tabela 9, de modo que aqueles são mais aprisionados pela estabilidade financeira e benefícios do que estes. Além disso, os técnico-administrativos demonstraram uma percepção um pouco maior de limitação de alternativas profissionais, mesmo mantendo-se ainda dentro do nível baixo da escala.

Tabela 9 – Entincheiramento organizacional de técnico-administrativos e docentes.

Dimensões	Médias	
	Técnico-Administrativos	Docentes
Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI)	3,23	2,63
Ajustamentos à Posição Social (APS)	1,97	2,30
Limitação de Alternativas (LA)	1,95	1,66

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por outro lado, os ajustamentos à posição social dos docentes são maiores que os dos técnico-administrativos, o que mostra que os professores têm uma sensação um pouco maior de que perderiam os investimentos feitos para a adaptação (como capacitação e relações com

os colegas de trabalho) se deixassem a instituição. Ainda assim, ambos se mantiveram no nível baixo da escala.

Findadas as análises dos constructos individualmente, buscou-se verificar a relação entre eles.

5.5 Relação entre valores do trabalho e entrincheiramento organizacional

Para o atingimento do objetivo geral deste estudo, qual seja analisar como valores do trabalho e entrincheiramento organizacional se relacionam, foi realizada a análise de correlação entre as dimensões de ambos os constructos.

Os testes de normalidade mostraram que nenhum dos fatores analisados (valores do trabalho e dimensões do entrincheiramento) apresenta distribuição normal. Assim, seguindo a orientação de Gray (2012), optou-se pela utilização de análises estatísticas não-paramétricas, como o coeficiente de Spearman (r_s), o qual deve variar entre +1 (relacionamento positivo perfeito) e -1 (relacionamento negativo perfeito), sendo o coeficiente 0 indicador de que não há relacionamento. Segundo o autor, valores de correlação acima de 0,50 representam efeito grande, entre 0,30 e 0,49 indicam efeito médio e entre 0,10 e 0,29 efeito pequeno.

Os resultados da análise encontram-se na Tabela 10. Embora significativas, todas as correlações apresentaram efeito pequeno.

Os Ajustamentos à Posição Social (APS) relacionaram-se positivamente com o Poder (PO). Já Limitações de Alternativas (LA) foi a dimensão do entrincheiramento organizacional que obteve maior quantidade de correlações com os valores do trabalho, todas de sentido negativo, sendo elas: com Universalismo/Benevolência (UB), Realização (RE), Autodeterminação (AD) e Estimulação (ES). Por fim, a dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) também apresentou correlações negativas com a Autodeterminação (AD) e a Estimulação (ES).

Tabela 10 – Correlações entre as dimensões do entrincheiramento e os valores do trabalho.

		Valores do Trabalho							
		UB	PO	RE	SE	CO	AD	ES	
r _s de Spearman (ρ)	APPS	Coefficiente de Correlação	-,008	,194**	,031	-,051	-,003	-,014	-,084
		Sig. (2 extremidades)	,912	,004	,652	,452	,960	,832	,214
	LA	Coefficiente de Correlação	-,199**	-,034	-,138*	-,023	-,119	-,264**	-,185**
		Sig. (2 extremidades)	,003	,619	,041	,733	,078	,000	,006
	ABI	Coefficiente de Correlação	-,089	-,065	,025	,128	,111	-,138*	-,250**
		Sig. (2 extremidades)	,190	,336	,715	,059	,100	,040	,000

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

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A seguir, será analisada cada uma das correlações.

5.5.1 Correlações com a dimensão ajustamentos à posição social

Como pode ser observado na Tabela 10, a dimensão Ajustamentos à Posição Social relacionou-se apenas com o Poder e em sentido positivo.

A APS refere-se à percepção de perda dos investimentos feitos nas condições necessárias à adaptação do indivíduo ao ambiente de trabalho e ao seu reconhecimento na organização. Isto inclui capacitação, tempo para aprender processos e relacionamentos construídos com os colegas (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Enquanto isso, o Poder diz respeito ao *status* social, ao prestígio e ao controle ou domínio sobre pessoas e recursos (SCHWARTZ, 2012).

Assim, os servidores que valorizam a fama, a competição e o controle de outras pessoas aparentam temer um pouco mais a perda do respeito adquirido ao longo do tempo e dos esforços feitos para se chegar ao ponto em que se encontra atualmente dentro da organização. É a percepção de que estariam desperdiçando toda a dedicação prestada à instituição.

5.5.2 Correlações com a dimensão Limitação de Alternativas

A Limitação de Alternativas é a sensação de restrições e falta de opções no mercado de trabalho (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Esta foi a dimensão do entrincheiramento organizacional que obteve maior quantidade de correlações com os valores do trabalho, todas em sentido negativo, sendo elas: com Universalismo/Benevolência, Realização, Autodeterminação e Estimulação.

Os achados sugerem que servidores com as seguintes características têm uma tendência um pouco menor a considerar que teriam problemas de recolocação no mercado de trabalho:

- a) Universalismo / Benevolência – está voltado para a preocupação com o bem-estar da sociedade e dos colegas de trabalho (SCHWARTZ, 2012). Portanto, são os servidores que valorizam a colaboração para o desenvolvimento da comunidade, o combate a injustiças, que gostam de se sentir útil e têm compromisso social;
- b) Realização – é a importância dada ao sucesso e reconhecimento profissional (PORTO; PILATI, 2010). São indivíduos que prezam por atividades que demonstrem suas competências, que os façam se sentir bem-sucedidos e por meio das quais venham a ser reconhecidos pelo resultado do seu trabalho;
- c) Autodeterminação – envolve a valorização da autonomia e de um trabalho criativo e inovativo (PORTO; PILATI, 2010), ou seja, servidores que apreciam a liberdade para tomar decisões e que gostam de ter um trabalho no qual expressem seus conhecimentos e que requeira originalidade; e
- d) Estimulação – é um tipo motivacional que representa o prazer por trabalhos desafiadores (PORTO; PILATI, 2010), portanto, indivíduos que valorizam atividades que proporcionam desafios constantes e que estendam sua rede de relacionamentos, levando-os a conhecer pessoas novas.

5.5.3 Correlações com a dimensão Ajustamentos Burocráticos Impessoais

A última dimensão de entrincheiramento organizacional, Ajustamentos Burocráticos Impessoais (ABI), refere-se à percepção de perda da estabilidade financeira e dos benefícios conquistados caso o indivíduo saia da empresa (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Esta dimensão apresentou relação negativa, de efeito pequeno com a Autodeterminação (AD) e com a Estimulação (ES).

Os achados sinalizam que os servidores que valorizam atividades que requeiram originalidade, que apreciam a autonomia, a liberdade de decisão e trabalhos criativos e inovadores tendem a não considerar que teriam perdas financeiras caso saíssem da IFES. Esses mesmos servidores têm uma menor propensão a se sentirem presos à organização pelos benefícios que ela oferece ou a acreditar que perderiam esses benefícios caso saíssem.

Da mesma forma, os servidores que apreciam desafios constantes e valorizam atividades arriscadas, que lhes permitam conhecer lugares e pessoas novas demonstraram predisposição menor a considerarem que perderiam benefícios caso fossem trabalhar em outra instituição ou que essa mudança afetaria sua estabilidade financeira.

6 CONCLUSÃO

A proposta desta pesquisa foi analisar como valores do trabalho e entrincheiramento organizacional se relacionam em servidores públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES.

Para tanto, primeiramente buscou-se identificar a hierarquia de valores do trabalho dos servidores, que se mostrou na seguinte ordem: segurança, universalismo/benevolência, realização, autodeterminação, conformidade, estimulação e poder. Assim, pode-se dizer que, para os servidores respondentes, as principais metas ou recompensas desejáveis por meio do trabalho são a segurança e a estabilidade financeiras. Entretanto, também são valorizadas a compreensão e proteção do bem-estar geral da sociedade e dos colegas de trabalho, a busca do sucesso profissional por meio da demonstração de competências e do resultado laboral, a independência de pensamento e ação e a adequação às normas. Por outro lado, os servidores indicaram como menos relevantes a busca por desafios constantes, o controle, a fama e a preservação de uma posição social. Esta hierarquia revelou alterações de acordo com o sexo, com o tipo de cargo (técnico-administrativo ou docente) e com o fato do indivíduo ter filhos ou não.

Em um segundo momento, foi verificado o nível de entrincheiramento organizacional dos servidores respondentes. Constatou-se que o principal fator de aprisionamento foram os arranjos burocráticos impessoais, ou seja, a percepção de que sair da instituição provocaria perdas financeiras e de benefícios. Em contrapartida, o entrincheiramento por ajustamentos à posição social ou por limitação de alternativas foi baixo. Isso indica que os indivíduos pesquisados, de modo geral, não acreditam que, se saíssem da organização, estariam desperdiçando os esforços feitos para sua adaptação social e para a adequação aos processos, ou que teriam dificuldade em tornarem-se empregáveis. Esta percepção muda de acordo com o sexo e o tipo de cargo (técnico-administrativo ou docente).

Por fim, foi analisado como os valores se correlacionam com as dimensões de EO, percebendo-se possíveis relações:

- (I) Entre a valorização da fama, da competição e do controle sobre outras pessoas e a percepção da perda de investimentos feitos para adaptação;
- (II) Entre a importância dada ao bem-estar da sociedade e dos colegas de trabalho, ao reconhecimento profissional, à liberdade de ação e pensamento e a desafios constantes e uma percepção um pouco menor de restrições de empregabilidade;
- (III) Entre a valorização da autonomia de pensamento e ação e de atividades desafiadoras e uma percepção um pouco menor de perdas financeiras.

Dessa forma, de modo geral, podem ser verificadas evidências de uma possível relação entre os constructos.

A partir dos resultados aqui encontrados, a IFES pesquisada pode identificar aspectos

relevantes para a compreensão da motivação dos servidores para o trabalho e, assim, fomentar ações para fortalecer vínculos positivos e minimizar vínculos negativos. Saber o que o indivíduo espera receber por meio do seu trabalho é essencial para ajustar as relações de reciprocidade entre empregado e empregador.

Nesse sentido, é possível promover ações estratégicas de Gestão de Pessoas voltadas para o fortalecimento de valores como o universalismo, a benevolência, a realização, a autodeterminação e a estimulação, que se relacionam negativamente com o entrincheiramento organizacional. Por outro lado, é preciso trabalhar nos servidores os aspectos relacionados ao poder, tendo em vista que este valor está possivelmente associado ao aumento do entrincheiramento pela sensação de desperdício dos esforços envidados na organização.

Este estudo enquadra-se na agenda de pesquisas de valores do trabalho e entrincheiramento organizacional. Espera-se que ele contribua para um melhor entendimento de como estes constructos podem relacionar-se com outros e desperte o interesse para a realização de pesquisas correlatas. Entretanto, vale salientar que os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados, nem tomados como representativos do universo geral dos servidores públicos ou de Instituições Federais de Ensino Superior.

Para pesquisas futuras, sugere-se aprofundar as análises sobre o perfil sócio demográfico dos servidores, bem como analisar a direção dessa relação entre os constructos. Propõe-se, ainda, a realização de entrevistas para uma melhor compreensão, principalmente, do vínculo de entrincheiramento organizacional no setor público.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Sonia Trigueiro *et al.* Análise estatística dos valores relativos ao trabalho e o comprometimento organizacional. **Connexio**, v. 4, n. 2, p. 123-139, 2015.
- ANDRADE, Taís de *et al.*. Valores do trabalho e satisfação como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional: um estudo com colaboradores do setor educacional. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**, 3. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BLAU, Gary. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 279-298, 2001.
- BLAU, Gary; HOLLADAY, Blair E. Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 79, n. 4, p. 691-704, 2006.
- CAMMAROSANO, Marília; SANTOS, Fernando César Almada; ROJAS, Francisco Antônio. Valores relativos ao trabalho de pesquisadores em uma organização brasileira. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 445-457, 2014.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 68, 301-320, 1995.
- CARVALHO, Patrícia *et al.* Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 13, n. 2, p. 127-141, 2011.

CARVALHO, Virgínia D. *et al.* Valores do trabalho e incubação de empreendimentos solidários: a experiência da Associação Terra do Marolo. **Psicologia & Sociedade**, v. 26, n. 2, p. 449-460, 2014.

FERREIRA, Sonia Duarte; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; COSTA, Josimar Souza. Valores do trabalho e satisfação no serviço público brasileiro: estudo em uma seccional da justiça federal. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

FIELD, Andy P. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

KLEIN, Howard J.; MOLLOY, Janice C.; COOPER, Joseph T. Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. *In: KLEIN, Howard J.; BECKER, Thomas E.; MEYER, John P. Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge Academic, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

MEIRELES, Andréa de Queirós; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; BALASSIANO, Moisés. Fico porque preciso: entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de energia brasileira. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 5, 2015, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2015.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982. Disponível em: <<https://books.google.com.br/>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

PAIVA, M. B. M.; FERRAZ, F. S. de S.. Hierarquia de Valores entre Grupos Geracionais em uma Pró-Reitoria de Instituição Federal de Ensino Superior: uma Análise através da Escala EVT. *In: SEMEAD*, 16, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA USP, 2013.

PORTO, Juliana Barreiros; PILATI, Ronaldo. Escala revisada de valores relativos ao trabalho – EVT-R. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 23, n. 1, 2010.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Valores do trabalho. *In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Alvaro. Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 31-61, jun. 2002.

ROESCH, Sylvia. Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: evidências de sobreposição entre os construtos. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Enrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.

RODRIGUES, Ana Paula Grillo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Os vínculos de comprometimento e enrincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143, 2013.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar *et al.* Como se constroem e se desenvolvem o enrincheiramento e o comprometimento com a organização: análise qualitativa de diferentes trajetórias profissionais. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de enrincheiramento. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 1, p. 57-76, 2013.

SCHWARTZ, Shalom H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.

SCHWARTZ, Shalom H. An overview of the Schwartz theory of basic values. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 11, 2012.

SILVA, Pablo Marlon Medeiros da; LIMA, Alefe Narondy Cabral; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto. Enrincheiramento organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 111-120, 2015.

SILVA, Rogério Castro Destêrro e *et al.* Modelo de gestão de pessoas agency-community e os vínculos de comprometimento e enrincheiramento organizacionais: um estudo comparativo entre universidades federais. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 5, 2015, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2015.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, S.. Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. *In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Eds.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

SOUSA, Juliana Moraes de; PORTO, Juliana Barreiros. Do Work Values Predict Preference for Organizational Values?. **Psico-USF**, v. 21, n. 1, p. 135-145, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.