Entre Valores e Enrincheiramento: uma análise em uma instituição federal de ensino superior

Between Values and Entrenchment: an analysis at a federal institution of higher education

Sarah Renata Menezes e Silva¹, Luis Eduardo Brandão Paiva^{*1}, Tereza Cristina Batista de Lima¹

¹Universidade Federal do Ceará (UFC), Ceará, Brasil.

INFO ARTIGO	RESUMO
Palavras-chave: Enrincheiramento Organizacional, Valores do Trabalho, Servidores Públicos, Instituição Federal de Ensino Superior.	Este estudo teve por objetivo analisar como valores do trabalho e enrincheiramento organizacional se relacionam em servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. O enrincheiramento nasce da proposta de um comprometimento unidimensional, apenas de base afetiva, enquanto a base cognitiva torna-se um novo constructo. Assim, faz-se necessário analisar as relações desse novo vínculo com os demais aspectos organizacionais, como os valores do trabalho. Para isso, foram utilizadas a Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho (EVT-R) e a versão reduzida da Escala de Enrincheiramento Organizacional (EEO), junto a 220 servidores públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva, por meio do alfa de Cronbach e da correlação de Spearman. Os resultados obtidos apontam evidências de possíveis relações entre enrincheiramento organizacional e valores do trabalho, de modo que os tipos motivacionais de poder, universalismo, benevolência, realização, autodeterminação e estimulação provavelmente estão relacionados à percepção dos servidores sobre estabilidade financeira, empregabilidade, alternativas no mercado de trabalho e investimentos feitos para a adaptação. De modo geral, os resultados desta pesquisa buscam fornecer um panorama mais amplo de como os valores e enrincheiramento se relacionam para os servidores, fornecendo, então, reflexões para futuros estudos.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Organizational Entrenchment, Work Values, Public Servants, Federal Institution of Higher Education.	The purpose of this study was to analyze how work values and organizational entrenchment are related to employees of a Federal Institution of Higher Education. The entrenchment arises from the proposal of a one-dimensional commitment, only of an affective basis, while the cognitive base becomes a new construct. Thus, it's necessary to analyze this new link the relationships with other organizational aspects, such as work values. The revised Scale of Values Relating to Labor (EVT-R) and the reduced version of Organizational Training Scale (EEO) were used in 220 public servants of a Federal Institution of Higher Education. A quantitative approach was used, descriptive in nature, using Cronbach's alpha and Spearman's correlation. The results show there is evidence of possible relationships between organizational entrenchment and work values, so that motivational types of power, universalism, benevolence, achievement, self-determination and stimulation probably influence employees' perception of financial stability, employability, labor market and investments made for adaptation. In general, the results of this research seek to provide a broader picture of how values and entrenchment relate to servers, thus providing insights for future studies.

* Principal contato para correspondência.

Silva, S. R. M. (srenata.ms@gmail.com), Paiva, L. E. B. (edubrandas@gmail.com), de Lima, T. C. B. (tcblima@uol.com.br).

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 (LOIOLA; ALVES; SIQUEIRA, 2017; SIQUEIRA; GOMIDE JR; 2004; SIQUEIRA, 2005).

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 (CAMARA; GUERRA; GURGEL, 2015).

Diversos são os vínculos entre indivíduos e instituições relacionados na literatura. O conceito de Entrincamento 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; SCHEIBLE; BASTOS, 2013).

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, a satisfação laboral e o comportamento produtivo (PORTO; PILATI, 2010; SOUSA; PORTO, 2016).

Pouco se conhece sobre os motivos pelos quais os indivíduos decidem trilhar suas carreiras, sobretudo quando se trata de servidores públicos. Percebe-se, então, que profissionais de diferentes formações disputam vagas para cargos públicos que divergem das carreiras escolhidas inicialmente na graduação. Estudos têm revelado que, diante do atribulado mercado de trabalho globalizado, o ingresso na carreira pública tem sido visto pelos candidatos mais como uma alternativa às incertezas da iniciativa privada do que como uma opção relacionada à natureza do trabalho (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011; BALSAN *et al.*, 2016).

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 estudo dispõe-se a responder ao seguinte questionamento: qual a relação entre os valores do trabalho e o entrincamento organizacional?

Na busca por respostas para o problema central da pesquisa, o objetivo do estudo é analisar como valores do trabalho e entrincamento 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 entrincamento 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 JR; 2004), sobretudo ao elucidar o contexto público (BALSAN *et al.*, 2016).

Estudos que buscam relacionar valores e vínculos organizacionais ainda são escassos no Brasil (CAMARA; GUERRA; GURGEL, 2015), bem como os voltados, especificamente, para o serviço público, que se constitui em uma categoria diferenciada de ambiente laboral, não apenas pelos direitos garantidos pela Lei 8.112/90 aos servidores estatutários, mas pela natureza dos serviços prestados. Mesmo os servidores regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) esbarram nas limitações impostas pela constituição e demais legislações. Ao mercado em geral, tudo cabe, desde que não seja proibido por lei; ao serviço público somente é possível aquilo que o legislador determina. Assim, não se pode garantir que os resultados de pesquisas aplicadas em empresas privadas possam ser estendidos à realidade dos servidores públicos. É necessário que tais peculiaridades sejam levadas em conta.

Apesar do crescente interesse, ainda existem lacunas a serem suplantadas em relação às pesquisas que visam analisar os fenômenos organizacionais e comportamentais dos servidores públicos (BALSAN *et al.*, 2016; RODRIGUES; BASTOS, 2013). É necessário, portanto, 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). Ademais, a literatura nacional apresenta poucas pesquisas que tentam ampliar a compreensão da dinâmica de vários fenômenos micro organizacionais e comportamentais dos servidores públicos (RODRIGUES; BASTOS, 2013).

2. Valores do Trabalho

Valores são crenças que orientam a ação, servem como padrões ou critérios referentes a metas desejáveis, transcendem situações específicas e obedecem a critérios de importância (SCHWARTZ, 2012). Mais especificamente, valores relativos ao trabalho são 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. Destacam-se 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 (PORTO; TAMAYO, 2003).

De acordo com Schwartz (2012), o que distingue outros valores entre si é o tipo de meta ou motivação que ele expressa. O autor sugere, ainda, dez valores amplos de acordo com a motivação subjacente a cada um deles, dispondo-os 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: Adaptada de Schwartz (2012).

Os valores sugeridos podem ser definidos da seguinte maneira (SCHWARTZ, 2012):

- a) Hedonismo: reflete o objetivo de alcançar satisfação pessoal;
- b) Estimulação: consiste no gosto por novidades e desafios;
- c) Autodeterminação: demonstra a vontade de manter o controle e o domínio sobre situações;
- d) Segurança: representa a necessidade de estabilidade e harmonia em suas relações e consigo próprio;
- e) Conformidade: ilustra a inclinação para seguir regras que mantenham o bom funcionamento do grupo;
- f) Tradição: reflete o respeito por costumes e ideias culturais e religiosas;
- g) Poder: consiste no desejo de manter uma posição social dominante;
- h) Realização: representa a necessidade de sucesso pessoal por meio da demonstração de competência de acordo com os padrões sociais;
- i) Universalismo: demonstra a preocupação com o bem-estar da sociedade como um todo;
- j) Benevolência: ilustra a preocupação com o bem-estar daqueles com quem se relaciona.

Com base nessa estrutura, Porto e Pilati (2010) sugerem os tipos motivacionais relativos ao trabalho, fundindo

o universalismo à benevolência e a autodeterminação à estimulação e ao hedonismo, formando, desta forma, seis tipos motivacionais de valores.

De modo geral, as pesquisas sobre o tema têm 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, como os valores organizacionais (SOUSA; PORTO, 2016), a satisfação (FERREIRA; FERRAZ; COSTA, 2015), o comprometimento afetivo, instrumental e normativo (BALSAN *et al.*, 2016; CAMARA; GUERRA; GURGEL, 2015) e a cidadania organizacional (ANDRADE *et al.*, 2015).

Entretanto, diante das peculiaridades em torno das finalidades e limitações do serviço público, é importante se questionar quais são as motivações dos indivíduos que escolhem seguir tal carreira, que vínculos eles constroem com as instituições e o que os leva a se comprometerem e a se engajarem com o trabalho. Mesmo após a perda de alguns direitos e benefícios, uma vaga no serviço público parece ainda ser cobiçada por muitas pessoas no país, principalmente devido à estabilidade financeira (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Pesquisas recentes demonstram que os aspectos motivacionais relativos às relações sociais estão, predominantemente, nos níveis mais altos da hierarquia de valores do trabalho de servidores públicos de instituições distintas. No âmbito da Justiça Federal, por exemplo, as relações sociais apareceram em primeiro lugar, seguidas por estabilidade e realização profissional (FERREIRA; FERRAZ; COSTA, 2015). Já em um Hospital Público Federal, aspectos financeiros surgem somente a partir da oitava colocação, após aspectos de realização pessoal, profissional e social (POZZOBOM *et al.*, 2014). Outra pesquisa realizada em uma IFES revela que, apesar de estar no alto da hierarquia de valores, a estabilidade se aproxima da realização no trabalho e das relações sociais (PAIVA; FERRAZ, 2013).

A partir da proposição dos valores relativos ao trabalho, Porto e Pilati (2010) sugerem o desenvolvimento de pesquisas que permitam compreender a dinâmica desses fatores motivacionais com a formação de vínculos com as instituições, tais como o entrincheiramento organizacional.

3. Entincheiramento Organizacional

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

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

Uma das importantes contribuições para a definição de CO é atribuída a Becker (1960) e a sua teoria dos side bets, ou seja, o aprisionamento pelas trocas laterais, sacrifícios e investimentos realizados ao longo do tempo. Entretanto, até o final da década de 1980, a perspectiva unidimensional, desenvolvida por Mowday, Porter e Steers (1982), foi majoritária (BASTOS *et al.* 2008). Os autores destacam, ainda, a natureza afetiva (ou atitudinal) da identificação do indivíduo com a organização. Partindo dessas vertentes, Meyer e Allen (1991) desenvolveram o modelo tridimensional, o mais utilizado na literatura empírica e conceitual, que é composto pelas dimensões: afetiva, de continuação (baseada nos side bets) e normativa (CARVALHO *et al.*, 2011).

No entanto, as dificuldades conceituais não foram dirimidas, tendo sido observados alguns aspectos:

- a) incompatibilidades entre a dimensão de continuação e as dimensões afetiva e normativa, assim como a sobreposição conceitual e empírica entre essas duas últimas (COHEN, 2007);
- b) abrangência imprópria do conceito, escalas com propriedades psicométricas indevidas e falta de consistência empírica, problemas estes devido, em certa medida, à dimensão de continuação, a qual apresenta correlações negativas ou baixas com fatores desejáveis e comportamento divergente das demais (RODRIGUES; BASTOS, 2010);
- c) as bases de continuação e normativa estão relacionadas a atitudes diante do comportamento de sair ou não da organização, enquanto a base afetiva diz respeito a uma atitude em relação à organização, demonstrando que o modelo tridimensional é ambíguo ao retratar, ao mesmo tempo, o caráter afetivo

e instrumental do vínculo com a organização, sendo estes antagônicos (CARVALHO *et al.*, 2011).

Pesquisas recentes 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 o indivíduo e a organização (BLAU, 2001; CARVALHO *et al.*, 2011; KLEIN; MOLLOY; COOPER, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2012; SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008).

Nesse sentido, Carson, Carson e Bedeian (1995) propõem o conceito de entrincheiramento na carreira 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. Os autores sugerem 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.

A partir desse marco, pesquisas têm evidenciado uma possível sobreposição entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento (BLAU, 2001, BLAU; HOLLADAY, 2006, RODRIGUES; BASTOS, 2012, SCHEIBLE; BASTOS, 2006), apontando-se forte correlação entre os constructos, bem como sugerindo que ambos compartilham os mesmos antecedentes (CARVALHO *et al.*, 2011).

Baseada na teoria dos side bets de Becker (1960), na proposta de desenvolvimento do comprometimento de Mowday, Porter e Steers (1982) e no entrincheiramento na carreira, de Carson, Carson e Bedeian (1995); Rodrigues e Bastos (2010) propõem a análise do entrincheiramento a partir da perspectiva organizacional, conceituando-o como “a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas associadas à sua saída” (RODRIGUES; BASTOS, 2010, p. 141).

A proposta de Rodrigues e Bastos (2012) para o entrincheiramento organizacional apresenta três dimensões:

- 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 se sinta preso.

Pesquisas recentes sobre EO têm buscado testar sua sobreposição ao comprometimento organizacional (BALSAN *et al.*, 2016; RODRIGUES; BASTOS, 2010); compreender como se constrói e se desenvolve esse vínculo (RODRIGUES *et al.*, 2013); analisar perfis de entrincheiramento (SILVA; LIMA; LEONE, 2015); 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).

Entretanto, nenhum desses estudos está objetivamente voltado para os servidores públicos a fim de entender os motivos pelos quais eles permanecem nas instituições. Rodrigues e Bastos (2012) sugerem a realização de estudos descritivos que avaliem o nível de EO em amostras de diferentes ocupações ou segmentos, assim como a análise de seus antecedentes e consequentes. Esta pesquisa pretende ser inserida nesse contexto ao explorar as relações entre os valores do trabalho e o entrincheiramento organizacional no setor público.

4. Metodologia

Quanto à natureza do problema, esta é uma pesquisa quantitativa, pois se destina a mensurar 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), indicando correlações entre as variáveis investigadas (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 de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), localizada no Estado do Ceará, que totaliza 3.416 indivíduos. A amostragem

foi por conveniência, tendo-se como critério a disponibilidade do respondente em participar da pesquisa, que contou 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 sociodemográficas 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 Enrichimento Organizacional (EEO), proposta por Rodrigues e Bastos (2012).

A EVT-R é composta por 34 itens agrupados nos seguintes 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, por meio da estatística descritiva, bem como da análise fatorial exploratória e do alfa de Cronbach. Em seguida, como proposto por Field (2009), foi realizada uma análise mediante a correlação, uma medida de 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 o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) – versão 22.

5. Análise e Discussão dos Resultados

Com a finalidade de discutir os resultados obtidos na pesquisa, são abordadas, a seguir, a caracterização da amostra da pesquisa, a consistência interna dos dados e a análise dos valores do trabalho, do enriquecimento 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 tem 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, aproximadamente, 9 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, ainda, alfa de 0,89 e todos os seus fatores obtiveram índice acima de 0,70, exceto Poder, com 0,68, conforme observa-se pela 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.

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.*

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). Por sua vez, 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 se mostra 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.*

Estes achados sugerem que, de modo geral, os servidores priorizam a estabilidade e a independência financeira, 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, desejando autonomia e atividades criativas e inovadoras. 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 coincide com os achados desta pesquisa.

O fato de a segurança ser priorizada pelos servidores vai ao encontro da percepção de Ribeiro e Mancebo (2013), de que, provavelmente, cada vez mais pessoas têm aceitado abrir mão inclusive de sua área de formação de interesse em troca de um vínculo empregatício estável. Além disso, as vagas ofertadas pela iniciativa privada não parecem ser suficientes e o turbulento mercado globalizado, com crescentes índices de desemprego, pode

incentivar a corrida por opções mais seguras financeiramente.

Também foi possível evidenciar alterações na hierarquia de valores de acordo com o perfil da amostra: (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). Ademais, 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, evidenciando que os indivíduos do sexo masculino priorizaram mais a autonomia e a independência do que a admiração e o reconhecimento extrínseco (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.

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.

No primeiro, verificou-se o mesmo ocorrido em relação ao sexo, pois a ordem entre a Realização e a 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). Este achado chama a atenção por ir de encontro ao resultado da pesquisa de Albrecht e Krawulski (2011), as quais constataram que o compromisso ético com a coletividade não foi considerado um fator motivacional determinante para indivíduos que pretendem ocupar cargos públicos, os chamados concurseiros. Tal valor está diretamente relacionado às finalidades primordiais da prestação de serviço público, mas não foi ponderado pelos participantes da pesquisa.

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).

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 valorizam mais os trabalhos criativos, inovativos e originais, enquanto os técnicos-administrativos consideram mais importante o reconhecimento externo, ao sentir-se bem-sucedido e respeitado (PORTO; PILATI, 2010) (Tabela 6).

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.*

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 Entincheiramento Organizacional

Os resultados do entincheiramento organizacional para a amostra geral estão representados na Tabela 7. O nível de EO aproximou-se da extremidade esquerda da escala, o que denota um baixo entincheiramento.

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.*

Os Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) obtiveram a maior média dentre as dimensões, o que significa que os servidores da instituição consideram que a estabilidade financeira e os benefícios conquistados seriam as principais perdas caso saíssem da organização (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Esse resultado corrobora aos achados sobre valores, tendo em vista que a Segurança é o primeiro valor do trabalho na hierarquia dos servidores. Da mesma forma, em pesquisa anterior realizada com concurseiros, Albrecht e Krawulski (2011) já haviam constatado que as principais razões pelas quais os indivíduos desejavam ingressar no setor público eram a garantia de estabilidade no cargo e a possibilidade de carreira. Essas mesmas autoras concluíram que tal resultado expressa a situação econômica, social e educacional contemporânea.

Já os Ajustamentos à Posição Social (APS) apresentaram pontuação de nível baixo, o que demonstra que os servidores pouco consideram que perderiam investimentos feitos para a sua adequação e reconhecimento dentro da instituição caso saíssem. Ou seja, esses investimentos provavelmente contribuíram para o seu amadurecimento profissional e podem ser aproveitados pelos servidores em qualquer outro emprego, não sendo, assim, fator determinante de entincheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Da mesma forma, a Limitação de Alternativas, fator de menor pontuação, denota uma sensação muito baixa de que os servidores teriam restrições no mercado de trabalho ou falta de alternativas de emprego caso deixassem a instituição (RODRIGUES; BASTOS, 2012). De fato, os servidores técnico-administrativos de nível médio, geralmente, têm graduação; já os docentes, precisam de escolaridade mínima de doutorado. Ademais, a concorrência para ingressar em um cargo público exige rotinas intensas de estudo, o que demonstra que os

servidores públicos podem ter uma boa qualificação para o mercado profissional (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011). Portanto, não é pela percepção de falta de empregabilidade que os servidores mantêm o vínculo com a IFES. 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). Este resultado repete os achados sobre valores do trabalho, visto que as mulheres obtiveram pontuações superiores quanto à segurança.

Tabela 8: *Entrincheiramento 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.*

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. Este resultado possivelmente decorre da diferença salarial entre as categorias, uma vez que o plano de carreira docente é desassociado do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, e ainda têm maiores proventos.

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. Esse achado provavelmente reflete a necessidade de investimentos em qualificação para os servidores técnico-administrativos, haja vista, à época, ser possível contratar tais servidores para cargos desde o nível C (escolaridade de nível fundamental), até o nível E (escolaridade de graduação), enquanto os docentes precisam ter, no mínimo, título de doutor.

Tabela 9: *Entrincheiramento 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.*

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.

5.5 Relação entre os Valores do Trabalho e o Entrincheiramento Organizacional

Para atingir o 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) apresentou 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 Gray (2012), 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.

Tabela 10: Correlações entre as Dimensões do Entrincheiramento e os Valores do Trabalho.

		Valores do Trabalho						
		UB	PO	RE	SE	CO	AD	ES
rô de Spearman (ρ)	APS	Coeficiente de						
		Correlação	-,008	,194**	,031	-,051	-,003	-,014
	LA	Sig. (2 extremidades)	,912	,004	,652	,452	,960	,832
		Coeficiente de						
	ABI	Correlação	-,199**	-,034	-,138*	-,023	-,119	-,264**
		Sig. (2 extremidades)	,003	,619	,041	,733	,078	,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*.

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).

Correlações com a Dimensão Ajustamentos à Posição Social

Como pôde 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.

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:

- 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;
- 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.

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. Conclusões

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). Dessa forma, a metodologia se mostrou pertinente para atender ao objetivo estabelecido nesta pesquisa.

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 mediante a demonstração de competências e o resultado laboral, a independência de pensamento e ação e a adequação às normas. Por outro lado, os servidores indicaram como menos relevante a busca por desafios, 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 de o indivíduo ter filhos ou não.

Em um segundo momento, foi verificado o nível de entrincheiramento organizacional dos servidores respondentes, constatando-se, então, 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 investigados, 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; e (iii) entre a valorização da autonomia de pensamento e ação e de atividades desafiadoras e uma percepção um pouco menor de perdas financeiras. De modo geral, verificaram-se evidências de uma possível relação entre os constructos.

A partir dos resultados aqui encontrados, a IFES investigada 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. Compreender o que o indivíduo espera receber por meio do seu trabalho

é essencial para ajustar as relações de reciprocidade entre o empregado e o 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, portanto, que esta pesquisa contribua para um melhor entendimento de como estes constructos podem se relacionar com outros, despertando 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 em profundidade para uma melhor compreensão, principalmente, do vínculo de entrincheiramento organizacional no setor público.

Referências

- ALBRECHT, P. A. T.; KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 211-226, 2011.
- ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; LENGELER, L. Valores do trabalho e satisfação como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional: um estudo com colaboradores do setor educacional. ENCONTRO DA ANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.
- BABBIE, E. **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.
- BALSAN, L. A. G.; LOPES, L. F. D.; ALVES, J. N.; VIZZOTTO, F. B.; COSTA, V. M. F. Impacto do treinamento, comprometimento e entrincheiramento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 1, p. 143-164, 2016.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BLAU, G. 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, G.; HOLLADAY, B. 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.
- CAMARA, S. M. A.; GUERRA, N. M. D. C. P.; GURGEL, F. F. Análise estatística dos valores relativos ao trabalho e o comprometimento organizacional. **Connexio**, v. 4, n. 2, p. 123-139, 2015.
- CAMMAROSANO, M.; SANTOS, F. C. A.; ROJAS, F. A. 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 validation of a career

- entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, n. 4, p. 301-320, 1995.
- CARVALHO, P.; ALVES, F. J. O.; PEIXOTO, A. D. L. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento afetivo, de continuidade e entrenchment organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 13, n. 2, p. 127-141, 2011.
- CARVALHO, V. D.; BOAS, V.; MARTINHO, E.; GUERRA, A. C.; FREITAS, T. A. 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.
- COHEN, A. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 336-354, 2007.
- FERREIRA, S. D.; FERRAZ, S. F. F.; COSTA, J. S. Valores do trabalho e satisfação no serviço público brasileiro: estudo em uma seccional da justiça federal. ENCONTRO DA ANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.
- FIELD, A. P. **Descobrimdo 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, H. J.; MOLLOY, J. C.; COOPER, J. 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.
- LOIOLA, E. S. C.; ALVES, H. M. C.; SIQUEIRA, M. M. M. Relação entre percepção de justiça e bem-estar no trabalho em profissionais Brasileiros. **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 18, n. 1, p. 85-90, 2017.
- MEIRELES, A. Q.; LEMOS, A. H. C.; BALASSIANO, M. Fico porque preciso: entrenchment organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de energia brasileira. Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2015.
- 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.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- PAIVA, M. B. M.; FERRAZ, F. S. S. Hierarquia de Valores entre Grupos Geracionais em uma Pró-Reitoria de Instituição Federal de Ensino Superior: uma Análise através da Escala EVT. SEMEAD, 16, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA USP, 2013.
- PORTO, J. B.; PILATI, R. Escala revisada de valores relativos ao trabalho – EVT-R. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 23, n. 1, p. 73-82, 2010.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 2, n. 1, p. 31-61, 2002.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.

- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores do trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- POZZOBOM, J.; GAMA, L. R. R. R.; ÁVILA, L. V.; BEURON, T. A. Valores no Trabalho dos Gestores de Organizações de Saúde: Survey em um Hospital Público Federal. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 203-218, 2014.
- RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: evidências de sobreposição entre os construtos. ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- 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. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013.
- RODRIGUES, A. C. A.; GONDIM, S. M. G.; BASTOS, A. V. B.; SAKAMOTO, R. Como se constroem e se desenvolvem o entrincheiramento 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, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de entrincheiramento. ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. 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, S. 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, S. H. An overview of the Schwartz theory of basic values. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 11, 2012.
- SILVA, P. M. M.; LIMA, A. N. C.; LEONE, N. M. C. P. Entrincheiramento organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 111-120, 2015.
- SILVA, R. C. D.; COSTA, V. M. F.; TOMAZZONI, G. C.; SANTOS, A. S.; LOPES, L. F. D.; TONIN, S. Modelo de gestão de pessoas agency-community e os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacionais: um estudo comparativo entre universidades federais. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5, 2015, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2015.

- SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 10, n. 1, p. 83-93, 2005.
- SIQUEIRA, M. M. M.; 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. V.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 70-83, 2008.
- SOUSA, J. M.; PORTO, J. B. Do Work Values Predict Preference for Organizational Values? **Psico-USF**, v. 21, n. 1, p. 135-145, 2016.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.