

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCAS TYBEL GIMBA

**VINCULOS ORGANIZACIONAIS: um estudo de caso na
Secretaria Municipal de Segurança e Mobilidade, da Prefeitura de
Cachoeirinha, RS**

Porto Alegre

2017

LUCAS TYBEL GIMBA

**VINCULOS ORGANIZACIONAIS: um estudo de caso na
Secretaria Municipal de Segurança e Mobilidade, da Prefeitura de
Cachoeirinha, RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2017

LUCAS TYBEL GIMBA

**VINCULOS ORGANIZACIONAIS: um estudo de caso na
Secretaria Municipal de Segurança e Mobilidade, da Prefeitura de
Cachoeirinha, RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Cláudia Simone Antonello

Conceito Final:

Aprovado em/...../2017

BANCA EXAMINADORA:

Dra. Maria Tereza Flores Pereira

Orientadora: Dra. Cláudia Simone Antonello

AGRADECIMENTOS

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor meu Deus por me permitir e tornar-me capaz de concluir mais uma etapa em minha vida.

Agradeço à minha esposa Mirlei pela paciência, amor e compreensão nos momentos difíceis durante o caminho de minha formação acadêmica.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais que sempre me deram apoio e incentivo, permitindo, assim, a minha formação acadêmica.

Agradeço à SMSM, por não opor obstáculos à minha pesquisa e pela presteza em disponibilizar as informações que necessitava.

Agradeço à professora Cláudia Simone Antonello por sua preciosa paciência e pela disponibilidade na orientação desse trabalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o comprometimento organizacional dos agentes fiscais de trânsito e transporte da Secretaria Municipal de Segurança e Mobilidade (SMSM), do município de Cachoeirinha, RS. O estudo foi realizado baseado nas definições teóricas e nas dimensões clássicas do comprometimento organizacional, tendo por base os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento. A pesquisa contou com uma amostra de 49 agentes de trânsito de uma população de 54 agentes. O método de pesquisa empregado foi um estudo de caso quantitativo, com característica descritiva e exploratória, utilizando-se o questionário como técnica fundamental para o levantamento dos dados. O trabalho mostra que a preocupação com o destino que a secretaria está tomando é a principal preocupação entre os entrevistados, seguida pelos impactos financeiros que os profissionais terão caso percam o emprego ou deixem de receber algum dos benefícios. De acordo com os resultados obtidos, foram elaboradas algumas propostas de melhoria relacionadas com os vínculos organizacionais dentro da secretaria.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comprometimento organizacional – porcentagem de cada resposta dada ao questionário.....	25
Tabela 2: Comprometimento organizacional - Escala Likert de 6 pontos	26
Tabela 3: Consentimento organizacional – porcentagem de cada resposta dada ao questionário.....	33
Tabela 4: Consentimento organizacional – escala Likert de 6 pontos	33
Tabela 5: Entrincheiramento organizacional – porcentagem de cada resposta dada ao questionário.....	36
Tabela 6: Entrincheiramento organizacional – Escala Lickert de 6 pontos	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respostas – Comprometimento	29
Gráfico 2 – Resposta – Consentimento Organizacional.....	34
Gráfico 3 – Resposta – Entrincheiramento organizacional (parte 1)....	39
Gráfico 4 – Resposta – Entrincheiramento organizacional (parte 2)....	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	OBJETIVOS.....	11
1.1.1	Objetivo geral.....	11
1.1.2	Objetivos específicos.....	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	11
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1	O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.1	O Enfoque Afetivo.....	14
2.1.2	Enfoque Normativo.....	15
2.1.3	Enfoque Instrumental.....	16
2.2	Entrincheiramento.....	17
2.3	Consentimento.....	18
3	PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	20
3.2	Técnica de Coleta e Análise de Dados.....	21
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	24
4.1	Apresentação dos Resultados Escala de Comprometimento.....	24
4.2	Apresentação dos Resultados Escala de Consentimento.....	32
4.3	Apresentação dos Resultados Escala de Entrincheiramento.....	36
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
	REFERÊNCIAS.....	47
	ANEXO.....	52

1 INTRODUÇÃO

Segundo o dicionário Aurélio, o verbete comprometimento significa: ação ou fato de comprometer-se (FERREIRA, 2009). Já o verbo pronominal comprometer-se, por sua vez, significa: assumir compromisso, responsabilidade; obrigar-se (FERREIRA, 2009).

Para Bastos (1997), nos relacionamentos cotidianos, existem pelo menos três usos frequentes para o termo comprometimento. Segundo o autor, o primeiro uso aproxima-se dos conceitos de compromisso ou envolvimento e refere-se ao grau de atenção, esforço e cuidado que as pessoas aplicam ao realizar algo. O segundo uso significa um estado de lealdade do indivíduo a algo, que pode ser descrito por meio de intenções, sentimentos e desejos. Já o terceiro uso contém uma conotação negativa e significa comprometer no sentido de prejudicar, impedir. Ainda para tais autores, na linguagem científica, o conceito de comprometimento perde sua conotação negativa e passa a significar um forte envolvimento do indivíduo com diversos aspectos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora.

Para Dutra (2002), as mudanças em padrões socioculturais, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente e as alterações nas condições de vida têm afetado profundamente o conjunto de expectativas dos trabalhadores em sua relação com essas organizações e com seu trabalho. Os trabalhadores passaram a ser vitais para:

- produtividade e qualidade de produtos e serviços;
- velocidade na internalização de novas tecnologias;
- otimização da capacidade instalada;
- criação de oportunidades para aplicação de competências organizacionais;
- velocidade de resposta para o ambiente/mercado.

Através das políticas de gestão de pessoas, as organizações podem ter relações mais próximas com seus funcionários, influenciando seu comprometimento

no ambiente de trabalho. Cabe aos gestores estreitarem o relacionamento com seus colaboradores, criando políticas que causem impacto sobre eles.

Uma das grandes preocupações das organizações é conseguir manter seu quadro funcional com indivíduos competentes e comprometidos. A tendência recorrente nas empresas mais inovadoras são as políticas de treinamento e de estabilização da mão de obra; o enxugamento das estruturas de cargos e salários; a redução dos níveis hierárquicos. Conforme, Bastos, Maia, Rodrigues, Macambira e Borges-Andrade (2014, p 153):

O entendimento da gênese e da dinâmica dos vínculos existentes entre indivíduos e organizações tem clara repercussão sobre os processos referentes à gestão. Incide na formulação de políticas e no desenvolvimento de práticas e modelos mais específicos de como lidar com as pessoas, seus trabalhos, suas relações no interior das equipes, suas relações com os líderes e gestores. (p.153, 2014)

De acordo com Vidal e Rodrigues (2016), a exigência de uma produtividade cada vez maior tem levado os gestores das organizações a refletirem sobre a qualidade dos vínculos estabelecidos nas relações de trabalho. Para Kramer e Faria (2007), o vínculo organizacional reflete-se na relação que o indivíduo estabelece em seu trabalho, denotando tanto seu grau de ligação com a organização como; o grau de envolvimento com projetos, objetivos, problemas, políticas, desempenho e resultados organizacionais.

O vínculo que une o indivíduo à organização é construído através de processos de troca, tanto material quanto simbólica, na qual de um lado está a organização com suas metas e razões de existência social e de outro, o indivíduo com seus desejos e anseios. Dessa interação múltiplos vínculos podem surgir com diferentes consequências tanto para o indivíduo quanto para a organização.

A qualidade de um vínculo pode ser considerada como um reflexo, não apenas de valores intrínsecos e atitudinais, como também uma resposta à cultura organizacional, podendo resultar no valor que o indivíduo atribui à organização e às relações de trabalho decorrentes. Em razão da necessidade de confluir as necessidades sociais, organizacionais e individuais, é importante que o indivíduo crie, com a organização, vínculos positivos para satisfazer estas demandas de maneira satisfatória, gerando maior qualidade de vida no trabalho e uma maior produtividade. (VIDAL; RODRIGUES, p.5, 2016)

No setor público, a discussão sobre este tema apresenta maior relevância, pois, frequentemente, as instituições são questionadas quanto a seu grau de desempenho comparados ao seu custo. Embora importantes, a análise do comprometimento do servidor e a ênfase dada à gestão de pessoas no setor público ainda são muito tímidas em vista do que seria necessário. Com servidores mais comprometidos as organizações públicas poderiam superar a reputação de serem pouco efetivas e muito burocratizadas.

No âmbito do poder público, conforme o entendimento expresso por Bergue, Camões e Pantoja (2010), a sociedade vem exigindo uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, sendo o setor público frequentemente questionado em relação a seus níveis de desempenho e a seu papel na realidade socioeconômica do país. Evidencia-se, por vezes, a ineficiência, decorrente do excessivo aparato burocrático e do pouco engajamento de dirigentes e servidores.

O pesquisador da presente investigação pertence ao quadro de servidores municipais de Cachoeirinha (RS) e, há muito tempo, tem observado e se interessado pelas questões que dizem respeito aos problemas enfrentados no dia a dia de trabalho e relacionadas à gestão de pessoas no setor público. Em consequência, formulou-se, como proposta para esta pesquisa, desenvolver um estudo sobre comprometimento organizacional junto ao quadro de servidores da Secretaria de Municipal de Segurança e Mobilidade (SMSM).

Nessa pesquisa são abordados três padrões de vínculos de permanência entre o indivíduo e a organização: comprometimento, entrincheiramento, consentimento. O comprometimento diz respeito à forte identificação do indivíduo com a organização pela aceitação de seus valores e crenças. Com o intuito de nela se manter, ele se esforça para que seja alcançado o sucesso organizacional. O entrincheiramento caracteriza-se pela permanência do indivíduo na organização devido a possíveis perdas associadas à sua saída. O consentimento refere-se à permanência do indivíduo, através da obediência pautada por um sentimento de débito para com a organização.

1.1 OBJETIVOS

São os seguintes os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os tipos de vínculos de permanência dos servidores públicos municipais na Secretaria Municipal de Segurança e Mobilidade, da Prefeitura Municipal de Cachoeirinha, RS.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Verificar a percepção dos pesquisados em relação aos vínculos de comprometimento, consentimento e entrincheiramento;
2. identificar se ocorre relação entre os tipos de vínculos: comprometimento, entrincheiramento e consentimento
3. Propor à secretaria sugestões de melhoria relacionadas aos vínculos organizacionais.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com Siqueira e Gomide (2004), os indivíduos, durante sua vida, estabelecem diferentes vínculos com pessoas, grupos, instituições, partidos políticos, ideologias, objetos, locais geográficos, dentre outros. Isto torna importante estudar e entender os vínculos das pessoas com as organizações

O presente estudo visa analisar o nível de comprometimento organizacional, na Secretaria Municipal de Segurança e Mobilidade, e como ele influencia o comportamento dos servidores. Para isto, abordam-se o comprometimento e seus impactos nas organizações públicas, com base nas principais teorias comportamentais.

Este estudo se justifica pela importância dos recursos humanos na esfera pública, pois o servidor público é a ponte entre as demandas dos cidadãos e a administração. Com um servidor comprometido, o serviço prestado torna-se mais eficiente e de melhor qualidade.

A administração pública vem mudando muito, buscando a satisfação do cidadão e usuário dos serviços públicos e voltando-se para a obtenção de bons resultados e para a eficácia organizacional. É, portanto, fundamental que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos e motivados.

A presente trabalho tem, entre suas justificativas, o interesse do pesquisador em ampliar seu conhecimento sobre o assunto em questão, e propiciar ao meio acadêmico uma pesquisa envolvendo tal tema, visto a carência de estudos nesse campo.

Os resultados obtidos nessa pesquisa estão disponibilizados a todos os servidores da secretaria, bem como publicados para que sirvam de objeto de consulta para trabalhos acadêmicos e outras pesquisas pertinentes. Os resultados também foram fornecidos aos gestores da secretaria e poderão ser utilizados como objeto de estudo visando à gestão da motivação de seus subordinados.

O presente trabalho contém, além desta introdução, os seguintes capítulos: referencial teórico, no qual são apresentadas as principais teorias acerca do tema comprometimento organizacional; método, em que são descritos o objeto de estudo e as técnicas utilizadas nas atividades de pesquisa; apresentação dos resultados, que evidencia os resultados obtidos na pesquisa; conclusão, na qual se expõe a análise dos resultados; considerações finais, incluindo as contribuições da pesquisa feita e sugestões para estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Inúmeras formas de comprometimento têm sido investigadas, sob vários focos, como carreira, objetivos organizacionais, sindicato, e suas diferentes bases, por exemplo, calculativa, afiliativa, instrumental. Nesse campo de estudo, o comprometimento organizacional vem despertando grande interesse dos estudiosos.

Esse interesse origina-se, principalmente, dos desafios propostos aos gestores de manterem suas equipes sempre comprometidas com as metas e os valores da empresa. O comprometimento organizacional está positivamente relacionado com a satisfação e a produtividade do trabalhador na empresa, mas está negativamente relacionado com estresse, conflitos no trabalho e na família entre outros.

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura, a fim de mostrar algumas das teorias relativas ao tema comprometimento organizacional.

2.1 O comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional ocorre quando um funcionário identifica-se e envolve-se fortemente com a organização. Profissionais comprometidos e engajados empenham-se e dedicam-se mais, conseqüentemente, produzem melhor. Bastos (1994) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento: engajamento, agregação, envolvimento.

Não há um conceito unânime para comprometimento, no entanto os diferentes conceitos utilizados trazem, em comum, o fato de considerá-lo como um estado psicológico positivo do indivíduo em relação à empresa em que trabalha, motivando melhorias na qualidade, na quantidade ou no desempenho da organização. As primeiras pesquisas em relação ao tema foram feitas por Porter, Steers, Mowday e Boulian(1974), fortalecidas pelo trabalho posterior de Mowday, Porter e Steers(1982). Segundo os referidos autores, comprometimento é definido

como uma forte relação entre o indivíduo e sua organização, sendo essa relação caracterizada pelo esforço exercido em favor da empresa; pela crença em valores e objetivos e por sua aceitação; pelo forte desejo de se manter como seu membro.

A teoria proposta por Mowday e seus colaboradores (1982) conviveu com outras linhas de pesquisa com referenciais teóricos diferentes. Meyer e Allen(1991) dizem que o comprometimento organizacional é uma via de mão dupla, existindo trocas entre a organização e o indivíduo. Os mesmos autores falam que os colaboradores assimilam as regras da empresa, desenvolvendo um sentimento de dever e obrigação para com ela. A partir dessa pluralidade de perspectivas, foi criado um modelo tridimensional integrador, que se tornou a segunda mais importante matriz conceitual sobre o comprometimento, sendo dominante nos estudos desde os anos 90.

Esse modelo diz que processos psicológicos distintos estariam em bases de dimensões específicas que configuram o vínculo do trabalhador com a empresa. Três bases formam os componentes do comprometimento: enfoque afetivo, enfoque normativo, enfoque instrumental.

2.1.1 Enfoque Afetivo

Bastos (1994) explica que enfoque afetivo é a identificação do indivíduo com os objetivos organizacionais e a absorção dos valores da organização, assumidos como próprios. É caracterizado por sentimento de lealdade, desejo de pertencer à empresa e por ela se esforçar, dar o melhor de si na contribuição para o sucesso da instituição. Representa um vínculo forte entre indivíduo e organização.

Nessa linha conceitual, o aspecto do comprometimento representa um sentimento que vai além da lealdade passiva do empregado. Trata-se de uma relação ativa, através da qual o indivíduo quer contribuir de alguma forma para que a organização alcance suas metas. Para Pereira et al.(1996), o comprometimento afetivo representa um estado caracterizado pelos seguintes aspectos: identificação com os valores e objetivos da organização, desejo de se manter como membro

dessa organização; direcionamento de esforços, visando contribuir com o desenvolvimento organizacional.

Para Meyer e Allen (1997), a dimensão afetiva representa “o processo pelos quais as metas da organização e as individuais tornam-se crescentemente, integradas ou congruentes”. O comprometimento afetivo é desencadeado por experiências vividas anteriormente, principalmente por aquelas que satisfizeram necessidades emocionais do indivíduo, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e integrado em seu trabalho.

Maslow (1954) dividiu as necessidades humanas em duas ordens: superior e inferior. Ele considerM.EGou as necessidades afetivas como de ordem superior, estando no terceiro degrau, sendo superadas apenas pelas necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de ‘escalar’ uma hierarquia de necessidades para atingir a autorrealização.

2.1.2 Enfoque Normativo

Pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por pressões normativas.

Pela perspectiva normativa, quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo em guiar suas ações de acordo com os padrões internalizados. Indivíduos comprometidos apresentam alguns comportamentos não em função de benefícios pessoais, mas por que acreditam que é certo e moral assumi-los (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Bastos (1993) destaca, nesse enfoque, dois elementos:

- o indivíduo internaliza padrões de comportamento que se destacam mais ou menos de acordo com as características pessoais: a preocupação, o sacrifício e a persistência;
- o compartilhamento de valores e normas gera o comprometimento e é associado às crenças instrumentais (relativas às consequências prováveis de determinado desempenho) Ele explica as intenções comportamentais que são antecedentes dos comportamentos, sobre os quais atua o sistema de recompensas da organização.

Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e seu comportamento na organização. Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou, ainda, uma missão forte e disseminada dentro dela.

2.1.3 Enfoque Instrumental

O enfoque instrumental originou-se nos trabalhos de Becker (1960), o qual expressa o comprometimento como uma função da percepção do indivíduo quanto às trocas existentes como parte integrante da organização. Esse modelo assume que o empregado opta por continuar na empresa, enquanto perceber benefícios que lhe sejam favoráveis. Caso o funcionário invista mais do que obtém de retorno, sua escolha certamente será o abandono da organização.

No comprometimento instrumental, os indivíduos seguem em condutas duradouras de atividade, em virtude da falta de alternativas de trabalho ou por terem passado longo tempo se capacitando profissionalmente. Oliveira (1998) comenta sobre a possibilidade de "o trabalhador deixar a organização caso receba incentivos externos, tais como: melhor salário, maior *status* e maior liberdade".

O campo de estudo sobre comprometimento no trabalho ainda apresenta sérios problemas conceituais. Esforços estão sendo realizados no sentido de ampliar a precisão tanto conceitual como de mensuração desse vínculo. Novos tipos de

vínculos estão sendo estudados (entrincheiramento e consentimento), visando à melhor adaptação ao cenário global da atualidade.

2.2 Entrincheiramento

O entrincheiramento é uma metáfora que remete à permanência de profissionais em uma carreira porque mudar lhes parece desvantajoso ou inviável. Ficam, assim, protegidos em sua trincheira – a carreira. Rodrigues (2009, p. 76) considera que não é possível falar de uma permanência espontânea do trabalhador entrincheirado, pois ela decorre de sua necessidade.

Sobre o surgimento do conceito entrincheiramento e sua atual definição, Magalhães e Macambira (2013, p.8) informam que:

[...] o entrincheiramento é uma redefinição conceitual da base instrumental, mais associada a dificuldades e limitações de desenvolvimento de carreira, dentro ou fora da organização. Portanto, é uma forma de vínculo desfavorável para o indivíduo, que tende a estagnar seu desenvolvimento profissional; e também desfavorável para a organização, interessada numa força de trabalho motivada e sintonizada com as metas empresariais. Ao invés de comprometimento de base instrumental, a expressão entrincheiramento na organização tem sido adotada como denominação mais clara e reveladora do significado deste comportamento.

No entrincheiramento, os profissionais não ficam na organização pela identificação com ela, como ocorre no comprometimento, mas pelos custos associados à sua saída da organização. A ideia é que a saída dessa região de conforto poderia gerar danos, fazendo com que o indivíduo, ao permanecer na organização, sinta-se preso a ela.

Grillo Rodrigues (2012) ressalta que o entrincheiramento caracteriza-se pelo vínculo do indivíduo com a organização, estabelecido pelo receio de possíveis perdas relacionadas a uma interrupção, por exemplo, receio de perder o emprego e ter de enfrentar o mercado competitivo.

Os profissionais ficam entrincheirados devido a três motivos:

- investimentos na carreira – refere-se ao tempo e ao dinheiro investidos na carreira/ profissão em relação à capacitação profissional;
- custos emocionais – envolvem questões sociais e psicológicas associadas à ruptura de relações interpessoais trazidas pela mudança de carreira;
- falta de alternativas de carreira – remete à percepção da restrição a novas oportunidades de carreira.

Scheible e Bastos (2006) identificaram relações significativas e negativas entre o entrincheiramento e a natureza do cargo ocupado (gerencial/operacional), concluindo que “à medida que os profissionais pesquisados galgam posições menos técnicas e mais gerenciais, eles percebem mais alternativas de carreira, diminuindo seu nível de entrincheiramento”

Conclui-se que indivíduos entrincheirados permanecem na organização não por desejarem, mas por medo de perderem benefícios oferecidos por ela, caso o vínculo se desfaça. Esses benefícios podem estar relacionados ao *status* social por trabalhar em determinada organização; ao investimento na carreira feito até então; a benefícios financeiros; à estabilidade de emprego, dentre outros. (GRILLO RODRIGUES, 2012).

2.3 Consentimento

Bastos (1993), ao analisar as diversas vertentes de pesquisa sobre os vínculos do trabalhador com a organização, identificou uma linha específica de estudos no campo da sociologia do trabalho e das organizações. Tal linha, diferentemente das vertentes psicológicas e administrativas, oferece uma perspectiva teórica distinta e, inclusive, um construto específico para este vínculo conceituado como consentimento e não comprometimento.

O trabalhador percebe o empregador como detentor de uma autoridade legítima, o que provavelmente conduz o empregado a consentir com as demandas

da organização. Nesta vertente, surge o construto consentimento. O consentimento, de acordo com Silva (2009), é definido como a tendência do indivíduo em obedecer a seu superior hierárquico no ambiente de trabalho, representando um vínculo estabelecido pelo indivíduo com a organização.

Para Pinho, Bastos e Rowe (2015), o construto consentimento organizacional encontra, na literatura sociológica, um de seus pilares teóricos. Nela o vínculo entre indivíduo e organização é visto em uma perspectiva que, descartando elementos afetivos e psicológicos, enfatiza as relações de controle e autoridade que induzem o trabalhador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado dele esperado. De acordo com esse referencial, pondera-se que o indivíduo já tem internalizado um papel de submissão ao patrão, à chefia, o que, para empregados de menor escolaridade, com níveis mais simples de ocupação, aliados a poucas oportunidades de emprego, favorece realmente uma conduta subserviente.

O empregado, em seu contexto de trabalho, assume o papel de subordinado, visto ter sido contratado para exercer algumas atividades (um cargo) e se relaciona com os demais membros da organização, tendo como base os códigos normativos intrínsecos às relações de trabalho. O trabalhador faz parte de um esquema definido normativamente, esperando-se que obedeça a seu superior e que, dificilmente, venha a questionar as ordens recebidas, por mais incoerentes que lhes possam parecer(SILVA, 2009).

Na dimensão normativa, as similaridades entre as visões do indivíduo e da organização levam à identificação com as regras, os procedimentos e os valores que embasam as decisões dos gestores. O consentimento caracteriza-se por ser um vínculo pautado na obediência a um superior hierárquico: o indivíduo busca cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela organização onde trabalha, sendo subordinado e não questionando as determinações.

Em síntese, o comprometimento gera efeitos positivos, tanto para o trabalhador como para a empresa, a única exceção é quando o excesso de comprometimento gere uma obsessão pelo trabalho; o entrenchamento é muito prejudicial, pois leva o profissional ao adoecimento físico e mental, à desmotivação, à insatisfação e à estagnação; o consentimento cria funcionário submissos, sem

iniciativa. Em relação à organização, esses dois últimos vínculos levam-na a um estado de vida vegetativa, falta de inovação, estagnação e baixa produtividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O presente trabalho é uma pesquisa em parte exploratória, com caráter quantitativo, visando levantar índices relativos ao tipo de vínculo estabelecido pelos servidores com seu local de trabalho, através da aplicação de três escalas já validadas. Os dados obtidos foram confrontados com a literatura sobre o assunto.

3.1 Caracterização da Organização e dos Sujeitos pesquisados

Cachoeirinha é um município brasileiro localizado no estado do Rio Grande do Sul (RS), pertence à região metropolitana de Porto Alegre. Fica situado em um ponto estratégico, com acesso facilitado aos municípios vizinhos. O município faz divisa com Porto Alegre, Canoas, Esteio, Sapucaia do Sul e Gravataí. De acordo com o IBGE (2016), tem a extensão de 44,018km² e possui a sexta maior economia do estado.

Por se localizar em um ponto importante, o município possui intenso tráfego viário, servindo de ponto de passagem para os habitantes dos municípios vizinhos que vão para a capital. A cidade é cortada pela Av. General Flores da Cunha, a segunda via mais movimentada do estado. De acordo com o DETRAN (2016), o tráfego ali é de cerca de 160 mil veículos por dia.

Para administrar e gerir o trânsito do município, foi criada, em 1998, a Guarda de Trânsito. De acordo com o Código de Trânsito Brasileiro, os municípios fazem parte do sistema nacional de trânsito e suas principais competências são: cumprir e fazer cumprir a legislação; planejar e implementar o tráfego de veículos, pedestres e ciclistas; operar e implementar o sistema de sinalização viária; exercer junto com a polícia militar a fiscalização de trânsito; aplicar penalidades; conceder autorizações para taxis e vans escolares; executar políticas de educação para o trânsito.

No ano de 2017, a Secretaria de Mobilidade (SMOB) do município fundiu-se com a Secretaria de Segurança e Direitos Humanos (SSDH), passando a se chamar Secretaria de Municipal de Segurança e Mobilidade (SMSM). Essa atitude foi tomada para haver economicidade e velocidade no atendimento das demandas do município.

A secretaria, atualmente, conta com 217 servidores, distribuídos entre fiscais de trânsito, fiscais de transporte, guardas municipais e funcionários de setores administrativos/ recursos humanos. Desse contingente, estão na ativa 54 fiscais de trânsito, distribuídos em quatro turnos. Estes foram os sujeitos pesquisados no presente estudo.

3.2 Técnica de Coleta e Análise de Dados

Para o levantamento de dados na empresa-alvo, foram pesquisados 49 funcionários do setor de fiscalização de trânsito da SMSM, de um universo de 54 trabalhadores. Eles foram distribuídos proporcionalmente entre os dois turnos e os quatro plantões de trabalho.

A pesquisa foi estruturada em 39 perguntas ‘fechadas’, em que todas as respostas possíveis são fixadas de antemão (Questionário – ANEXO I). O respondente deveria escolher uma entre seis opções, distribuídas em níveis variando de “concordo totalmente” até “discordo totalmente”.

Cada conjunto de questões, que compõe cada uma das três dimensões estabelecidas, teve seus resultados agrupados (somados), calculando-se a frequência das respostas dadas. Os valores da escala de um a cinco correspondem às seguintes respostas : (1) discordo totalmente, (2) discordo muito, (3) discordo, (4) concordo, (5) concordo muito, (6) concordo totalmente.

Utilizou-se também uma escala unifatorial, na qual os resultados são as médias das respostas obtidas. Para interpretação do nível de comprometimento organizacional, são considerados baixos os valores entre 1,0 e 2,5; médios inferiores

os valores entre 2,5 e 3,5; médios superiores os resultados entre 3,5 e 4,5; altos os valores superiores a 4,5.

Com o objetivo de efetuar um diagnóstico mais amplo dos vínculos do trabalhador com a organização, foram aplicadas três escalas, pelas quais se avaliaram os níveis de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do trabalhador. Com o uso das três escalas, verificou-se a intensidade e a natureza do vínculo do trabalhador com a organização.

Para o estudo do comprometimento, foram utilizados 13 itens. A versão inicial da escala foi proposta por Meyer e Allen (1991), Mowday e colaboradores (1982), Rego (2003) e Medeiros (2003). Foram incorporados à medida três itens que inicialmente constituíam a dimensão de aceitação íntima do consentimento organizacional, como proposto por Silva e Bastos (2010). Para sua validação, o instrumento foi aplicado em 805 trabalhadores, em diversos estados do Brasil, em seguimentos produtivos distintos.

No consentimento organizacional, trata-se do refinamento da escala proposta por estudo anterior (SILVA e BASTOS, 2010), no qual foram pesquisados 721 trabalhadores de vários estados do Brasil. Após análise, 17 itens dos 24 propostos mantiveram-se na escala por serem seus indicadores psicométricos satisfatórios. Outra pesquisa utilizou-se do primeiro instrumento (PASQUALI, 1999), ao qual novos itens foram adicionados. Ela foi aplicada em outros trabalhadores, ampliando a variabilidade amostral.

Para a construção da medida de entrincheiramento, foram utilizadas 19 perguntas, das quais seis proveniente da escala de Siqueira(1995); duas, de Allen, Mayer e Smith(1993); duas, de Rego(2003); uma, de Powell e Meyer(2004); uma adaptada de Carson e Carson(2002). Para sua validação, no primeiro estudo (RODRIGUES e BASTOS, 2012), 721 trabalhadores de diversas organizações, estados e seguimentos foram pesquisados. Posteriormente, a pesquisa foi refinada por Rodrigues (2011), com o acréscimo de 921 casos, totalizando 1648 casos.

Os questionários foram entregues pelo pesquisador para os servidores, para que eles os respondessem em determinado período. O local de preenchimento foi livre, podendo ser tanto em suas residências quanto na secretaria. Os

questionários foram devolvidos ao pesquisador, sem a necessidade de identificação pessoal, com a indicação apenas da idade e do tempo de trabalho na secretaria.

Após a devolução de todos os formulários, a análise dos dados subsidiou as possíveis respostas para a questão da pesquisa. Segundo Gil (2002, p125), “o processo de análise envolve vários procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode também ocorrer a interpretação dos dados [...]”. Os dados foram dispostos em uma planilha eletrônica para facilitar sua análise. A metodologia utilizada foi a análise estatística descritiva.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Da amostra pesquisada, apenas quatro trabalhadores eram do sexo feminino (8,16%), os demais eram do sexo masculino (91,84%). Isso se deve, em grande parte, à tendência de masculinização que permeia esse tipo de profissão. Geralmente, as mulheres lotadas como fiscais de trânsito são dispostas em áreas de educação para o trânsito e em tarefas administrativas.

Desde 1998, foram realizados quatro concursos para suprir o quadro de agentes de trânsito. Dos componentes deste quadro, doze profissionais (24,5%) exercem a profissão há dezoito anos; três estão na secretaria há 12 anos (6,12%); vinte e dois, há sete anos (44, 44%); doze (24,5%) há menos de sete anos. Desde o surgimento da secretaria, em 1998, apenas quatro profissionais se aposentaram e cinco a deixaram para exercer outra atividade profissional.

Dos pesquisados, o mais novo tem a idade de vinte e quatro anos e o mais velho, sessenta e dois. A média de idade é de trinta e sete anos.

4.1 Apresentação dos Resultados Escala de Comprometimento

O primeiro conjunto de questões respondidas pelos pesquisados elencam questões relativas a quanto o funcionário sente-se integrado à empresa, contente com ela, orgulhoso, responsável por ela, desiludido, preocupado, dedicado à organização, ou seja, a aspectos psicológicos que fazem com que o funcionário deseje permanecer ou não na organização. Na Tabela 1, são apresentadas as questões com as respectivas porcentagens. Na Tabela 2, estão as respectivas médias. No Gráfico 1, constam os dados brutos.

Tabela 1: Comprometimento organizacional – porcentagem de cada resposta dada ao questionário

Questões	1	2	3	4	5	6
1. Eu me sinto orgulhoso em dizendo às pessoas que sou parte da organização que trabalho.	8,16%	14,29%	12,24%	42,86%	8,16%	14,29%
2. Conversando com amigos, me refiro a essa organização como um lugar ótimo para trabalhar	6,12%	32,65%	24,49%	22,45%	8,16%	6,12%
3. Sinto que os objetivos da minha organização como se fossem meus	14,29%	34,69%	22,45%	18,37%	10,20%	0,00%
4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor de mim para meu progresso no desempenho do meu trabalho.	22,45%	24,49%	26,53%	20,41%	4,08%	2,04%
5. Minha forma de pensar é muito parecida com a da minha empresa.	20,41%	34,69%	28,57%	12,24%	4,08%	0,00%
6. Acredito que meus valores são muito similares aos da empresa em que trabalho	20,41%	30,61%	34,69%	14,29%	0,00%	0,00%
7. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a empresa que trabalho	22,45%	26,53%	22,45%	18,37%	6,12%	4,08%
8. Essa organização tem um grande significado pessoal para mim	2,04%	16,33%	20,41%	42,86%	2,04%	16,33%
9. Aceito as normas porque concordo com elas	8,16%	24,49%	26,53%	36,73%	4,08%	0,00%
10. Eu realmente me interesso pelo destino da organização em que trabalho	8,16%	2,04%	4,08%	51,02%	16,33%	18,37%
11. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa que trabalho	26,53%	42,86%	16,33%	14,29%	0,00%	0,00%
12. Eu realmente sinto os problemas na organização como se fossem meus	10,20%	18,37%	30,61%	28,57%	2,04%	10,20%

Fonte: dados coletados pelo autor

Tabela 2: Comprometimento organizacional - Escala Likert de 6 pontos

Questões	Média
1. Eu me sinto orgulhoso em dizendo às pessoas que sou parte da organização que trabalho.	3,61
2. Conversando com amigos, me refiro a essa organização como um lugar ótimo para trabalhar	3,12
3. Sinto que os objetivos da minha organização como se fossem meus	2,76
4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor de mim para meu progresso no desempenho do meu trabalho.	2,45
5. Minha forma de pensar é muito parecida com a da minha empresa.	2,45
6. Acredito que meus valores são muito similares aos da empresa em que trabalho	2,43
7. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a empresa que trabalho	2,63
8. Essa organização tem um grande significado pessoal para mim	3,76
9. Aceito as normas porque concordo com elas	2,84
10. Eu realmente me interesso pelo destino da organização em que trabalho	4,24
11. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa que trabalho	2,18
12. Eu realmente sinto os problemas na organização como se fossem meus	3,24

Fonte: Dados coletados pelo autor

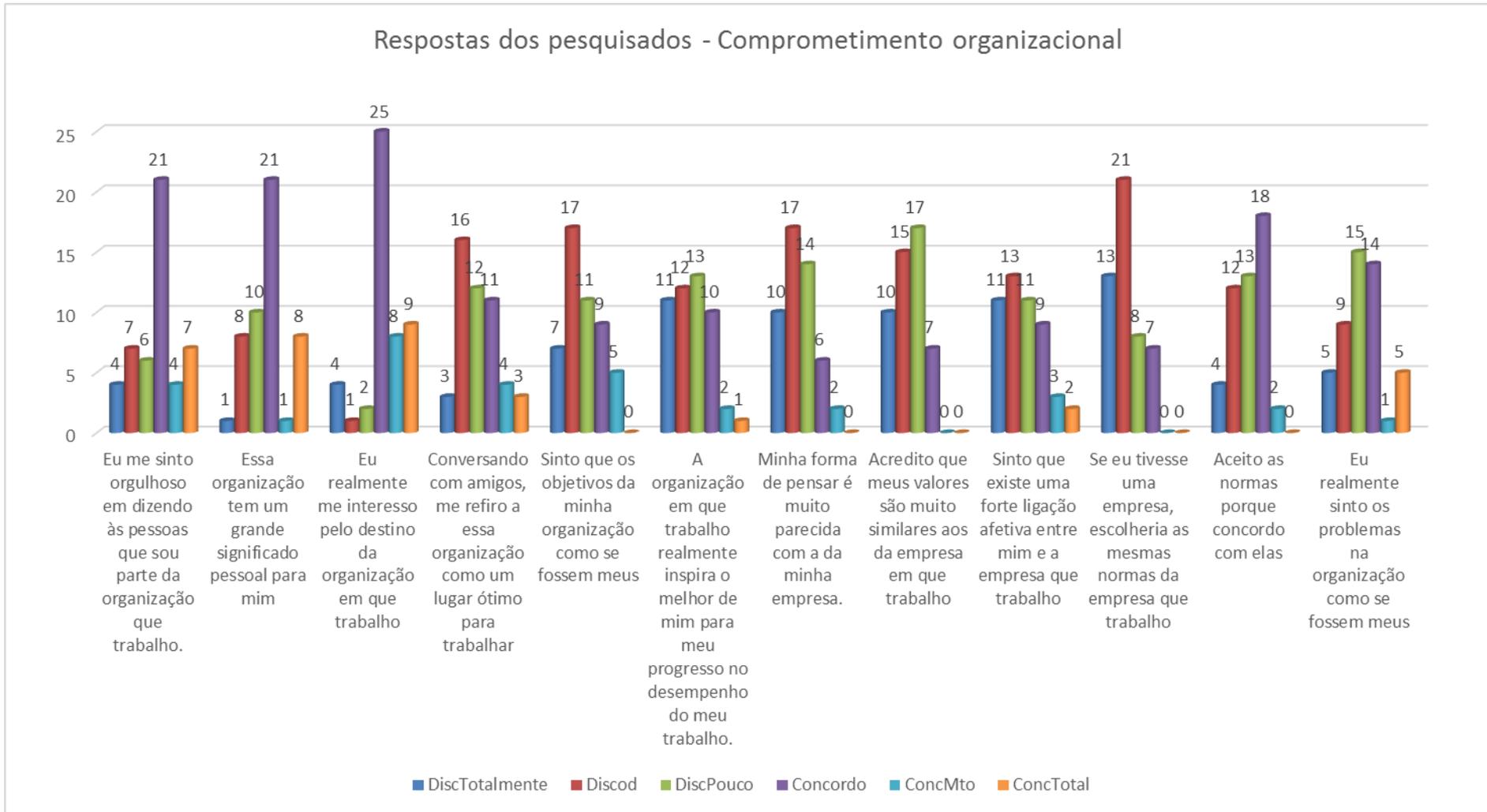


Gráfico 1 - Respostas dos pesquisados - Comprometimento

Fonte: Dados coletados pelo autor

Lacombe (2002) explica que, quando o indivíduo sente-se parte da organização advém o sentimento de identificação com ela. Este sentimento é observado quando se percebe o indivíduo comprometido, demonstrando orgulho, tendo lealdade com os valores e as normas da organização. Apesar de os objetivos organizacionais não estarem alinhados com os dos funcionários, eles sentem orgulho de fazer parte da organização, do papel que eles têm na sociedade. Percebe-se isso, ao verificar as respostas relativas ao orgulho de trabalhar na organização: **42,86%** concordam com a afirmação e **48,98%** responderam “discordo totalmente” ou “ discordo muito”, quando questionados sobre a semelhança entre seus objetivos e os objetivos organizacionais. A falta identificação também se evidencia quando os profissionais referem-se à empresa fora do ambiente de trabalho: **38,78%** da amostra informaram “discorda totalmente” ou “discorda muito” quanto à afirmação “Conversando com amigos, me refiro a essa organização como um lugar ótimo para trabalhar”.

Quando a organização incentiva a qualificação e o aperfeiçoamento profissional, acontece o estreitamento dos vínculos entre os indivíduos e a empresa (KRAMER, 2003). Para o mesmo autor, as oportunidades que as empresas oferecem a seus empregados referem-se ao crescimento e ao desenvolvimento pessoal e profissional. Essas oportunidades têm por objetivo promover a busca pelo conhecimento, pela qualificação e pelo aperfeiçoamento dos empregados, bem como sua instrumentalização para o trabalho.

Quando questionados na se a organização contribui para o seu progresso e desempenho, a grande maioria respondeu: “discordo totalmente” ou “discordo muito”, totalizando **46,94%** de todas as respostas fornecidas.

A resistência à mudança é um fenômeno psicológico entre alguns empregados. O pesquisador, integrante do quadro de funcionários da organização, observou que existem muitos profissionais, fazendo as mesmas funções durante muito tempo. Segundo BORTOLOTTI (2010), a mudança organizacional compreende procedimentos e tecnologias desconhecidos, diferentes daquilo que os indivíduos rotineiramente estão habituados a desempenhar em seu trabalho, podendo gerar diferentes emoções e reações que variam do otimismo ao medo, incluindo ansiedade, resistência, entusiasmo, incapacidade, motivação e

pessimismo. Identificou-se que boa parte da guarda de trânsito é formada por profissionais com muitos anos de carreira (em média 10,53 anos). Do total, **42,86%** dos profissionais concordam com a afirmação, pois se interessam pelo destino da secretaria e da prefeitura e por aquilo que as mudanças podem acarretar em suas rotinas. Essa preocupação reflete-se quando questionado sobre o destino da organização: **51,02%** preocupam-se com os problemas pelos quais ela vem passando. Evidenciou-se que quanto mais tempo de serviço tem o funcionário, mais aumenta a preocupação com o destino da SMSM. Quando selecionados apenas os entrevistados com mais de 12 anos de carreira, treze (**86,66%**) responderam, neste quesito, “concordo muito” ou “concordo totalmente”, demonstrando preocupação, não só com o futuro da secretaria, mas também com o seu futuro.

Kramer (2003) enfatiza que a autonomia favorece a formação ou o reforço dos vínculos dos trabalhadores com a empresa. Isso ocorre quando a organização passa para o indivíduo responsabilidades, por exemplo, a de definir prazos e tarefas. Por ser a profissão de fiscal de trânsito de natureza predominantemente técnica, existe pouca margem para discricionariedades. A falta de flexibilidade faz com que, muitas vezes, os profissionais imponham sanções com as quais não concordam por acharem demasiadamente exageradas ou de pouca utilidade. Isto foi percebido quando questionado sobre a semelhança de pensamento entre a organização e o profissional: mais de **55,10%** do quadro responderam “discordo muito” ou “discordo totalmente”. Isso também se evidencia quando questionado sobre a aceitação de regras: **51,02%** dos pesquisados responderam “discordo” ou “discordo totalmente”.

A SMSM é uma organização pouco flexível, tendo de respeitar condutas impostas pelo código de trânsito brasileiro. A grande maioria de seus funcionários diz que, caso necessitasse administrar uma empresa, não utilizaria as mesmas regras adotadas por esta organização, cerca de **69,39%** responderam, neste quesito, “discordo totalmente” ou “discordo muito”.

Os valores da SMSM estão expostos na recepção da secretaria:

- atuação com ética e respeito à sociedade;
- integração com órgãos vinculados à Secretaria e externos;
- melhoria contínua dos processos e novas tecnologias;

- responsabilidade social.

Apesar de a secretaria ter explicitado seus valores, muitos funcionários discordam deles, relatando que ela é muito antiquada, lenta, situada em um lugar de difícil localização e acesso. Por isso, quando questionada a semelhança dos valores do respondente com o da organização, cerca de **51,02%** dos pesquisados discordaram totalmente ou muito da afirmação.

4.2 Apresentação dos Resultados Escala de Consentimento

Para o exame referente ao consentimento, verificou-se o grau de concordância do funcionário com afirmações relacionadas a: obrigação de continuar trabalhando na empresa; sentimento de injustiça com a organização, caso pedisse demissão; obediência; submissão. Na Tabela 3 são apresentadas as questões com as respectivas porcentagens, na Tabela 4 constam as médias e no Gráfico 2, os dados brutos.

Tabela 3: Consentimento organizacional – porcentagem de cada resposta dada ao questionário

Questões	1	2	3	4	5	6
1. Se o chefe manda, tem que fazer	4,08%	24,49%	32,65%	32,65%	4,08%	2,04%
2. Os superiores têm autoridade, cabendo aos subordinados apenas obedecê-las	10,20%	30,61%	38,78%	20,41%	0,00%	0,00%
3. Mesmo quando as coisas me incomodam, faço o que foi mandado	8,16%	14,29%	34,69%	38,78%	0,00%	4,08%
4. Quando não concordo com uma ordem no trabalho, cumpro assim mesmo	6,12%	24,49%	30,61%	34,69%	2,04%	2,04%
5. Como trabalhador, devo sempre me sujeitar às normas da empresa	8,16%	22,45%	32,65%	30,61%	6,12%	0,00%
6. Eu sempre cumpro as ordens da empresa	0,00%	20,41%	36,73%	32,65%	2,04%	8,16%
7. Cumpro as ordens, porque, meu superior sabe melhor que eu o que deve ser feito	20,41%	30,61%	46,94%	2,04%	0,00%	0,00%
8. Faço o que o chefe manda porque acho que é o mais correto a ser feito	10,20%	38,78%	36,73%	2,04%	12,24%	0,00%
9. Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior	12,24%	32,65%	12,24%	32,65%	4,08%	6,12%

Fonte: Dados coletados pelo autor

Tabela 4: Comprometimento organizacional - Escala Likert de 6 pontos

Questões	Média
1. Se o chefe manda, tem que fazer	3,14
2. Os superiores têm autoridade, cabendo aos subordinados apenas obedecê-las	2,69
3. Mesmo quando as coisas me incomodam, faço o que foi mandado	3,20
4. Quando não concordo com uma ordem no trabalho, cumpro assim mesmo	3,08
5. Como trabalhador, devo sempre me sujeitar às normas da empresa	3,04
6. Eu sempre cumpro as ordens da empresa	3,41
7. Cumpro as ordens, porque, meu superior sabe melhor que eu o que deve ser feito	2,31
8. Faço o que o chefe manda porque acho que é o mais correto a ser feito	2,14
9. Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior	2,55

Fonte: Dados coletados pelo autor

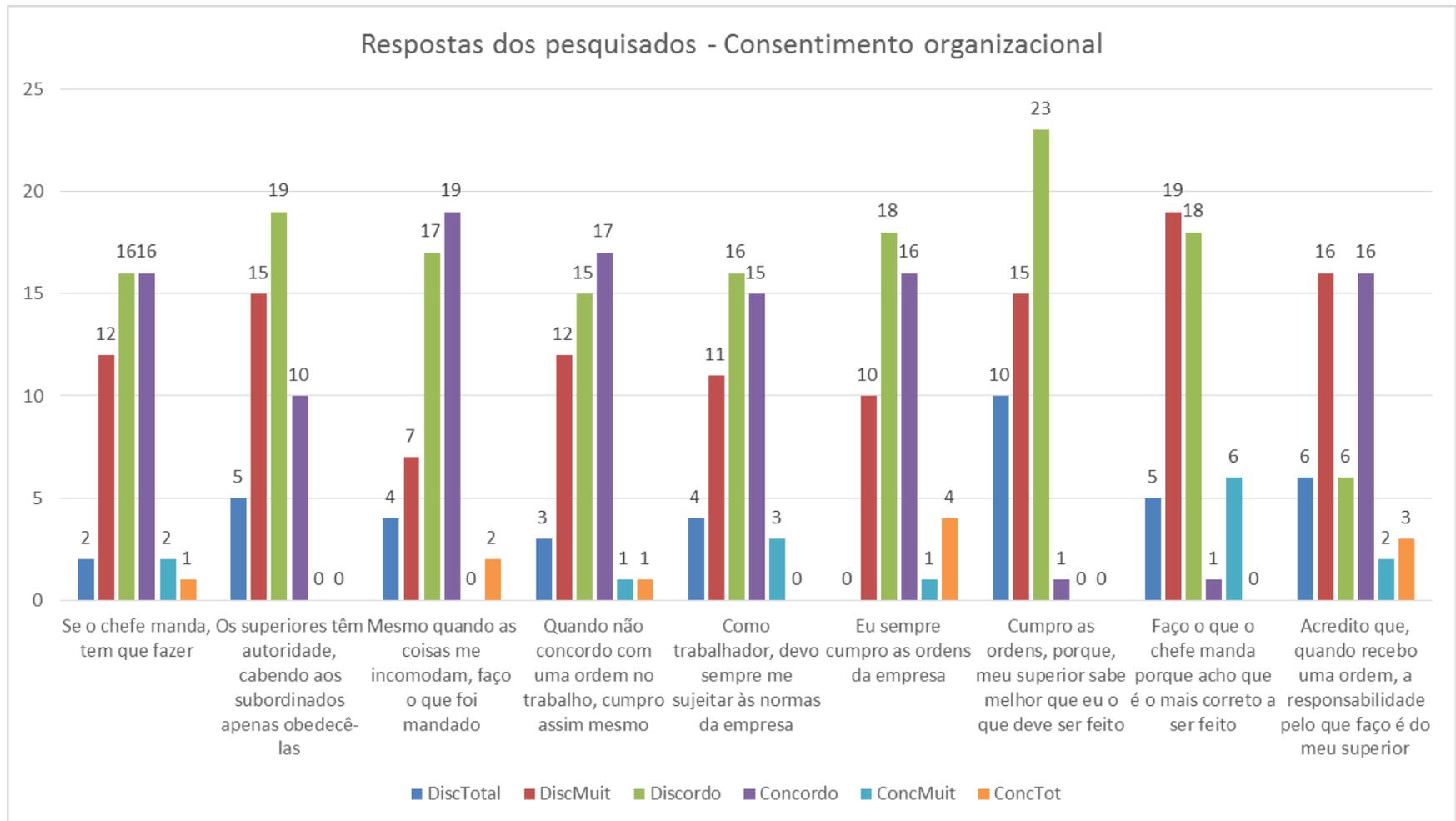


Gráfico 2 – Resposta pesquisados – Consentimento Organizacional

Fonte: Dados coletados pelo autor

Ordens que ilegais ou imorais, geralmente são questionadas e não são acatadas pelos subordinados. Quando um subordinado acata a ordem de um superior e esta é ilegal, o subordinado torna-se corresponsável pela execução do ato. O pesquisador, que também faz parte do quadro de funcionários, observou que os profissionais não se submetem facilmente nem à empresa nem aos chefes para manterem seus empregos. Por isto, quando questionado a respeito da responsabilidade do funcionário em relação às ordens emanadas de seu superior, **44,89%** das repropostas foram de “discordo totalmente” ou “discordo muito”. Essa tendência repetiu-se quando os pesquisados responderam sobre o profissional se sujeitar às normas da empresa: **57,14%** discordaram totalmente ou muito.

Outro questionamento que obteve bastante discordância foi a questão do cumprimento de ordens com as quais o funcionário não concorda, houve **55,10%** de respostas de discordância, ou seja, “discordo muito” ou “ discordo totalmente”. Resultado semelhante foi observado na pergunta: “Mesmo quando as coisas me incomodam, faço o que foi mandado”, cujas respostas apresentaram **48,98%** de discordância total ou muita discordância.

Apesar da existência de um chefe para cada equipe, ele na realidade exerce o papel de um facilitador das demandas dos empregados e do serviço. O chefe da guarda, geralmente, deixa o atendimento e o gerenciamento de qualquer evento a cargo dos agentes para tal designados, tendo eles total liberdade para agir. Apenas em casos excepcionais, em que uma atenção maior é necessária, o superior entra em ação, para sanar alguma divergência ou algum questionamento. O chefe nem sempre está certo, a maioria dos casos requer análises *in loco*. No momento da pesquisa, o pesquisador ocupava uma função de chefia dentro da guarda de trânsito.

A autonomia profissional envolve ter segurança e conhecimento para tomar a iniciativa nos momentos certos. A autonomia funcional ficou evidente quando analisados os resultados relativos à afirmação “se o chefe manda, tem que fazer”, que totalizaram **57,14%** de respostas entre “discordo totalmente” e “discordo muito”.

Como a função de chefe da guarda é ocupada por designação do secretário de trânsito, muitas vezes sua autoridade é questionada. Quando apresentada a

questão: “Os superiores têm autoridade, cabendo aos subordinados apenas obedecê-las”, aproximadamente dois terços discordaram muito ou totalmente (**65,30%**).

O questionamento sobre o conhecimento técnico do chefe tornou-se bem evidente, pois **77,55%** da amostra apresentaram algum grau de discordância, entre “discordo totalmente” e “discordo muito”, na questão: “Cumpro as ordens, porque, meu superior sabe melhor que eu o que deve ser feito”. O conhecimento técnico também foi colocado em xeque, pois , ao responderem a questão: “Faço o que o chefe manda porque acho que é o mais correto a ser feito”, **75,51%** dos pesquisados assinalaram “discordo totalmente” ou “discordo muito”. As últimas três questões apresentadas foram as que obtiveram maior grau de discordância, na análise do consentimento organizacional.

4.3 Apresentação dos Resultados Escala de Entrincheiramento

O segundo conjunto de questões visava verificar o entrincheiramento. Buscou-se averiguar o grau de concordância dos agentes fiscais com afirmações relacionadas a: perder a estabilidade; deixar para trás o que foi investido na organização ;, deixar de receber os benefícios que a organização oferece; conseguir um cargo semelhante; ter necessidade de permanecer na organização. Na Tabela 5 são apresentadas as questões e as respectivas porcentagens; na Tabela 6, as médias e nos Gráficos 3 e 4, os dados brutos.

Tabela 4: Entrincheiramento organizacional – porcentagem de cada resposta dada ao questionário

Questões	1	2	3	4	5	6
1. Se deixasse essa organização, sentiria como se tivesse perdido anos de dedicação	8,16%	32,65%	22,45%	20,41%	8,16%	8,16%
2. A especificidade do meu serviço dificulta eu me inserir em outra organização	6,12%	36,73%	22,45%	22,45%	12,24%	0,00%
3. Os benefícios que recebo dessa organização serão perdidos se eu sair dela agora	0,00%	16,33%	14,29%	48,98%	8,16%	12,24%
4. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras	22,45%	42,86%	24,49%	8,16%	0,00%	2,04%

organizações						
Questões	1	2	3	4	5	6
5. Sair dessa organização significaria, para mim, perder uma grande parcela da minha rede de relacionamentos	14,29%	36,73%	14,29%	24,49%	8,16%	2,04%
6. Sair agora da organização resultaria em grandes perdas financeiras	2,04%	8,16%	28,57%	36,73%	6,12%	18,37%
7. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, colocaria fora todos esforços que eu fiz para chegar dentro dessa empresa	14,29%	30,61%	24,49%	22,45%	4,08%	4,08%
8. Sinto que sair colocaria em risco minha estabilidade financeira	8,16%	10,20%	20,41%	42,86%	8,16%	10,20%
9. Sinto que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	14,29%	34,69%	22,45%	18,37%	8,16%	2,04%
10. O que me prende a essa organização são os benefícios que ela fornece	2,04%	30,61%	12,24%	36,73%	6,12%	12,24%
11. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, demoraria para ser respeitado como nesta onde estou	14,29%	53,06%	22,45%	10,20%	0,00%	0,00%
12. Uma das consequências de deixar a organização é a falta de alternativas	10,20%	32,65%	16,33%	36,73%	2,04%	2,04%
13. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, deixaria de receber vários benefícios que essa fornece (ticket, transporte...)	6,12%	26,53%	22,45%	30,61%	2,04%	12,24%
14. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, demoraria muito para me acostumar na nova função	8,16%	36,73%	30,61%	24,49%	0,00%	0,00%
15. Me mantenho nessa organização, porque acredito que seja muito difícil me colocar em outra	12,24%	36,73%	26,53%	24,49%	0,00%	0,00%
16. Se fosse trabalhar em outra empresa, colocaria fora todo esforço que fiz para aprender a tarefa do meu cargo atual	16,33%	38,78%	28,57%	12,24%	2,04%	2,04%
17. Me mantenho nessa organização, porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações	12,24%	38,78%	30,61%	14,29%	2,04%	2,04%
18. Não seria fácil achar uma organização que me fornecesse o mesmo retorno financeiro que a atual	8,16%	32,65%	16,33%	28,57%	6,12%	8,16%

Fonte: Dados coletados pelo autor

Tabela 5: Entrincheiramento organizacional – Escala Likert de 6 pontos

Questões	
1. Se deixasse essa organização, sentiria como se tivesse perdido anos de dedicação	2,12
2. A especificidade do meu serviço dificulta eu me inserir em outra organização	2,27
3. Os benefícios que recebo dessa organização serão perdidos se eu sair dela agora	2,82
4. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações	4,08
5. Sair dessa organização significaria, para mim, perder uma grande parcela da minha rede de relacionamentos	2,27
6. Sair agora da organização resultaria em grandes perdas financeiras	4,08
7. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, colocaria fora todos esforços que eu fiz para chegar dentro dessa empresa	3,16
8. Sinto que sair colocaria em risco minha estabilidade financeira	3,63
9. Sinto que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	2,77
10. O que me prende a essa organização são os benefícios que ela fornece	4
11. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, demoraria para ser respeitado como nesta onde estou	2,26
12. Uma das consequências de deixar a organização é a falta de alternativas	3,84
13. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, deixaria de receber vários benefícios que essa fornece (ticket, transporte...)	3,33
14. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, demoraria muito para me acostumar na nova função	2,8
15. Me mantenho nessa organização, porque acredito que seja muito difícil me colocar em outra	2,67
16. Se fosse trabalhar em outra empresa, colocaria fora todo esforço que fiz para aprender a tarefa do meu cargo atual	2,67
17. Me mantenho nessa organização, porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações	2,61
18. Não seria fácil achar uma organização que me fornecesse o mesmo retorno financeiro que a atual	3,16

Fonte: Dados coletados pelo autor

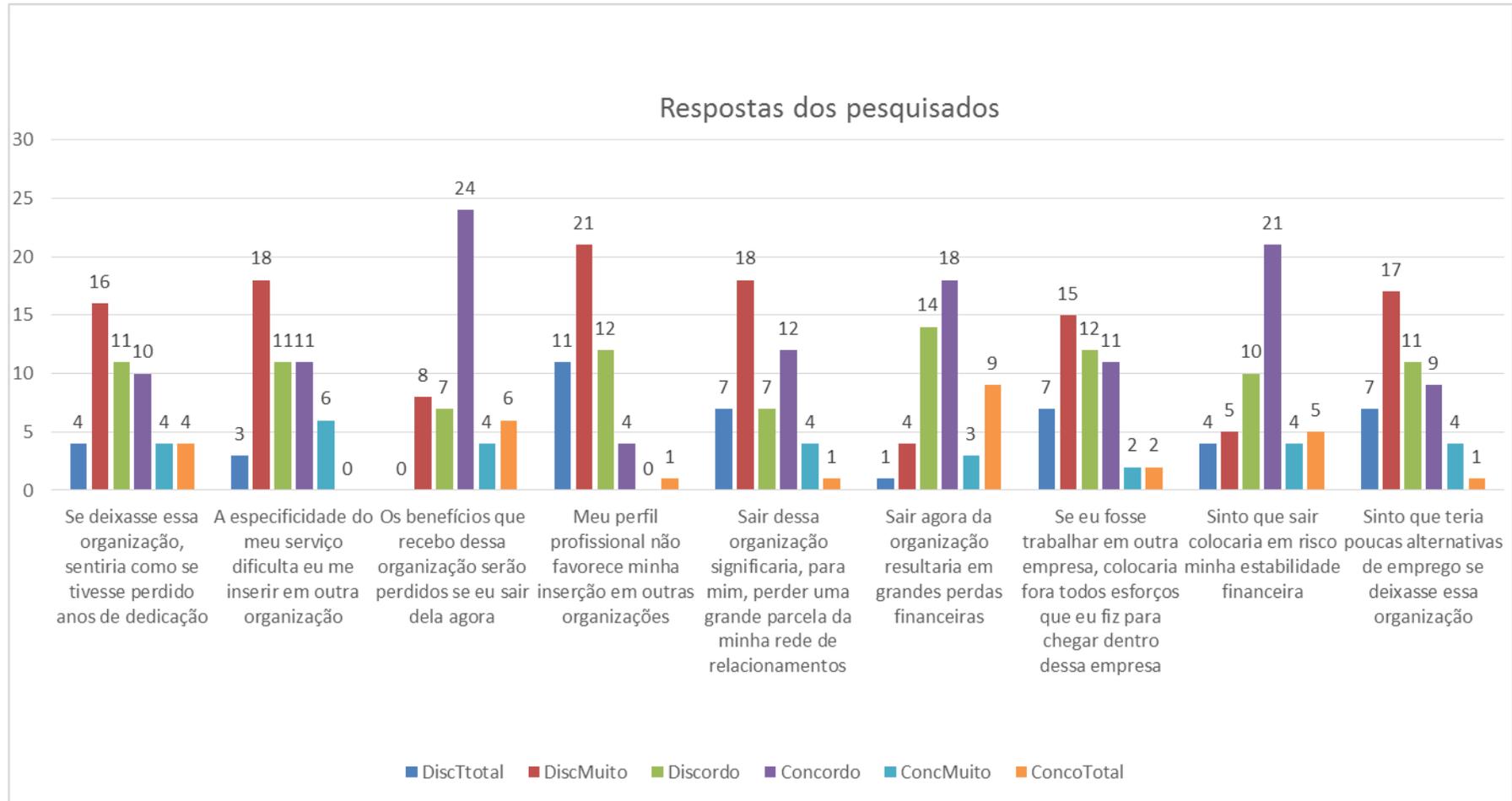


Gráfico 3 – Resposta dos pesquisados – Entrincheiramento organizacional (parte 1)

Fonte: Dados Coletados pelo autor

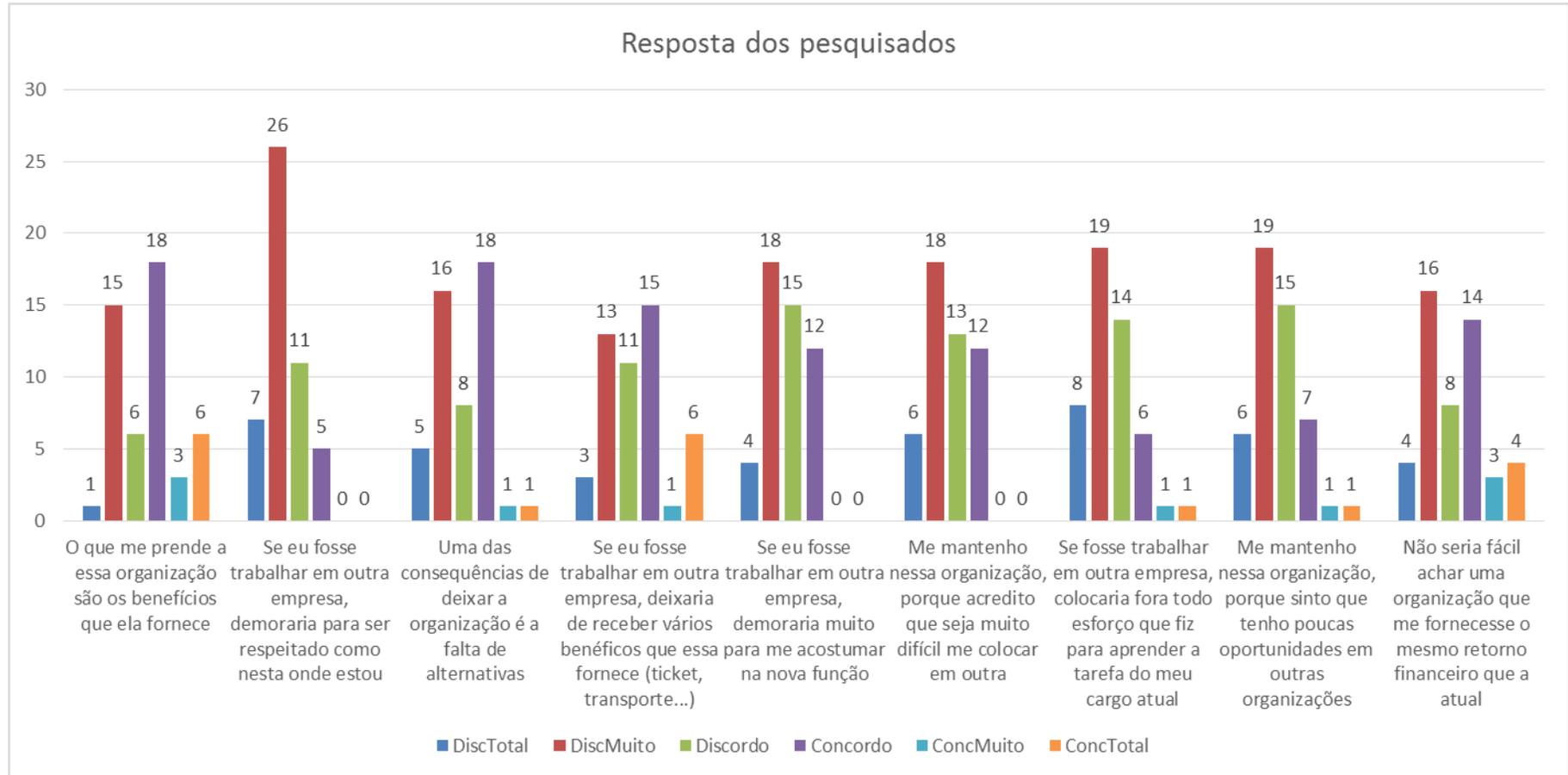


Gráfico 4 – Resposta dos pesquisados – Entrincheiramento organizacional (parte 2)

Fonte: Dados Coletados pelo autor

Quando questionado sobre o tempo dedicado à organização, **54,10%** responderam “discordo totalmente” ou “discordo muito”. Muitos guardas estão tentando obter aprovação em outro concurso público, caso em que a maior parte do que foi aprendido para desempenho da função atual seria colocado de lado. Conversando informalmente com os pesquisados, percebeu-se que 27 dos 49 entrevistados frequentam cursos *on-line* ou presenciais, pretendendo a aprovação para outro cargo público. Esse fator também foi observado no questionamento sobre se inserir em outra profissão em virtude da especificidade do trabalho: onde **59,18%** dos profissionais discordam totalmente ou muito. Resultado similar foi detectado nas respostas da questão 7, na qual **55,10%** dos pesquisados responderam “discordo totalmente” ou “discordo muito”. Ressalta-se que, dentro da guarda, existem vinte e três profissionais com curso superior e sete frequentando algum curso de nível superior.

Como a grande maioria dos profissionais pesquisados já trabalhou em outras organizações, tanto públicas como privadas, **48,98%** relataram que não teriam dificuldades em conseguir emprego em outra organização. Resultado similar foi obtido quando questionada a falta de alternativas se saíssem da organização: **42,85%** da amostra responderam “discordo muito” ou “discordo totalmente”.

As organizações públicas tendem a oferecer mais benefícios que as empresas privadas, sendo o maior deles a estabilidade no emprego. Grande parte dos pesquisados considera este um dos grandes motivos para permanecer no serviço público. Por isso, **65,14%** da amostra concordaram totalmente ou muito com a afirmação número 3. Similar foi o resultado obtido no quesito sobre se os benefícios os prendem dentro do serviço público, com o qual houve **36,73%** de concordância.

Grande parte da guarda é composta por pessoas com muito tempo de carreira, o que leva à acumulação de benefícios, por exemplo, adicional por tempo de serviço e incorporação de funções gratificadas. Por tal motivo, muitos profissionais acabam ficando estagnados, devido ao medo de perder os benefícios conquistados. Um guarda de trânsito com dezoito anos de serviço recebe cerca de sete mil reais de salário, dos quais R\$ 4.500,00 correspondem a gratificações e abonos.

Deixar de receber os benefícios também é uma grande preocupação: **30,61%** dos lotados na função responderam “concordo”, na questão a respeito da perda de benefícios. Essa preocupação se deve, principalmente, à atual instabilidade financeira e política do governo federal, a qual se reflete nos repasses recebidos pela prefeitura. Outro fator também influenciou a diminuição da arrecadação do município: a saída de uma grande empresa que ali era sediada, que contribuía com cerca de 20% de todos os impostos auferidos pelo município. Em virtude disso, vem sendo cogitada a diminuição dos benefícios em favor do pagamento dos salários em dia, situação que assusta muitos dos entrevistados.

Os salários das organizações públicas, geralmente, são mais altos que os das empresas cujo capital é particular. A questão “Não seria fácil achar uma organização que me fornecesse o mesmo retorno financeiro que a atual” obteve um total de **40,81%** de repostas “discordo totalmente” ou “discordo muito”. Isso se deve ao fato de que, em geral, um profissional deixa determinada função para assumir outra que ele considera melhor ou para se aposentar.

Em virtude de as funções dentro da secretaria serem muito diversificadas, também os perfis dos trabalhadores são diversificados. O agente de trânsito pode atuar na fiscalização de trânsito, na elaboração de estatísticas, em ações educativas entre outras tarefas. Em decorrência da diversidade funcional, **42,86%** do total dos pesquisados discordaram muito quando questionados a respeito da dificuldade de se inserirem em outra organização. A diversidade refletiu-se na questão 14, na qual foi indagado se demorariam muito para se acostumar em outra função, em outra empresa, **44,89%** dos pesquisados responderam “discordo totalmente” ou “discordo muito”.

Os profissionais também discordaram da afirmação: “Me mantenho nessa organização, porque acredito que seja muito difícil me colocar em outra”. Foram obtidas **48,97%** de respostas entre “discordo totalmente” e “discordo muito”.

O funcionário público não pode exercer outra atividade profissional, exceto as previstas em lei. O trabalho na SMSM é a única fonte de subsistência para grande parte dos profissionais ali lotados. Em virtude disso, grande parte concordou que haveria grandes perdas financeiras caso deixasse o emprego naquele momento,

com um total de **36,73%** de respostas “concordo”. No mesmo contexto, **42,86%** relatam que sua estabilidade financeira também seria afetada caso necessitassem se afastar da organização.

O fiscal de trânsito, antes de entrar em exercício, é treinado para a função. Posteriormente, o treinamento torna-se contínuo. Muito é aprendido na prática, nas situações do dia a dia. Nas questões: “Se fosse trabalhar em outra empresa, colocaria fora todo esforço que fiz para aprender a tarefa do meu cargo atual” e “Se eu fosse trabalhar em outra empresa, demoraria para ser respeitado como nesta onde estou”, **53,06%** e **55,11%** dos profissionais responderam que discordam totalmente ou muito, invalidando essas premissas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que os fiscais de trânsito sentem orgulho da função que exercem, apesar da negligência da administração para com ela. A falta de alinhamento entre o pensamento da instituição e o dos profissionais tornou-se evidente. Salienta-se que a sociedade em geral não gosta de qualquer tipo de fiscalização relacionada ao trânsito, vendo tal profissão com finalidade apenas arrecadatória e punitiva.

Apesar de dedicados, os profissionais mostraram pouca ligação afetiva com a organização. A secretaria é considerada somente como um meio de subsistência ou para alcançar degraus mais altos dentro ou fora da administração. As normas institucionais são cumpridas, apesar de a grande maioria não concordar com elas. Os problemas institucionais e o destino organizacional preocupam os integrantes da secretaria. A falta de vínculo entre os profissionais e a secretaria é bem evidente.

Campanhas internas e externas, mostrando o valor do profissional do trânsito ajudariam a melhorar a imagem da organização junto à sociedade. Ressalta-se que, alguns anos atrás, a secretaria foi exemplo nacional e internacional em matéria de educação para o trânsito, recebendo muitos prêmios, no entanto hoje esse setor tem participação irrelevante.

Dar oportunidades a todos integrantes da secretaria de participar dos processos decisórios permitiria ao fiscal se sentir mais integrado à organização. Geralmente, as decisões seguem uma linha hierárquica dos níveis superiores aos inferiores, sem consultas a estes últimos, o que gera, muitas vezes, revolta e descrença nos processos decisórios dos níveis hierárquicos mais altos.

Muitos guardas possuem nível superior ou técnico, porém não são considerados de grande importância para a secretaria. Aproveitar mais adequadamente o potencial individual dos trabalhadores lhes oportunizaria se sentirem mais valorizados e integrados à secretaria.

Os profissionais questionam a autoridade do chefe e da organização. Em virtude de o chefe ser indicado pelo secretário, muitas vezes os cargos mais altos são ocupados por profissionais que não agradam a maioria da guarda. A escolha dos chefes através de critérios mais objetivos e transparentes, como conhecimento técnico e capacidade de gestão, minimizaria este problema.

Na pesquisa, fica evidenciada, conforme a percepção dos pesquisados, a falta de estrutura de toda secretaria. Nas observações realizadas em campo, foi perceptível a falta de EPI, viaturas e outros equipamentos, o que gera queixas constantes. A sede da SMSM fica em um local muito afastado, dificultando o deslocamento até lá tanto dos profissionais como da comunidade. Dado que a prefeitura possui várias salas desocupadas, sugere-se que uma delas possa servir como gabinete móvel, onde seriam recebidas as principais demandas da população (recursos de multas, questões sobre infraestrutura, etc.). Um percentual da arrecadação obtida com multas e punições poderia ser destinado à compra de equipamentos para a guarda.

Grande parte da guarda atua, há muito tempo, neste cargo, acumulando benefícios e gratificações. Em virtude disso, a maioria dos entrevistados sofreria grande impacto financeiro e profissional caso deixasse a organização. Ameaças constantes de cortes de benefícios estão abalando bastante os profissionais, não só da guarda, mas de toda prefeitura. Por exemplo, um profissional que está há dezoito anos na organização tem cerca de 65% de toda a sua remuneração formados por adicionais por tempo de serviço, regime de plantão, risco de vida e outros.

Para corrigir esse problema, sugere-se a reestruturação de cargos e salários dentro da organização. Aumentar o salário real do trabalhador com a consequente redução de benefícios e gratificações monetárias reduziria muito a preocupação do profissional de perder tais abonos.

A análise dos dados, conforme a escala Likert, mostra que a média dos resultados é de **2,97** para comprometimento (média alta); **2,84** para consentimento (média alta); de **3,10** para entrincheiramento. Apesar de as médias serem semelhantes, destacam-se os elevados valores relacionados aos benefícios que a organização oferece (**4,00**) e aos impactos financeiros a serem enfrentados em caso

de exoneração (**4,08**). Isso mostra que o entrenchamento organizacional é o fator mais determinante para a permanência dos entrevistados no emprego.

Devido às constantes mudanças de estrutura sofridas pela secretaria, os entrevistados preocupam-se com a forma e o caminho que ela está seguindo e como isto poderá influenciar suas vidas. O valor mais elevado encontrado de toda escala resultou do questionamento sobre a preocupação com o destino da organização, com média de **4,24**.

Pelos resultados encontrados, essa pesquisa poderá servir como subsídio à secretaria, no tocante às políticas de gestão de pessoas, como meio de identificar a natureza do seu trabalho e o desempenho de cada trabalhador, bem como de conhecer seus limites e seu potencial. Ela assim contribuiria para a melhoria da qualidade do serviço prestado à população.

Sugere-se, para estudos futuros, a ampliação das pesquisas, expandindo o público-alvo, a fim de abranger toda a secretaria ou toda prefeitura. Esta seria uma maneira de verificar o resultado obtido na presente investigação repete-se nos demais setores da secretaria ou nos outros órgãos da prefeitura. É possível também aplicar estudo similar a este, após alguma alteração estrutural dentro da secretaria ou da prefeitura, para verificar se as alterações surtiram o resultado desejado.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. São Paulo. Ed. Método, 16ª edição, 2008.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, 1990, p. 01-18.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 4, n. 2, ago. 2000, p.133-157.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília: UNB, 1994

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt et al. Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [s.l.], v. 30, n. 2, p.153-162, jun. 2014.

BASTOS, Antonio V.; AGUIAR, Carolina V. N. **Comprometimento Organizacional**. IN: PUENTE PALÁCIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e trabalho. Artmed, Porto Alegre, 2015.p. 78-91

BERGUE, Sandro Trescastro; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão de Pessoas**: Bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

BOHRER, Ricardo Schlatter. Motivação: abordagem crítica da teoria de Maslow pela propaganda. *Revista de Administração de Empresas*, [s.l.], v. 21, n. 4, p.43-47, dez. 1981. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901981000400004>.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item**. Tese de doutorado – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

BORGES, Livia de Oliveira; ALVES FILHO, Antônio. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. *Rev. Estud. Psicol.*, v. 6, n. 2, Novembro, 2001, p.177-194.

Código de Trânsito Brasileiro. Instituído pela Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 – 2ª Ed. Brasília: DENATRAN, 2007.

COSTA E SILVA, Eliana E. de.; BASTOS, Antonio V. **Consentimento Organizacional**. IN: PUENTE PALÁCIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e trabalho. Artmed, Porto Alegre, 2015.p. 92-106

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

IBGE. **Cachoeirinha**. 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430310&search=rio-grande-do-sul|cachoeirinha>>. Acesso em: 12 set. 2016.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos organizacionais. **RAP**, Rio de Janeiro, p. 83-104, jan./fev. 2007

LIRA, M.; SILVA, V.p.g.. **Motivação Intrínseca Vs. Motivação Extrínseca: A Aplicação Da Escala Wpi No Contexto Do Setor Público Português**. *Rgfc*, v. 5, n. 4, 11 dez. 2015, p.171-195.

MAGALHÃES, M. O.; MACAMBIRA, M. O. Estilos Interpessoais e Vínculos com a Organização: Diferenças de Gênero. **Psico**, Porto Alegre, PUCRS, v. 44, n. 1, jan./mar. 2013.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, dez. 2003, p.187-209.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 7, n. 4, p.187-209, dez. 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 2, n. 3, dez. 1998, p.67-87.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho : um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Natal, 1997. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. 310 p..

MIRABETE, JULIO. Busca Jusbrasil. ... **MIRABETE**, Julio Fabbrini, Manual de Direito **Penal** – v. 1, São ... 11ª ed., São Paulo: Atlas, **2004**, p. 28.

NASCIMENTO, Sérgio Santos. **Eficiência Na Administração Pública: a motivação do servidor como difícil desafio para a administração**, São Paulo, 2012.
Disponível em: <<https://bibliotecaprt21.files.wordpress.com/2014/02/tccpc3b3sgraduac3a7c3a3o-princc3adpio-da-efic3aanciaanaadministrac3a7c3a3opc3bablica.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2016.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. 337p.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves et al. Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. *Psico-usf*, v. 20, n. 1, abr. 2015, p.51-61.

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt; ROWE, Diva Ester Okazaki. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 19, n. 3, , out. 2015 p.288-304.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2008. 524 p.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 306 p.

RODRIGUES, A. C. A. **Do Comprometimento de Continuação ao Entrincheiramento Organizacional**: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia. 2009

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 48, n. 1, fev. 2014, p.253-273

RODRIGUES, Ana C.A.; BASTOS, Antonio V. Entrincheiramento Organizacional. IN: PUENTE PALÁCIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e trabalho. *Artmed*, Porto Alegre, 2015.p. 107-120

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Rev. Adm. Contemp.**, São Paulo, v. 6, n. 1, abr. 2002, p.187-207.

SILVA, Eliana Edington da Costa e. **Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto**. 2009. 168 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009. Disponível em: <https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/eliana_edington.pdf>. Acesso em: 01 maio 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

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. (Org.) **Psicologia, organizações e trabalhos no Brasil**. Porto Alegre: Artemed, 2004.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. 451 p.

VIDAL, Deivid Nivaldo; RODRIGUES, Ana Paula Grillo. Vínculos organizacionais: estudo de caso no 13º batalhão de bombeiros militar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, p.4-18, 2016.

ANEXO

ESCALAS APLICADAS

Você está recebendo um questionário que subsidiará um trabalho de conclusão de Curso de graduação em Administração da UFRGS, que tem por tema: comprometimento organizacional no serviço público.

Qual sua idade? _____

Quanto tempo trabalha na SMSM? _____

Para as perguntas abaixo, marque a que melhor corresponde à sua opinião sobre a sua motivação na SMSM

Use a escala abaixo para orientar suas respostas:

- 1) Discordo totalmente;
- 2) Discordo;
- 3) Discordo Pouco;
- 4) Concordo;
- 5) Concordo Muito;
- 6) Concordo Totalmente;

ESCALAS	
ESCALA DE COMPROMETIMENTO	
Fonte: BASTOS, Antonio V.; AGUIAR, Carolina V. N. (p.86, 2015)	
1. Eu me sinto orgulhoso em dizendo às pessoas que sou parte da organização que trabalho.	
2. Conversando com amigos, me refiro a essa organização como um lugar ótimo para trabalhar	
3. Sinto que os objetivos da minha organização como se fossem meus	
4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor de mim para meu progresso no desempenho do meu trabalho.	
5. Minha forma de pensar é muito parecida com a da minha empresa.	
6. Acredito que meus valores são muito similares aos da empresa em que trabalho	
7. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a empresa que trabalho	
8. Essa organização tem um grande significado pessoal para mim	
9. Aceito as normas porque concordo com elas	
10. Eu realmente me interesso pelo destino da organização em que trabalho	
11. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa que trabalho	
12. Eu realmente sinto os problemas na organização como se fossem meus	

ESCALA DE CONSENTIMENTO	
Fonte: COSTA E SILVA, Eliana E. de.; BASTOS, Antonio V (p 102, 2015)	
1. Se o chefe manda, tem que fazer	
2. Os superiores têm autoridade, cabendo aos subordinados apenas obedecê-las	
3. Mesmo quando as coisas me incomodam, faço o que foi mandado	
4. Quando não concordo com uma ordem no trabalho, cumpro assim mesmo	
5. Como trabalhador, devo sempre me sujeitar às normas da empresa	
6. Eu sempre cumpro as ordens da empresa	
7. Cumpro as ordens, porque, meu superior sabe melhor que eu o que deve ser feito	
8. Faço o que o chefe manda porque acho que é o mais correto a ser feito	
9. Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior	

ESCALA DE ENTRINCHEIRAMENTO	
Fonte: RODRIGUES, Ana C.A.; BASTOS, Antonio V. (p.118, 2015)	
1. Se deixasse essa organização, sentiria como se tivesse perdido anos de dedicação	
2. A especificidade do meu serviço dificulta eu me inserir em outra organização	
3. Os benefícios que recebo dessa organização serão perdidos se eu sair dela agora	
4. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações	
5. Sair dessa organização significaria, para mim, perder uma grande parcela da minha rede de relacionamentos	
6. Sair agora da organização resultaria em grandes perdas financeiras	
7. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, colocaria fora todos esforços que eu fiz para chegar dentro dessa empresa	
8. Sinto que sair colocaria em risco minha estabilidade financeira	
9. Sinto que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	
10. O que me prende a essa organização são os benefícios que ela fornece	
11. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, demoraria para ser respeitado como nesta onde estou	
12. Uma das consequências de deixar a organização é a falta de alternativas	
13. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, deixaria de receber vários benefícios que essa fornece (ticket, transporte...)	
14. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, demoraria muito para me acostumar na nova função	
15. Me mantenho nessa organização, porque acredito que seja muito difícil me colocar em outra	
16. Se fosse trabalhar em outra empresa, colocaria fora todo esforço que fiz para aprender a tarefa do meu cargo atual	
17. Me mantenho nessa organização, porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações	
18. Não seria fácil achar uma organização que me fornecesse o mesmo retorno financeiro que a atual	