

# MODERAÇÃO DO PERFIL DOS SERVIDORES: A INFLUÊNCIA DO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL NOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA O MEIO AMBIENTE

## 1 INTRODUÇÃO

No campo dos estudos sobre Comportamento Organizacional, diversas temáticas tem se tornado agenda de pesquisa, dentre estas os Vínculos Organizacionais, que para Rocha et al. (2020) é objeto de uma extensa variedade de estudos, tendo em vista o grande interesse dos pesquisadores em compreender os modos pelos quais as pessoas estabelecem ligações com as organizações. Assim, conforme delineado por Bastos et al. (2013), os Vínculos Organizacionais são encapsulados em três dimensões distintas, a saber: Comprometimento Organizacional, expressando o apego e afeto mútuos entre o trabalhador e a entidade organizacional; Consentimento, denotando a aderência às figuras de autoridade; e Entrincheiramento, caracterizado pela permanência no emprego motivada pela escassez de alternativas. No que diz respeito ao Entrincheiramento Organizacional foco deste estudo, os autores Rodrigues e Bastos (2012) desenvolveram uma escala para mensuração, denominada Medida de Entrincheiramento Organizacional (MEO). Mais tarde, tal escala foi revisada e caracterizada como tridimensional, com as dimensões de Ajustamento à Posição Social (APS), Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI), e Limitação de Alternativas (LA) (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Outra temática explorada no campo do Comportamento Organizacional, é o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), que surgiu na década de 80 a partir de estudos realizados por Organ e estão relacionados com as atitudes positivas e espontâneas dos colaboradores em prol das necessidades da organização (OLIVEIRA, et al. 2023). Boiral (2009) propõe uma ligação entre os esforços ambientais e os fatores dos CCOs, e nesta vertente, o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA), surge como um desdobramento dos estudos acerca do CCO, composto por três dimensões: eco-iniciativas, eco-engajamento cívico e eco-ajuda (BOIRAL; PAILLÉ, 2012). Levando em consideração estas nuances teóricas, e a sensação de segurança que os servidores sentem quando entrincheirados, o que torna inerente que preocupem-se com o futuro da instituição onde atuam, é que justifica-se uma nova abordagem sobre Vínculos Organizacionais, incitando uma conexão entre o vínculo de entrincheiramento organizacional com o CCO-MA. Para isso, o objetivo deste estudo é *investigar a moderação das características de perfil de servidores públicos acerca da influência do entrincheiramento organizacional sobre o CCO-MA.*

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O debate sobre o Vínculo Organizacional - *Entrincheiramento* - ganhou notoriedade no Brasil a partir do estudo de Rodrigues e Bastos (2012). O conceito de entrincheiramento na carreira foi transposto por esses autores para o contexto das organizações, resultando na denominação entrincheiramento organizacional. (SANTOS et al., 2021). Tratando-se então, da intenção de permanência em uma organização em decorrência de possíveis perdas com a saída, necessidade de readaptação da posição social e de limitação quanto às alternativas de vagas de emprego (COSTA, 2022). Sobre Entrincheiramento no contexto de servidores públicos, o estudo de Pereira e Lopes (2019) aponta que estes demonstram uma percepção maior acerca dos arranjos burocráticos impessoais referentes à estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso deixassem a organização. Além disso, estes valorizam muito a estabilidade que o setor oferece, principalmente, os mais velhos e os efetivos (OLIVEIRA et al. 2021). Neste sentido, torna-se relevante estudar o motivo pelo qual o indivíduo torna-se ou mantém-se entrincheirado, pois essas motivações acarretam consequências negativas à organização, uma

vez que, entrincheirados e descontentes com seu trabalho acabam não contribuindo, não se esforçam e não estão engajados podendo comprometer assim, o crescimento e os rendimentos da organização (BALSAN, et al. 2016).

Do CCO, advém os CCO-MAs, que se configuram como ações e práticas discricionárias voluntárias dos trabalhadores para a preservação do meio ambiente organizacional, no mais, o CCO-MA faz com que os trabalhadores proporcionem, de forma mútua, ações voluntárias perante colegas, a fim realizar atividades e fornecer soluções criativas para eventuais conflitos (WEGNER et al., 2023). Contudo, de acordo com Daily, Bishop e Govindarajuru (2009) para que os CCO-MAs de fato ocorram na instituição é necessário que os objetivos organizacionais levem em consideração os aspectos ambientais, e que os trabalhadores tenham consciência, para que adotem para si no ambiente laboral. Tendo como base uma etapa anterior deste estudo onde identificou-se que o Entincheiramento Organizacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente neste público e ao considerar os achados de Volkova et al. (2021) e de Rangel e Rowe (2023) ao analisarem o contexto de professores de seis instituições educacionais diferentes, entende-se que as variáveis sociodemográficas e ocupacionais podem interferir na influência que o Vínculo do Entincheiramento exerce nos CCO-MA dos servidores. Portanto, no Quadro 1 apresentam-se as hipóteses propostas.

Quadro 1 – Hipóteses da Pesquisa

HIPÓTESE	DESCRIÇÃO
H1	A Idade modera a relação entre o Entincheiramento Organizacional e o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente;
H2	O Sexo modera a relação entre o Entincheiramento Organizacional e o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente;
H3	Estado Civil modera a relação entre o Entincheiramento Organizacional e o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente;
H4	O Tempo de Serviço modera a relação entre o Entincheiramento Organizacional e o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente.
H5	A Categoria modera a relação entre o Entincheiramento Organizacional e o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Em síntese, o presente estudo propõe um modelo estrutural para evidenciar a moderação das características de perfil dos servidores na influência de entincheiramento organizacional sobre o CCO-MA. Por fim, a análise da literatura revela a importância desses vínculos na promoção de comportamentos proativos relacionados à sustentabilidade ambiental dentro das organizações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se quanto à natureza como explicativa, tratando-se de um estudo de campo, com abordagem do tipo quantitativa e modelagem de equações estruturais. De antemão, ressalta-se que está pesquisa trata-se de um recorte, proveniente de uma dissertação de mestrado. Os dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário, a amostra definida para o estudo foi de servidores da UFSM, com o critério de inclusão de serem servidores públicos efetivos, tanto docentes quanto TAE's, com uso da técnica de amostragem do tipo não probabilística por conveniência.

Com a finalidade de garantir robustez, este estudo seguiu a indicação dos autores Hair et al. (2009), onde estes apontam que o ideal seriam 10 vezes mais respostas do que o número de variáveis a serem analisadas. Assim, o questionário abrangeu duas escalas (Medida de Entincheiramento Organizacional (MEO) e a Escala de CCO-MA), sendo que a primeira Parte (I) respectivamente, foi composta por três dimensões e 18 afirmações, a outra, Parte (II),

aplicada em sua versão traduzida e adaptada por Costa et al. (2022), possuindo também três dimensões e 10 afirmações. Por fim, na Parte (III) do questionário, têm-se as perguntas sobre o perfil dos respondentes. Assim, o instrumento de coleta conteve 28 questões no total, e o intuito da pesquisa foi obter 280 respondentes, logo, esta meta foi ultrapassada, ao passo que se obteve 440 respondentes.

Para o atendimento do objetivo criou-se um modelo estrutural parcial baseado em variâncias (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM), e a partir disso foi necessário realizar as etapas de Análise do Modelo de Mensuração e Avaliação do Modelo Estrutural. Na primeira etapa citada, realizaram-se testes de Consistência Interna (Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta) e Validade Convergente (Variância Média Extraída) e Validade Discriminante do Modelo (Cargas Fatoriais Cruzadas, Critério Fornell-Larcker, e Critério Heterotrait-Monotrait Ratio com Matriz de Correlação de Pearson). Já na segunda etapa, Avaliação do Modelo Estrutural, a técnica usada para avaliar a colinearidade é a Variance Inflation Factor (VIF), acompanhada do Coeficiente de Explicação – R<sup>2</sup> Confirmado pelo método Bootstrapping, e Relevância Preditiva – Q<sup>2</sup> Confirmado pelo método Blindfolding. Para as análises estatísticas, usamos principalmente os softwares Statistical Package for Social Sciences versão 21 (SPSS) e Statistical Analysis System versão 9.1 (SAS).

Para a análise do Entrincheiramento e dos CCO-MA, as escalas foram divididas em níveis. Esta metodologia de análise tem como propósito a classificação de objetos ou casos em conjuntos relativamente homogêneos, denominados agrupamentos (Malhotra, 2012). A categorização dos dados baseou-se no cálculo da média das respostas individuais em relação à escala Likert de 5 pontos empregada no instrumento de pesquisa.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Com o objetivo de *investigar a moderação das características de perfil de servidores públicos acerca da influência do entrincheiramento organizacional sobre o CCO-MA*, uma amostra de 440 respondentes foi analisada. Inicialmente foram levantadas características que indicam o perfil dos docentes e TAE's, por meio dos seguintes aspectos: idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de serviço, categoria de servidor, se o respondente é gestor ou não, e qual unidade de atuação está vinculado (centro, departamento, pró-reitorias ou aos outros campi). Os dados oriundos da pesquisa foram analisados de acordo com as hipóteses estabelecidas, sendo assim em relação a H1, hipótese relativa à idade, salienta-se que as opções de respostas acerca da idade foi dividida por faixas etárias, e a faixa etária com maior incidência nos partícipes (38,9%) é a de 31 a 40 anos, seguida da faixa de 41 a 50 anos (28,6%). Em contrapartida, a faixa etária com menor porcentagem (1,8%) foi a de 18 a 24 anos.

Com base nos dados analisados, a hipótese moderadora H1 (idade) foi rejeitada, assim, como as hipóteses H3 e H4 que referem-se ao estado civil e ao tempo de serviço dos servidores, respectivamente, tendo em vista que, a grande maioria é casado (a) ou está em União Estável (56,1%), logo, 34,5% responderam ser solteiros, 7% separados e 1,6% viúvos. Além disso, sobre o tempo de serviço, observou-se que a maior parte dos entrevistados já atuam na instituição entre 6 a 10 anos (28,4%), seguidos de 24,3% que atuam entre 11 a 15 anos, e os demais com 1 a 5 anos (18,4%), com mais de 30 anos (8,9%), de 0 a 11 meses (6,8%), de 16 a 20 anos (6,6%) e 21 a 30 anos (5,9%), com base nos dados é possível perceber um número expressivo de servidores novos. Estes resultados surpreendem, uma vez que, diferem das observações de Volkova et al. (2021), onde o Comprometimento Organizacional dos professores com menos de 35 anos mostrou-se maior, esperava-se que o Vínculo de Entrincheiramento também sofresse alterações. Isso também difere dos resultados de Rangel e Rowe (2023), onde verificou-se a moderação de variáveis sociodemográficas e ocupacionais

entre os Vínculos, dentre elas sexo, cargo, chefia, idade e tempo de serviço, o que levantou essas hipóteses de moderação nas relações propostas entre este vínculo e o CCO-MA.

No que diz respeito à escolaridade dos participantes do estudo, foi evidenciado que a maior parte dos destes (30%) possui especialização como a formação mais alta, seguido do percentual de 27,5% com Doutorado, e 24,8% com Mestrado, ou seja, 82,3% possui pós-graduação. Seguindo com as análises de perfil, ao que se refere às hipóteses aceitas neste estudo têm-se H2 (Sexo) e H5 (Categoria), com base nos seguintes achados, 49,5% dos respondentes se declaram do sexo feminino, 47% masculino e 3,4% marcaram a opção ‘prefiro não responder’. Já em relação a categoria dos servidores que participaram da pesquisa, é possível identificar uma predominância dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) com 80,7 % de participação, em detrimento da categoria dos Docentes, com somente 18,6% de participação na pesquisa. Os participantes foram questionados também se exerciam cargos de Gestão ou Chefia dentro da UFSM, logo, 71,4% não possuíam cargo de Gestão/Chefia, e somente 28% sim. Por fim, buscou-se identificar qual a unidade de atuação dos integrantes da pesquisa, onde, das unidades com maior número de elementos, destaca-se o Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) com 13% e o Centro de Ciências da Saúde (CCS) com 10% de participação. Com os menores números destacam-se o Gabinete do Reitor e o Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), ambos com 0,2% dos respondentes.

Os dados da pesquisa retratam um perfil dos participantes, que em sua maioria têm entre 31 a 40 anos, do sexo feminino, casadas, com pós-graduação, atuantes na UFSM por um período de 6 a 10 anos na categoria de Técnicas-Administrativas na área da Educação, sem cargo de Gestão/Chefia e vinculadas ao Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH). Atentou-se também que o sexo (H2) e a categoria (H5) moderam negativamente ( $\beta = -0,359$ ;  $p = 0,001$ ) e ( $\beta = -0,449$ ;  $p = 0,016$ ) respectivamente, a relação entre Entrincheiramento e comportamento de cidadania Organizacional para o meio ambiente, indicando que a variável moderadora altera a relação entre as dimensões revertendo ou desfavorecendo a relação proposta. Assim, essa relação foi avaliada em separado, ou seja, através de uma análise comparativa entre os sexos (feminino x masculino) e as categorias (docentes x TAE’s), (Análise Multigrupo – MGA) (Henseler et al. 2016). Assim, H2 e H5 foram parcialmente aceitas visto que o sexo e a categoria de servidor moderam somente a influência do Entrincheiramento sobre os CCO-MA, logo, foram dicotomizadas em duas variáveis, criando-se novas hipóteses, H6 e H7 que tratam da diferença entre o sexo feminino e masculino, e entre servidores docentes e TAE’s, respectivamente, na moderação da influência do Entrincheiramento nos CCO-MA.

Tabela 1 – Comparação entre sexo (H6) e categoria (H7)

		Relações Diretas	$\beta$	DP*	Estat. t	p-valor
	Feminino	EntOr → CCOMA	0,162	0,071	1,980	0,045
	Masculino		-0,123	0,062	1,979	0,048
<b>H6</b>	<b>Diferença</b>	<b>Fem – Mas</b>	<b>0,285</b>	<b>---</b>	<b>2,586</b>	<b>0,011</b>
	Docente	EntOr → CCOMA	0,334	0,129	2,581	0,010
	TAE’s		-0,055	0,058	0,948	0,343
<b>H7</b>	<b>Diferença</b>	<b>Doc – TAE’s</b>	<b>0,389</b>	<b>---</b>	<b>2,898</b>	<b>0,004</b>

\* DP = Desvio Padrão

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.8.6 (Ringle, Wende & Becker, 2022).

Utilizou-se o Teste de Henseler para comparar os betas entre os sexos (H6), notou-se existir diferença significativa entre os mesmos ( $p < 0,05$ ), ou seja, as mulheres apresentam um comportamento direto ( $\beta = 0,162$ ;  $p = 0,045$ ) na relação do Entrincheiramento e comportamento de cidadania Organizacional para o meio ambiente e os homens apresentam um comportamento inverso ( $\beta = -0,123$ ;  $p = 0,048$ ). Já na comparação entre as categorias (H7), percebeu-se diferença significativa entre os betas ( $\beta = 0,344$ ;  $p = 0,010$ ) porém somente a relação dos

professores foram diretas e significativa, a relação dos TAE's não foi significativa ( $\beta = -0,055$ ;  $p = 0,343$ ). Em consonância com os resultados da análise, Rangel e Rowe (2023) quando investigaram os Vínculos Organizacionais em servidores da Receita Federal do Brasil, com enfoque nas suas características sociodemográficas e ocupacionais como moderadoras, identificaram que o sexo, além da posição hierárquica, exercício de função gerencial, idade e tempo de serviço, atuam como moderadores na relação entre a dimensão APS do Entrincheiramento e o Comprometimento. Na dimensão de ABI ocorre o mesmo com estas variáveis, à exceção do exercício de função gerencial. Por fim, na relação da LA do Entrincheiramento com o Comprometimento a única variável moderadora foi o tempo de serviço. Dessa forma, as autoras afirmam que para as mulheres a relação entre as variáveis estudadas é mais intensa que para os homens.

Assim, confrontando os dados encontrados neste estudos com os achados de Rangel e Rowe (2023), é possível inferir que as variáveis sociodemográficas e ocupacionais quando moderadoras influenciam os vínculos, de forma similar ao evidenciado nos resultados da presente pesquisa em relação a H6, no tocante a moderação do sexo na influência exercida pelo Entrincheiramento nos CCO-MA dos servidores. Portanto, nos membros do sexo feminino a influência do Entrincheiramento nos CCO-MA é positiva, e nos do sexo masculino a influência do Entrincheiramento nos CCO-MA é negativa. Ou seja, para as servidoras mulheres, permanecer na organização por necessidade faz com que elas executem mais comportamentos voluntários em prol do meio ambiente no seu dia-a-dia na organização sem esperar nada em troca, enquanto para os servidores homens isso resulta em menos CCO-MA executados na rotina laboral.

Por fim, no tocante da H7 foi constatado que para os docentes o Entrincheiramento Organizacional exerce influência positiva nos CCO-MA, mas para os TAE's não há presença da influência do Entrincheiramento nos CCO-MA. Ou seja, para os docentes, permanecer na organização por necessidade fará com que apresentem mais CCO-MA na rotina de trabalho, mas nos TAE's não irá influenciar no aparecimento ou na ausência dos seus CCO-MA. Estes dados podem ser ratificados por Silva (2017), onde está identificou diferenças na ordem de valores entre os cargos de técnicos administrativos e docentes, sendo que, para os técnico-administrativos os valores seguem a seguinte ordem: em terceira "Realização", em quarta "Conformidade" e em quinta "Autodeterminação". Já para os docentes em terceiro vem a "Autodeterminação", em quarto a "Realização" e em quinto a "Conformidade". Os resultados evidenciam que os educadores atribuíram considerável primazia a trabalhos que manifestassem criatividade, inovação e exigisse originalidade, ao passo que os profissionais técnicos-administrativos conferiram maior relevância ao reconhecimento externo, associado à sensação de sucesso e respeito.

## 5 CONCLUSÃO

Mediante aos achados do estudo, vale ressaltar que foram propostas cinco hipóteses moderadoras acerca de que o *Entrincheiramento Organizacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente*. Constatou-se que as variáveis sexo e categoria dos servidores moderam a influência exercida pelo Entrincheiramento Organizacional nos CCO-MA já identificada em etapa anterior a esse estudo. No mais, para as servidoras mulheres, permanecer na organização por necessidade faz com que elas apresentem mais comportamentos voluntários em prol do meio ambiente no seu dia-a-dia na instituição sem esperar contrapartida, enquanto, para os servidores homens isso resulta em menos CCO-MA executados na rotina laboral. Além disso, os docentes que permanecem por necessidade na instituição apresentam mais CCO-MA na rotina de trabalho, mas os TAE's não sofreram influência no acometimento ou na ausência de CCO-MA. As variáveis idade, estado civil e

tempo de serviço não demonstraram exercer moderação na influência do Vínculo Organizacional de Enrincheiramento sobre os CCO-MA dos servidores da UFSM.

## REFERÊNCIAS

- BALSAN, L. A. G. et al. 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. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de Pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações [recurso eletrônico]:** atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, c. 10, p. 279-308, 2013.
- BOIRAL, O. Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 2, p. 221–236, 2009.
- BOIRAL, O. PAILLÉ, P. Organizational citizenship behaviour for the environment: measurement and validation. **Journal of Business Ethics**, v. 109, n. 4, p. 431-445, 2012.
- COSTA, V. F. et al. Escala de comportamento de cidadania organizacional para o meio ambiente: tradução, adaptação transcultural e validação para o contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 63, 2022.
- DAILY, B. F.; BISHOP, J. W.; GOVINDARAJULU, N. A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. **Business & Society**, v. 48, n. 2, p. 243-256, 2009.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- OLIVEIRA, K. P. et al. A estabilidade no setor público brasileiro: o que pensam os servidores públicos? **Revista de Carreiras & Pessoas - ReCaPe**, v. 11, n. 2, p. 283 - 304, 2021.
- PEREIRA, A. da S.; LOPES, D. D. Comprometimento e entrincheiramento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 139-158, 2019.
- RANGEL, S. B.; ROWE, D. E. O. Vínculos organizacionais e o efeito moderador das variáveis sociodemográficas e ocupacionais: um estudo entre servidores públicos. **Anais... VIII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR 2023**, São Paulo - 16 - 18 de mai de 2023, 2177-2614 - versão online, 2023.
- ROCHA, M. S.; PEREIRA-FERREIRA, J. M.; FUJIHARA, R. K. Revalidação das escalas de vínculos organizacionais para jovens trabalhadores. **Anais... XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020**, 2020.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Enrincheiramento Organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Enrincheiramento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 104-114.
- SANTOS, A. S. dos. et al. Papel dos estilos de liderança nos vínculos do trabalhador com a organização: uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. **Ciências da Administração**, v. 23, n. 60, p. 26-40, 2021.
- VOLKOVA, N. V. et al. O conceito de “gestão de talentos” e o compromisso Organizacional dos professores. **Questões Educacionais**, n. 3, pág. 168-188, 2021.
- WEGNER, R. S. et al. Comportamentos ambientais e voluntários? Visitando os itinerários de pesquisa e desenhando oportunidades para a prática do comportamento de cidadania Organizacional para o meio ambiente. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 15, n. 43, p. 416 434, 2023.