

Permanência e entrenchamento na carreira de servidores públicos

Permanence and entrenchment in the career of public servant

Daniele de Oliveira da Silva¹, Tereza Cristina Batista de Lima², Emiliano Sousa Pontes³,
Rafaela de Almeida Araujo⁴

¹ Universidade Federal do Ceará, Brasil, Bacharela em Administração, e-mail: daniele.oliver9@gmail.com

² Universidade Federal do Ceará, Brasil, Doutora em Educação, e-mail: tcblima@uol.com.br

³ Universidade Federal do Ceará, Brasil, Mestre em Administração e Controladoria, e-mail: emipontes@gmail.com

⁴ Universidade Federal do Ceará, Brasil, Mestra em Administração e Controladoria, e-mail: rafaela.aa@gmail.com

RESUMO

O estudo objetivou caracterizar o entrenchamento organizacional de servidores públicos em uma Agência Reguladora de Serviços a partir das três dimensões do entrenchamento relatadas por Rodrigues e Bastos (2012). Para tanto, buscou-se investigar como os investimentos realizados na carreira provocam a sua permanência; identificar aspectos emocionais relacionados a permanência na carreira; e analisar as possíveis alternativas fora de seu campo de atuação de servidores da Agência Reguladora. Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa e descritiva, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 14 servidores públicos de uma Agência Reguladora no estado do Ceará, Brasil. Os resultados obtidos apontam que os servidores estão entrenchados em diferentes níveis nas três dimensões estudadas, principalmente no que se refere a perdas materiais, em que a abdicação da carreira é vista como forma de cessar os benefícios obtidos, no qual se trata os arranjos burocráticos impessoais. A pesquisa contribui academicamente para uma melhor compreensão do entrenchamento no serviço público, à medida que sinaliza à gestão de pessoas dessas organizações a necessidade de buscar novas formas de motivar os seus colaboradores.

Palavras-chave: Entrenchamento. Servidores públicos. Comprometimento. Agência reguladora.

ABSTRACT

The study aimed to characterize the organizational entrenchment of public servants in a Services Regulatory Agency from the three dimensions of entrenchment reported by Rodrigues and Bastos (2012). Therefore, we sought to investigate how the investments made in the career cause their permanence; to identify emotional aspects related to permanence in the career; and analyze the possible alternatives outside the Regulatory Agency's servants' field of action. The research is characterized as qualitative and descriptive, carried out through semi-structured interviews with 14 public servants of a Regulatory Agency in the state of Ceará, Brazil. The results indicate that civil servants are deeply ingrained at different levels in the three dimensions studied, mainly regarding material losses, in which the abdication of the career is seen to cease the benefits obtained, and dealing with impersonal bureaucratic processes. The research contributes academically to a better understanding of entrenchment in the public service, as it signals to the people management of these organizations the need to seek new ways to motivate their employees.

Keywords: Entrenchment. Public servants. Commitment. Regulatory Agency.

1 INTRODUÇÃO

Há diversos fatores que despertam o interesse pelo ingresso na carreira pública. O vínculo empregatício estável constitui um dos maiores atrativos, tornando-se comum a figura de trabalhadores que renunciam aspirações profissionais ligadas à sua vocação, em busca de estabilidade, mesmo sendo fora de sua área de atuação (RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Estabilidade, trajetória razoavelmente previsível e aposentadoria são benefícios concedidos a uma pequena parcela da população, principalmente àqueles que estão no serviço público (MAGALHÃES, 2008). O ingresso por meio de concurso público atrai muitas pessoas, dado que tal mecanismo se mostra eficaz para medir aspectos técnicos, sem a necessidade de experiência prévia na área, a não ser as qualificações exigidas para o cargo (AMORIM; LUZ; SILVA, 2011), além das diferenças características do trabalho nas organizações públicas e privadas, como estabilidade/instabilidade; rotina burocrática/flexibilidade e carreira linear/vínculos frouxos (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

A administração pública conta com uma diversidade de carreiras, remunerações e incentivos. Os vínculos que os servidores públicos possuem diante de tal diversidade, podem ser considerados fatores de entrincheiramento (SANTOS, 2017). Passos (2012) afirma que as organizações em determinados eventos colaboram para o surgimento do entrincheiramento por meio de políticas de gestão de pessoas, como benefícios e salários. O emprego público está inserido nesse contexto, visto que se tornou, na visão de muitos indivíduos, uma proteção duradoura, oferecendo bons salários, boas instalações de trabalho e gerando assim uma estabilidade profissional. Araújo *et al.* (2020) ainda acrescentam que os concursos públicos, atraem milhões de candidatos não somente pela oportunidade de servir ao país, mas pela possibilidade de usufruírem da estabilidade num mercado de trabalho considerado turbulento, bem como de possuírem vantagens e benefícios característicos, como aposentadoria privilegiada.

O conceito de entrincheiramento foi apresentado por Carson, Carson e Bedeian (1995) nos estudos de comprometimento com a carreira, tornando-se um conceito distinto de comprometimento. Para estes, entrincheiramento se refere à estagnação na mesma carreira em função dos investimentos já realizados, aos custos emocionais a serem pagos e a ideia de poucas alternativas fora de seu campo de atuação. O profissional entrincheirado permanece na organização por necessidade e não por opção ou gostar, e projeta na organização suas

expectativas referentes a segurança, estabilidade e *status* (RODRIGUES; BASTOS 2010). O entrincheiramento, em suma, trata-se de uma metáfora, abordando a continuidade de profissionais em uma carreira, pois mudar de ofício parece-lhes desvantajoso. Ficam, assim, protegidos em suas trincheiras – a carreira (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013).

Diante do exposto, emerge a seguinte indagação: como se caracteriza o entrincheiramento organizacional de servidores públicos? Para responder essa questão, este estudo tem o objetivo de caracterizar o entrincheiramento organizacional de servidores públicos em uma Agência Reguladora de Serviços, a partir das três dimensões de Carson, Carson e Bedeian (1995) estabelecidas por Rodrigues e Bastos (2012): Ajustamento à Posição Social (APS), Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) e Limitação das Alternativas (LA).

Esta pesquisa se justifica pela importância de compreender os vínculos que ligam os indivíduos às organizações públicas, responsáveis pela prestação de serviço à sociedade, ou seja, a forma pela qual os vínculos são estabelecidos pode impactar diretamente na prestação de serviços públicos aos usuários. De igual forma, estudar o entrincheiramento dos servidores de uma Agência Reguladora de Serviços pode facilitar a identificação das necessidades, urgências e expectativas desses indivíduos em relação ao ambiente de trabalho, podendo o estudo ser utilizado como base para aplicação de mudanças que visem a melhoria do ambiente organizacional.

2 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL NA CARREIRA

O conceito de entrincheiramento tem sua base teórica ligada aos trabalhos de Carson, Carson e Bedeian (1995), focando principalmente na carreira do indivíduo, porém registram-se estudos anteriores relacionados, os quais procuraram focar no comprometimento organizacional (BECKER, 1960), na teoria das trocas-laterais (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979) e no comprometimento afetivo e modelo tridimensional de comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991). Trabalhadores comprometidos com a carreira a tornam essencial para a sua vida e permanecem nela por sentimentos afetivos, que trazem uma forte identificação com a organização, sentindo-se realizados com a profissão escolhida, enquanto trabalhadores entrincheirados permanecem em suas atividades laborais por necessidade ou falta de alternativas (LIMA *et al.*, 2015).

No campo das carreiras, a noção de entrincheiramento surge como um vínculo distinto

do comprometimento, caracterizando-se pela imobilidade do indivíduo decorrente da falta de incentivo para mudar ou da incapacidade de adaptação de novas perspectivas de carreira. Os indivíduos entrincheirados, assim como os comprometidos, permanecem na carreira, mas diferente destes, a permanência daqueles não é relacionada a sentimentos afetivos de identificação com a profissão (CARSON; CARSON; BADEIAN, 1995). Assim, o entrincheiramento da carreira consiste em uma metáfora que remete à continuidade de profissionais em uma determinada carreira, pois mudar lhes parece pouco vantajoso, visto as perdas de investimentos e benefícios advindos da sua atual imobilidade, ficando assim, protegidos em suas trincheiras – a carreira (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013).

É possível que o entrincheiramento na carreira resulte em diversos padrões de comportamento, de acordo com o grau de satisfação do indivíduo (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013). Fatores como agitação e inconsistência do mercado de trabalho produzem efeitos capazes de prejudicar o crescimento e a estabilidade no ambiente profissional, reforçando assim a criação desse vínculo de entrincheiramento entre indivíduo e empresa (LIMA *et al.*, 2015). Logo, à medida que o profissional realiza investimentos em sua carreira, ela torna-se instrumento de alcance das metas desse indivíduo. Nesse sentido, são feitos reinvestimentos, bem como a tentativa de preservação psicológica, justificando os investimentos já realizados. Quando o indivíduo chega a este ponto, ele está entrincheirado (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Carson, Carson e Bedeian (1995) afirmam que o processo de entrincheiramento desperta os seguintes sinais nos indivíduos: medo do estigma social, idade como fator de limitação das alternativas da carreira, assimilação entre custo-benefício resultante da mudança, além de relutância em renunciar à estatura associada ao emprego. Indivíduos com um grau de qualificação mais alta tendem a ser mais vulneráveis ao entrincheiramento, devido a todos os investimentos realizados para entrar na carreira escolhida, a qual muitas vezes exige uma escolaridade avançada (CARSON; CARSON; BADEIAN, 1995).

O entrincheiramento da carreira não é definido puramente ao longo de dimensões psicológicas, mas de abordagens que tratam a perspectiva de continuidade, em que os indivíduos permanecem em suas ocupações por causa das recompensas associadas e perdas incorridas ao rompimento do ofício (CARSON; CARSON; BADEIAN 1995). Indivíduos que mudam de carreira não perdem apenas os investimentos financeiros feitos, mas também o esforço dedicado para obtenção do conhecimento e habilidades específicas de seu ofício e, além

disso, a mudança de carreira poderá envolver difíceis rupturas na autoidentidade, *status* social e relações interpessoais do indivíduo (CARSON *et al.*, 1996).

A partir do desenvolvimento das pesquisas sobre o entrincheiramento ao longo do tempo, a literatura apresenta dimensões desse construto, de modo a fornecer melhor entendimento conceitual do fenômeno.

2.1 DIMENSÕES DO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Com base nos estudos de Carson, Carson e Badeian (1995), na teoria dos *side bets* de Becker (1960) e nas considerações de Mowday, Porter e Steers (1982), Rodrigues e Bastos (2012) reuniram três dimensões para o entrincheiramento organizacional (Quadro 1), que procuram medir o quanto um empregado sente-se “preso” à organização: ajustamento à posição social (APS), arranjos burocráticos impessoais (ABI) e limitação das alternativas (LA). Essas três dimensões apontam os tipos diferentes de empecilhos que impedem o indivíduo de fazer uma transição na carreira e podem ser entendidas como uma resposta à realidade contemporânea (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004).

Quadro 1 – Dimensões do entrincheiramento organizacional

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Ajustamento à posição social (APS)	Inclui os investimentos realizados e adaptações do indivíduo para o alcance de certa posição na organização, como tempo, conhecimentos adquiridos, <i>status</i> alcançados e redes formadas.
Arranjos burocráticos impessoais (ABI)	Trata-se do retorno material (estabilidade e ganhos financeiros), que seria perdido, caso o vínculo com a organização fosse cessado, como férias, participação dos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, aposentadoria entre outros.
Limitação das alternativas (LA)	Quando se percebe que no mercado de trabalho não há alternativas para mudar de organização, pela pouca vantagem oferecida, além da observação que fatores como idade e conhecimento específico limitam as oportunidades.

Fonte: Rodrigues e Bastos (2012).

A ideia de investimentos na carreira como fator de entrincheiramento tem suas bases nos estudos de Becker (1960) acerca da *side-bet-theory*, em que as trocas laterais são fatores que obrigam o indivíduo a permanecer em sua imobilização, pois a cessação do vínculo empregatício resultaria na perda de investimentos, como tempo, dinheiro e esforço associados

a obtenção do conhecimento e competências específicas para a execução da carreira, bem como os rendimentos adquiridos e a posição hierárquica alcançada.

Rodrigues e Bastos (2012) consideram como investimentos os processos que façam o indivíduo se desenvolver na organização, como programas de treinamento e desenvolvimento, cursos de formação, entre outros. Na medida em que o indivíduo é treinado e desenvolvido, ele vai alcançar um status que influencia não apenas a organização, mas toda sua rede de relacionamentos, fazendo com que ele seja reconhecido pela sua competência (RODRIGUES; BASTOS, 2012). O entrincheiramento, nesse caso, se apresenta diante da ameaça da perda de todo investimento feito para chegar à posição social, caso ele saia da organização.

Nesse sentido, o indivíduo passa a realizar a avaliação dos investimentos e dos esforços despendidos em sua carreira e se os resultados estão sendo satisfatórios no alcance de seus objetivos. Tal avaliação pode levar a reinvestimentos, a tentativa de preservação psicológica, por meio de justificativas do que foi investido, ou a procura por uma nova carreira (RODRIGUES, 2009). Por exemplo, caso a percepção seja positiva, os investimentos continuam, porém, caso essa avaliação seja negativa, duas alternativas são possíveis: i) se os investimentos já realizados foram baixos, o indivíduo os sacrifica e muda de carreira; ii) se os investimentos foram altos, o indivíduo passa a acreditar que foi investido demais para desistir e realiza assim uma avaliação das possibilidades (CARSON; CARSON, 1997).

As dimensões do entrincheiramento possibilitam ampliação do entendimento sobre o fenômeno, de modo a possibilitar melhor sistematização de sua investigação científica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui natureza qualitativa, pois se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, focando na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Ao caracterizar o entrincheiramento organizacional na carreira de servidores públicos, será possível abordar as relações sociais intrínsecas a esse fenômeno no contexto investigado. Também se caracteriza como pesquisa descritiva, uma vez que tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população (servidores públicos) e fenômeno (entrincheiramento).

A pesquisa de campo foi realizada em uma Agência Reguladora de Serviços na cidade de Fortaleza, Ceará, Brasil, a partir de entrevistas semiestruturadas com uma amostra de 14 do

universo de 24 servidores públicos estatutários que trabalham no referido órgão. Para tanto, foi utilizado uma amostragem do tipo não probabilística, em que os indivíduos são selecionados dependendo dos critérios estabelecidos pelo pesquisador, como disponibilidade e conveniência (CRESWELL, 2010). Além desses dois fatores, também foi utilizado como critério o ponto de saturação em pesquisa qualitativa, que corresponde ao momento em que as observações deixam de ser necessárias por não haver nenhum novo elemento que permita ampliar o número de propriedades do objeto investigado (THIRY-CHERQUES, 2009). No decorrer da apresentação dos resultados, os entrevistados são nomeados como S01, S02, S03... até S14, sendo o “S” uma sigla para “Servidor” e o número, a ordem que a entrevista foi realizada.

A técnica utilizada para tratamento dos dados foi a análise de conteúdo, realizada com auxílio do *software* de pesquisa qualitativa ATLAS.ti versão 7 e seguindo as três etapas preconizadas por Bardin (2016): 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise consiste na organização e leitura dos dados coletados, portanto, nessa etapa foram feitas as transcrições das entrevistas, realizadas a partir de um instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista) elaborado com questões relacionadas aos objetivos da pesquisa e informações pessoais e ocupacionais dos sujeitos entrevistados.

Na fase de exploração do material, fez-se a codificação dos dados e o estabelecimento das unidades de contexto e unidades de registro, que compõem as categorias de análise, que são as três dimensões do entrincheiramento trazidas por Rodrigues e Bastos (2012), conforme apresentado no Quadro 2. Nesse processo, as marcações de trechos das entrevistas foram atribuídas às unidades de registro, permitindo a mensuração do número de citações.

Quadro 2 – Categorias de Análise, unidades de contexto e unidades de registro

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTRO
Ajustamento à posição social (APS)	Inserção no serviço público	Busca por estabilidade
		Influência da família
		Oportunidades não programadas
		Formação acadêmica
		Desemprego
	Investimentos realizados	Rotina de estudos
		Curso preparatório
		Tempo
		Graduação
	Relacionamentos	Profissionalismo
		Amizade
		Inconstância
Arranjos burocráticos impessoais (ABI)	Benefícios	Estabilidade
		Ambiente de trabalho saudável
		Aposentadoria
		Programas de capacitação
	Outros fatores	Satisfação profissional
		Reconhecimento
		Trabalho externo
		Retorno à cidade natal
Limitação das alternativas (LA)	Perspectivas de carreira	Permanência
		Ausência de perspectiva
		Mudança de carreira
		Aposentadoria
	Motivos para ficar	Benefícios
		Satisfação profissional
		Comodismo
	Motivos para sair	Ausência de motivos
		Aprovação em outro concurso
		Mudança de rotina
		Decepção
	Aproveitamento fora da organização	Qualificação acadêmica
		Conhecimento restrito
Readaptação		

Fonte: Dados da pesquisa, (2021).

A terceira etapa da análise de conteúdo – tratamento dos resultados, inferência e interpretação – é apresentada na próxima sessão. Para melhor visualização, são utilizadas *network views*, figuras geradas pelo ATLAS.ti 7 que ilustram as conexões entre categorias analíticas e suas respectivas unidades de contexto e de registro, dispostas com um par ordenado de dois números {x – y}, em que o “x” representa o número de citações e o “y”, a quantidade de conexões entre categorias e unidades. Também são dispostos trechos das falas dos entrevistados, discutidos à luz da literatura consultada.

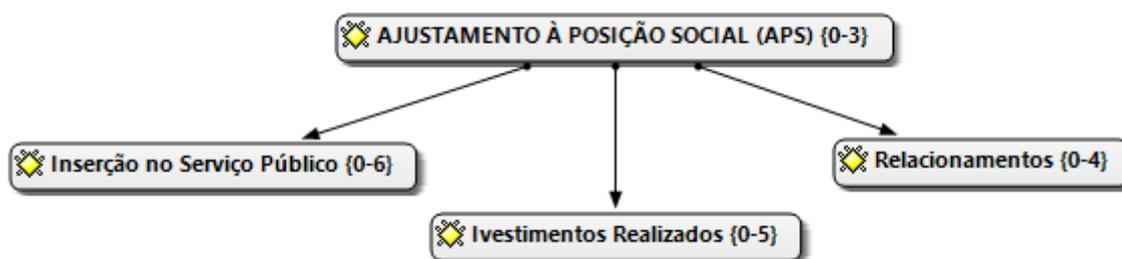
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Acerca do perfil sociodemográfico dos entrevistados, a idade variou entre 35 e 59 anos, sendo a média em torno de 43 anos. Em relação ao tempo no serviço público, a média dos respondentes foi de cerca de 13 anos, sendo o servidor mais novo na organização com 7 anos de serviço público e o servidor mais antigo com 18 anos de tempo de serviço. No que concerne aos cargos ocupados pelos servidores, foram entrevistados 7 técnicos de regulações, 6 especialistas e 1 analista.

4.1 AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL – APS

A primeira dimensão do entrenchamento analisada, ilustrada na Figura 1, possui três unidades de contexto: *inserção no serviço público*, *investimentos realizados* e *relacionamentos*.

Figura 1 – Ajustamento à posição social

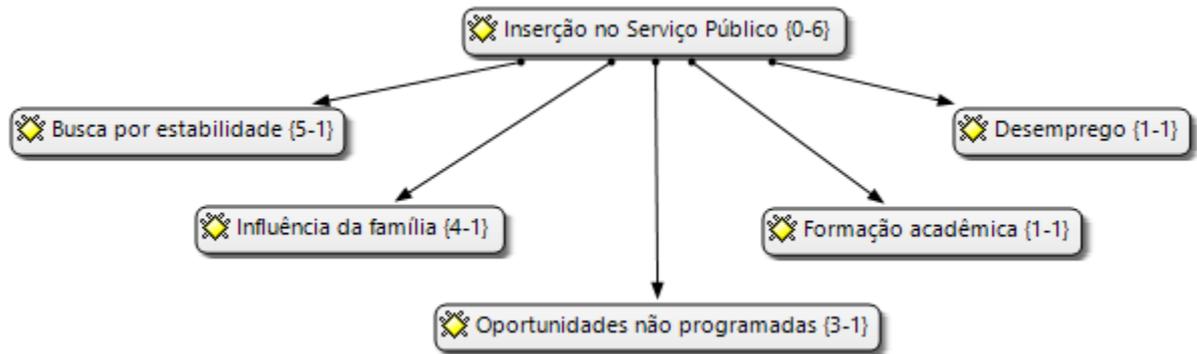


Fonte: Dados da pesquisa, (2021).

A *inserção no serviço público* reúne os motivos pelos quais os entrevistados se

interessaram pelo emprego na Agência Reguladora, dentre os quais está *busca por estabilidade* (5 citações), *influência da família* (4 citações), *oportunidades não programadas* (3 citações), *formação acadêmica* (1 citação) e *desemprego* (1 citação). A Figura 2 apresenta essa relação.

Figura 2 – Inserção no serviço público



Fonte: Dados da pesquisa, (2021).

A busca por estabilidade tanto financeira quanto profissional é apontada como principal motivo para inserção do serviço público: “Foi por buscar estabilidade financeira após várias experiências na iniciativa privada, inclusive com negócio próprio” (S04). As *influências da família* também constituíram fator determinante na inserção dos entrevistados, a partir de exemplos de familiares que já eram servidores públicos, conforme relata S11: “Pai e mãe são servidores aposentados, acabaram me direcionando”. As *oportunidades não programadas*, como ver o cartaz de divulgação do concurso e logo iniciar os estudos, garantindo aprovação, também surgiram como fator de inserção no serviço público: “Surgiu como uma oportunidade, vi o cartaz do anúncio do concurso na minha faculdade e me pareceu uma boa ideia tentar” (S02).

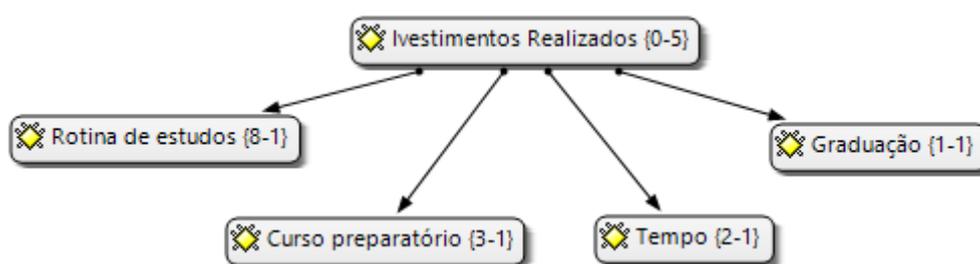
De igual forma, a formação acadêmica serviu como incentivo para o ingresso no serviço público: “Minha visão e formação inicialmente sempre foram para o ramo privado, porém, após fazer minha segunda graduação na área jurídica, ela me impulsionou para fazer concurso público” (S09). Ainda, foi citado o *desemprego* causado pela dificuldade para recolocação no mercado de trabalho como fator de motivação para entrada no serviço público. S08 relata como essa condição afetou sua decisão: “A dificuldade para recolocação no mercado de trabalho e o longo período sem trabalho me fez tomar a decisão de investir em concursos”.

Esses resultados acerca da inserção no serviço público alinham-se a Ribeiro e Mancebo

(2013) quando relatam que a procura por estabilidade é fator decisivo para inserção no serviço público para a maioria dos servidores. Também está de acordo com o que preconizam Araújo *et al.* (2020), que o concurso público dá oportunidade de recolocação no mercado de trabalho.

Acerca dos *investimentos realizados* para a obtenção das credenciais necessárias para alcance de determinada posição, os resultados mostram quatro unidades de registro, conforme Figura 3: *rotina de estudos* (8 citações), *curso preparatório* (3 citações), *tempo* (2 citações) e *graduação* (1 citação).

Figura 3: Investimentos realizados



Fonte: Dados da pesquisa, (2021).

A maioria dos servidores da Agência Reguladora acredita que sua atual posição se deve a *rotina de estudos* que foram planejadas para capacitá-los para concorrer a concursos públicos, conforme observam S05: “Não pude investir de outras formas, pois não sobrava dinheiro, a rotina de estudos foi a solução” e S09: “Saí de um emprego de 15 anos e me dediquei aos estudos por um ano, a fim de obter os conhecimentos necessários”. Outros afirmaram investir financeiramente em busca de um conhecimento mais estruturado, com auxílio de profissionais capacitados a ajudarem na aprovação por meio de *curso preparatório*: “Fiz alguns cursinhos, de forma a investir determinado valor pecuniário, bem como abrir mão de boa parte do lazer” (S11).

Outro investimento empregado foi o *tempo*, em que os servidores afirmaram renunciar momentos com a família, amigos e lazer para se dedicarem à rotina de estudos: “Estudar para concurso exige foco e paciência, além da substituição de hábitos” (S01). Ainda, foi mencionado como investimento realizado para alcance da posição de servidor público a *graduação*, pois o cargo pretendido tinha a exigência de ensino superior: “Para o segundo concurso era necessário nível superior completo. Fiz a graduação em universidade pública. Passei duas vezes em concursos para a mesma a agência” (S07).

O fato de os servidores realizarem esses investimentos para se adequarem às exigências do concurso público e assim ocuparem o cargo na Agência Reguladora corrobora a definição do ajustamento à posição social de Rodrigues e Bastos (2011), que se refere a todos os investimentos feitos e esforços associados para se adequar à organização.

No tocante aos *relacionamentos* construídos na organização e o quanto estes são significativos para os entrevistados, ficou evidente como unidades de registro *profissionalismo* (6 citações), *amizade* (5 citações) e *inconstância* (3 citações). A Figura 4 ilustra isso.

Figura 4 – Relacionamentos



Fonte: Dados da pesquisa, (2021).

No contexto de trabalho dos servidores investigados, o *profissionalismo* ocorre por meio de relação que envolva cooperação, a fim de garantir a harmonia do ambiente e a qualidade do serviço prestado à sociedade, como pode ser observado no relato de S04: “O relacionamento com os colegas é muito bom, acho que sou reconhecida pela dedicação e competência profissional. Procuro trabalhar com transparência e respeito a cada colega na sua individualidade e competência, procurando dar tratamento diferenciado a cada pessoa que faz parte do nosso grupo de trabalho”.

Além da convivência profissional, a relação de *amizade* e entrosamento construída fora da esfera laboral se mostrou importante para manter a interação e a boa fluidez das ações profissionais: “As relações de amizade e coleguismo facilitam a rotina e a convivência, além de, acredito, possibilitam alcançar melhores resultados para a instituição” (S07). Porém também se verificou *inconstância*, porque os vínculos de convivência variam: “Com alguns colegas é muito bom, e com outros não é tão bom, mas, independentemente do colega, não deixo de expressar o que penso” (S05).

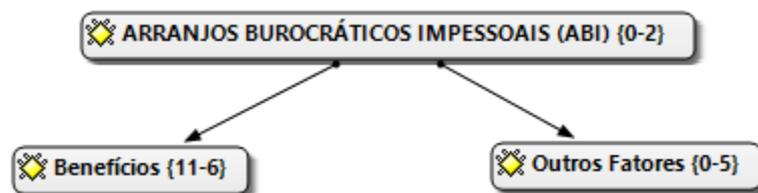
Os servidores que dizem que possuem relações de amizade e que consideram seus colegas como fatores importantes para a realização do seu trabalho poderão sofrer com os custos emocionais advindos da ruptura das relações interpessoais, tornando a dissolução de conexões

um custo emocional. Esses custos estão associados diretamente à mudança, redução de contatos no campo de atuação e perda de reconhecimento social, devido à renúncia do papel e status profissional alcançado, como destacou Carson *et al.* (1995).

4.2 ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (ABI)

Para a segunda dimensão do entrincheiramento, que trata do retorno material que seria perdido caso o vínculo com a organização cessasse, foram estabelecidas duas unidades de contexto: *benefícios* e *outros fatores*, conforme ilustrado na Figura 5.

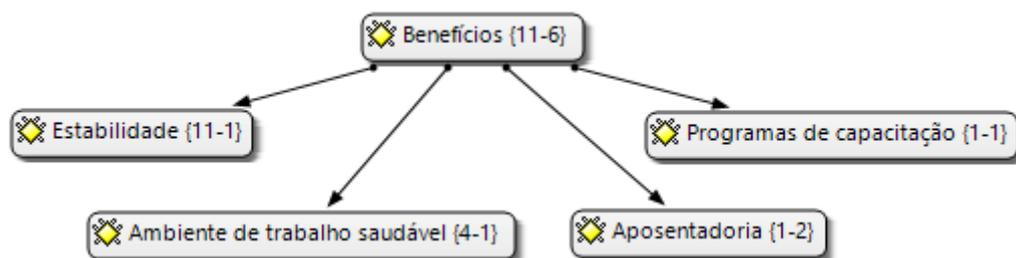
Figura 5 – Arranjos burocráticos impessoais



Fonte: Dados da pesquisa, (2021).

Os principais *benefícios* citados para atração e permanência na carreira são apresentados na Figura 6. São eles: *estabilidade* (11 citações), *ambiente de trabalho saudável* (4 citações), *aposentadoria* (1 citação) e *programas de capacitação* (1 citação).

Figura 6 – Benefícios



Fonte: Dados da pesquisa, (2021).

Ainda que em alguns casos o salário não fosse considerado tão alto como em outras carreiras no âmbito público, a *estabilidade* foi apontada pela maioria dos entrevistados como principal benefício, dada a segurança financeira proporcionada e possibilidade de melhor

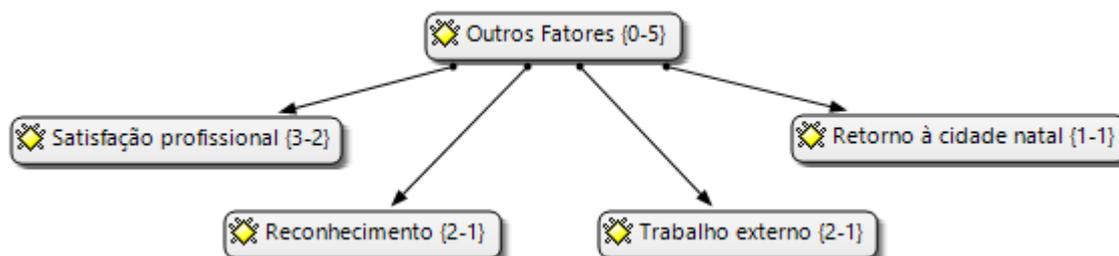
planejamento do futuro, conforme mencionado por S04: “Foi por buscar estabilidade financeira após várias experiências na iniciativa privada, inclusive com negócio próprio”. As boas condições de um *ambiente de trabalho saudável*, pelo fato de não precisar mais lidar com a instabilidade do mercado, como era observado no setor privado, também foi um benefício considerado: “É uma opção de emprego que tende a possuir ambiente de trabalho menos estressante, com menos pressão e sobrecarga de trabalho que no mundo corporativo” (S06).

Acerca da *aposentadoria* como um dos benefícios do trabalho público, foi citado: “As regras de aposentadoria própria se tornaram um dos maiores benefícios e também é relevante para permanecer neste órgão. Faltam pouco mais que 5 anos para eu me aposentar” (S04). Os *programas de capacitação* também foram citados como preponderantes, pela possibilidade de constante aprendizado: “A agência oferece bons programas de treinamento, nos capacitando para melhor exercer nossas atividades” (S04).

Os benefícios que o emprego público oferece foram apontados pelos entrevistados como fatores que proporcionam qualidade de vida, pois se alinham aos seus objetivos, expectativas e padrões. Esses achados corroboram com Amorim, Luz e Silva (2011) e Ribeiro e Mancebo (2013), já que a estabilidade e o retorno financeiro ainda são os fatores preponderantes para a escolha da carreira pública. De igual forma, os achados corroboram Magalhães (2008), que afirma que a busca por um emprego público está atrelada a uma trajetória previsível e à aposentadoria, fator também relatado por Araújo *et al.* (2020). Em relação a questão da capacitação, esse benefício pode estar agindo como um fator de entrincheiramento, tendo em vista que profissionais muito qualificados têm receio de perder os investimentos feitos na carreira (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995).

Em relação a *outros fatores* de arranjos burocráticos impessoais (Figura 7), tem-se *satisfação profissional* (3 citações), *reconhecimento* (2 citações), *trabalho externo* (2 citações) e *retorno à cidade natal* (1 citação).

Figura 7 – Outros fatores



Fonte: Dados da pesquisa, (2021).

Foi observado que a *satisfação profissional* é decorrente do sentimento ao prestar um serviço à sociedade: “Ao atender um usuário e ter seu problema resolvido é uma grande satisfação de ser útil como servidor público” (S10). O *reconhecimento* social e dos pares pelo trabalho realizado também ficou evidente: “O reconhecimento profissional com a indicação para a coordenação recentemente foi uma demonstração do valor do meu trabalho. Esse fator teve peso relevante para a minha permanência neste setor, pois já pensava em buscar novos desafios” (S04).

Em relação ao *trabalho externo*, fora das dependências da instituição, foi relatado a vivência com pessoas e culturas diferentes: “Gosto do trabalho na agência pela possibilidade de sair do escritório e atuar diretamente junto à sociedade. Sim, esses fatores são responsáveis pela minha permanência” (S05). No que concerne a possibilidade de *retorno à cidade natal*, um entrevistado afirma: “Tive a experiência de morar 3 anos em São Luís trabalhando para a Agência. Talvez não tivesse permanecido caso não retornasse a Fortaleza” (S07).

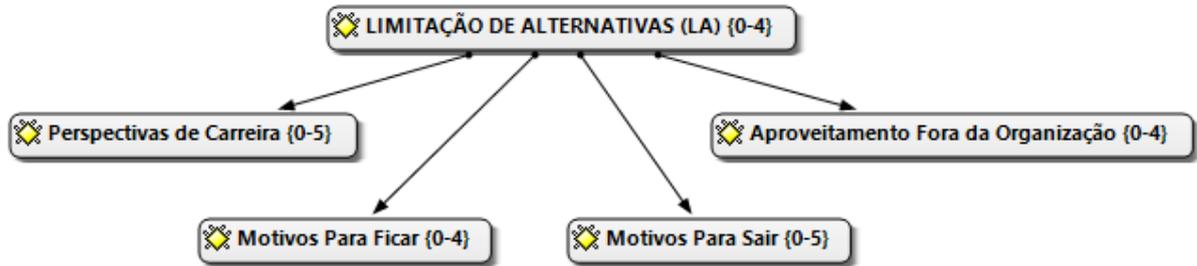
A satisfação em servir a sociedade, presente nesses resultados, traz uma perspectiva do serviço público como não somente para fins de seguridade do trabalhador, mas também uma visão do papel do servidor, algo preconizado por Araújo *et al.* (2020). Ainda, conforme observado nos achados dessa unidade de contexto, os profissionais podem ter tendências de resistência às mudanças, sendo mais seguro a permanência, que ocorre por medo de perder os ganhos materiais oferecidos caso o vínculo seja quebrado (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

4.3 LIMITAÇÃO DAS ALTERNATIVAS (LA)

Para a terceira dimensão do entrenchamento foram determinadas quatro unidades de contexto (Figura 8): *perspectivas de carreira*, *motivos para ficar*, *motivos para sair* e

aproveitamento fora da organização.

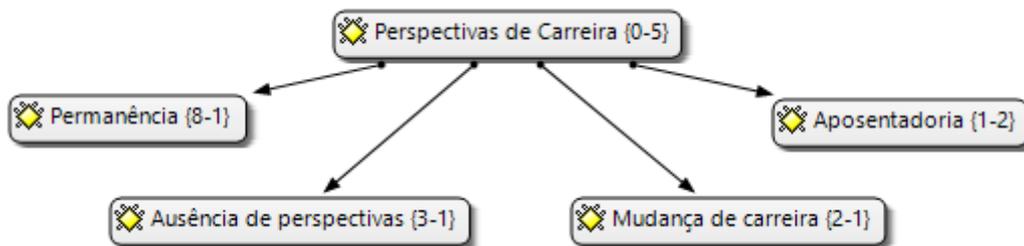
Figura 8 – Limitação de alternativas



Fonte: Dados da pesquisa, (2021).

Dentre as *perspectivas de carreira*, destacou-se como unidades de registro *permanência* (8 citações), *ausência de perspectivas* (3 citações), *mudança de carreira* (2 citações) e *aposentadoria* (1 citação), esta já discutida anteriormente na análise. A Figura 9 apresenta essas perspectivas.

Figura 9 – Perspectivas de carreira



Fonte: Dados da pesquisa, (2021).

No que diz respeito a *permanência*, a maioria dos servidores entrevistados relataram o desejo de continuar no órgão, sem expectativas de mudança, porém observa-se o desejo de qualificar-se para atender melhor as demandas dos usuários e para a consolidação da autonomia política da Agência Reguladora na sociedade: “Quanto à minha carreira, pretendo continuar no órgão, estudando e me adaptando às mudanças que o mercado exige e está sujeito, dando sempre o meu melhor no comprometimento profissional e nas relações interpessoais” (S03).

Na *ausência de perspectivas*, os entrevistados relataram a estagnação do serviço público, devido a situação econômica do país não permitir investimento nos servidores e a impossibilidade de crescimento hierárquico pelo fato de os cargos já serem bem definidos, sem

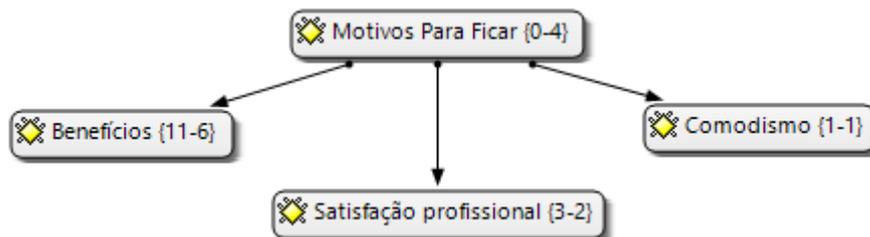
espaço para promoções: “Nenhuma perspectiva de futuro na instituição ou na carreira dentro dela. Estamos em um momento de estagnação do serviço público, onde a maior parte das melhores mentes tendem a mudar de área” (S01).

Os servidores também falaram sobre *mudança de carreira*, ao demonstrarem interesse em migrar para outra área de atuação: “Atualmente eu pretendo buscar carreiras que oferecem mais autonomia e visibilidade na sociedade, onde um trabalho bem-feito realmente pode ser visto e ser útil à sociedade” (S09).

As afirmações de permanência na carreira corroboram com Santos (2017), que afirma que a administração pública conta com uma diversidade de carreiras, remunerações e incentivos que fazem com que os indivíduos desejem manter seus vínculos. Já a ausência de expectativas exemplifica a estagnação na mesma carreira como característica do entrincheiramento, algo preconizado por Carson, Carson e Bedeian (1995).

No tocante aos *motivos para ficar*, foram mencionados os *benefícios* (11 citações), a *satisfação profissional* (3 citações), ambos já discutidos anteriormente na análise, e a questão do *comodismo* (1 citação) causado pela estabilidade. A Figura 10 ilustra os motivos para ficar.

Figura 10 – Motivos para ficar



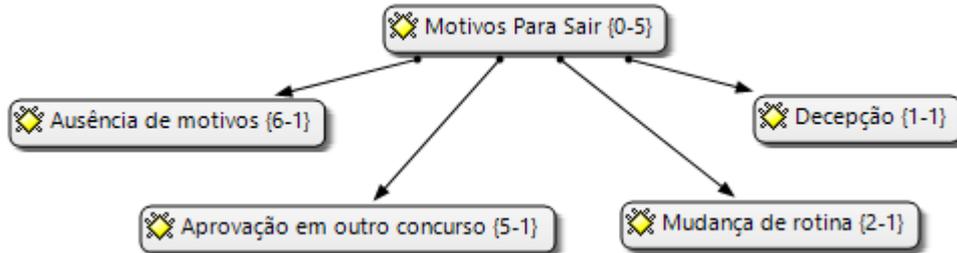
Fonte: Dados da pesquisa, (2021)

Ao falar de *comodismo*, o servidor relata que o motivo de sua permanência se deve a fatores que o estagnaram: “O comodismo, infelizmente, é algo que acaba atingindo a maioria de nós, gerado muito pela estabilidade que o serviço público nos dá. Nem sempre é fácil investir em algo novo ou voltar a estudar para outro concurso” (S01). Esse resultado corrobora Pinho, Bastos e Rowe (2015), que enfatizam a acomodação como uma forte característica do entrincheiramento organizacional.

Em relação a unidade de contexto *motivos para sair* (Figura 11), registrou-se as unidades de registro: *ausência de motivos* (6 citações), *aprovação em outro concurso* (5

citações), *mudança de rotina* (2 citações) e *decepção* (1 citação).

Figura 11 – Motivos para sair



Fonte: Dados da pesquisa, (2021).

Parte dos servidores alegam que não veem motivo para uma possível saída, que se sentem satisfeitos em sua atual posição: “Vou continuar na instituição, não imaginando realizar outro tipo de trabalho a curto e médio prazos” (S11). Outros, por sua vez, afirmam possuir outras aspirações profissionais, mediante *aprovação em outro concurso*: “Atualmente estou me preparando para passar em outro concurso público” (S02). Nesse quesito, os entrevistados relataram desejo de atuar em áreas mais relacionadas a suas aptidões e interesses, como finanças, magistratura, ministério público, contabilidade e sistemas de informação.

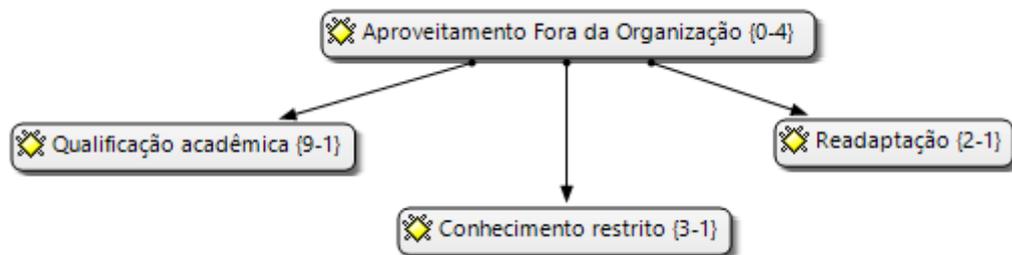
Foi evidenciado que a *mudança de rotina* também pode ser um motivo para uma possível saída da organização: “Mudança de rotina mesmo, de desenvolver outras habilidades e competências” (S03). No que tange a *decepção*, o entrevistado relata a falta de crença nos procedimentos internos, a ausência de reajuste salarial e a possibilidade do fim da estabilidade: “Falta vontade de melhorar as coisas dentro da instituição. Além disso, o tempo sem reajuste salarial e as constantes ameaças de fim de estabilidade tornam a ideia de sair mais intensa” (S01).

Diferente do que foi afirmado por Ribeiro e Mancebo (2013), a rotina burocrática e a flexibilidade do serviço público acabaram por desestimular os servidores analisados. Além disso, como dito por Carson, Carson e Bedeian (1995), o entrenchamento é um processo de estagnação, no qual esses indivíduos não se adaptam e nem se motivam a encontrar alternativas fora da sua atual organização. O que se observa, uma vez que muitos servidores responderam que não há motivos para sair, é que esse vínculo desenvolvido os mantém presos na organização, por não conseguirem observar vantagens fora daquele círculo. Os resultados ainda podem confirmar o mencionado por Amorim, Luz e Silva (2011): sem a necessidade de

experiência prévia na área, por vezes os servidores acabam se decepcionando com suas áreas de atuação e assim buscando motivos para mudar.

Ao serem questionados se seus conhecimentos, mesmo que específicos, teriam *aproveitamento fora da organização* ou se isso seria um fator de estagnação, ficou evidente as seguintes unidades de registro, conforme aparece na Figura 12: *qualificação acadêmica* (9 citações), *conhecimento restrito* (3 citações) e *readaptação* (2 citações).

Figura 12 – Aproveitamento fora da organização



Fonte: Dados da pesquisa, (2021).

Os servidores entrevistados acreditam que seu perfil profissional poderia ser aproveitado por conta de sua *qualificação acadêmica* adquirida nas formações em Administração, Gestão de Recursos Humanos, Engenharia de Produção e Direito, uma vez que são áreas de conhecimento que não se limitam aos afazeres da Agência: “Os conhecimentos da minha formação e os de gestão adquiridos devido ao cargo que exerço, no qual fiz uma especialização, poderiam ser facilmente aproveitados em diversas instituições públicas e privadas” (S07).

Em contrapartida, na unidade de registro *conhecimento restrito*, os servidores acreditam que a adequação de seus perfis em outras organizações seria difícil, uma vez que o conhecimento de sua atual atividade só cabe na organização a qual trabalham: “Cada Agência Reguladora tem sua área específica, então em outra atividade pública ou privada acredito que não daria certo” (S10). Ainda, afirmaram que seu perfil poderia sim ser aproveitado, contato que fosse realizado uma *readaptação*: “Em outras instituições públicas seria mais fácil. Em organização privada precisaria de uma readaptação à mentalidade mais ativa, uma vez que no serviço público ainda convivemos muito com a passividade das reações” (S03).

Esses resultados corroboram com a obra clássica de Becker (1960), que afirma que a limitação das alternativas pode ser observada na percepção do indivíduo acerca dos seus

conhecimentos específicos, pois quanto mais tempo o profissional permanece em uma atividade, mais adquirirá conhecimentos especializados.

4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

No que se refere ao Ajustamento à Posição Social (APS), observou-se que os servidores foram motivados por diversos fatores, sendo o principal a busca por estabilidade. Muitos afirmaram que o serviço público surgiu como uma oportunidade não programada, em que estes não se prepararam como alguns outros com perfil de concurseiros. Em relação aos investimentos realizados para o alcance de suas atuais posições, o fator mais citado foi uma rotina de estudos bem planejada e com ela, todo o tempo despendido, no qual não foi aproveitado com lazer, família e amigos, além do valor pecuniário investido para cursos preparatórios. Em relação a rede de relacionamentos, ficou evidente que os colegas são essenciais no âmbito profissional, mas não em aspectos emocionais, o que não traria grandes custos emocionais associados a perda dos vínculos com estes. Dos pontos levantados, a identificação do entrincheiramento está na busca da estabilidade, sendo o fator determinante para inserção do indivíduo em sua carreira.

No que diz respeito aos Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI), o fator mais mencionado, novamente, foi a estabilidade financeira, sendo possível compreender como isso influencia diretamente a permanência no setor público. A estabilidade proporciona o sentimento de segurança e permite o planejamento a longo prazo, sem que se precise lidar com sentimento de insegurança frente ao mercado de trabalho e desemprego. A condição salarial é acima da média praticada na rede privada, o que garante uma melhor qualidade de vida, além de posição social. Para os participantes da pesquisa, este benefício é o principal motivo de sua permanência na Agência Reguladora.

E por fim, referente às perspectivas para o futuro, a maioria dos servidores não vê suas carreiras saírem do serviço público até a aposentadoria. O principal motivo para permanência dos servidores está relacionado diretamente aos benefícios, sendo estes o que caracterizam o entrincheiramento nessa dimensão. Estes indivíduos não viam motivos favoráveis para suas saídas, pois consequentemente perderiam os benefícios por eles apontados. Diferente dos pontos levantados para observar tendências de entrincheiramento, a maioria dos servidores acredita que seria de fácil aproveitamento seus conhecimentos fora da organização, por

possuírem credenciais acadêmicas de outros cursos de formação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo caracterizar o entrincheiramento organizacional de servidores públicos de uma Agência Reguladora de Serviços, utilizando como base as três dimensões do entrincheiramento relatadas por Rodrigues e Bastos (2012). Acredita-se, portanto, que o objetivo foi alcançado.

Pode-se concluir que os servidores da Agência Reguladora estão entrincheirados em níveis diferentes em cada dimensão apresentada, principalmente na dimensão de arranjos burocráticos impessoais (ABI), que avalia a perda dos benefícios com o fim do vínculo com o emprego público. Na primeira dimensão, foi visto como a busca por esses benefícios direcionaram os indivíduos para o serviço público, em que a permanência para estes significa a manutenção e continuidade dos benefícios. Logo, o entrincheiramento não traz o sentimento de insatisfação, pelo contrário, a maioria se mostra satisfeito e confortável em suas funções.

Esta pesquisa contribui academicamente para o melhor entendimento do entrincheiramento de servidores públicos. Quanto às contribuições sociais, foi possível perceber que os servidores analisados não se sentem entrincheirados, assim, apesar do atual contexto de incertezas econômicas, há um desejo de seguir na carreira pública e servir aos cidadãos. Como implicações gerenciais, é uma característica do serviço público lidar com questões mais burocráticas, o que pode fazer com que os sujeitos da pesquisa se sintam menos eficazes e com vontade de buscar novas alternativas, dentro mesmo da carreira pública. Cabe à gestão de pessoas buscar novas formas de motivar seus colaboradores e aos gestores, tornar as atividades mais eficientes.

Como limitações desta pesquisa, pode-se apontar a dificuldade de acesso aos servidores, uma vez que o contato foi perdido, em decorrência das normas de isolamento social e a covid-19, que comprometeram algumas de suas atividades. Esses motivos ocasionaram desencontros durante a coleta de dados e algumas remarcações de entrevistas. Outro aspecto dificultoso foi o medo de se expor, já que os servidores não queriam ser relacionados diretamente ao órgão estudado. Para futuras pesquisas, sugere-se aprofundar os aspectos da insatisfação gerada no serviço público, como as expectativas conflitam com a realidade, além da questão da imagem do servidor frente à sociedade, e como é a percepção dos servidores diante disso. Finalmente,

também seria interessante estender o escopo desta pesquisa para outras regionais, ou até mesmo outras Agências Reguladoras, buscando realizar uma pesquisa de cunho quantitativo.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, T. N. G. F.; LUZ, L. C. S.; SILVA, L. B. S. Estágio probatório: contribuição efetiva para o servidor público? **Administração Pública Gestão Social**, Viçosa, v. 3, n. 4, p. 273-295, out./dez. 2011.
- ARAÚJO, R. de A.; FURTADO, V. A.; LIMA, T. C. B.; PINHO, A. P. M. Fico porque preciso? Permanência e entrenchamento na carreira de docentes da rede pública básica de ensino. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas= Education Policy Analysis Archives**, v. 28, n. 1, p. 29, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento, entrenchamento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Campinas, v. 5, n. 1, p. 63-69, jun. 2004.
- BECKER, H. S. Notes on the Concept of Commitment. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 279-298, 2001.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P. Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? **Academy of Management Perspectives**, v. 11, n. 1, p. 62-75, 1997.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, n. 4, p. 301-320, 1995.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P., PHILLIPS, J. S.; ROE, C. W. A career entrenchment model: theoretical development and empirical outcomes. **Journal of Career Development**, v. 22, n. 4, p. 273-286, 1996.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- LOPES, A. V. **A burocracia das agências reguladoras**. 2013. 88 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2013

- MAGALHÃES, M. O. Generatividade e vínculos com a carreira e com a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Campinas, v. 9, n. 2, p. 67-80, dez. 2008.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1997.
- PINHO, A. Paula M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 288-304, 2015.
- RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no Mundo do Trabalho no Século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.
- RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, 2009.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 129-144, jul./dez. 2010.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrenchamento Organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Ed.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. p. 161-178.
- RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Entrenchamento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: reflexão e crítica**, Porto Alegre, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.
- SANTOS, A. P. Comprometimento e entrenchamento em carreiras do setor público: estudo exploratório e confirmatório. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 73, p. 355-378, set./dez. 2017.
- SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e entrenchamento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 530-543, set. 2013.
- THIRY-CERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.