

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA - CBMSC  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA COM ÊNFASE À  
ATIVIDADE DE BOMBEIRO MILITAR**

**DEIVID NIVALDO VIDAL**

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:  
ESTUDO DE CASO NO 13º BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR**

**FLORIANÓPOLIS, SC**

**2013**

**DEIVID NIVALDO VIDAL**

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:  
ESTUDO DE CASO NO 13º BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Paula Grillo Rodrigues

**FLORIANÓPOLIS, SC**

**2013**

CIP – Dados Internacionais de Catalogação na fonte

---

**V648e Vidal, Deivid Nivaldo**

Vínculos organizacionais: estudo de caso no 13º Batalhão de Bombeiros Militar. / Deivid Nivaldo Vidal. -- Florianópolis, 2013.  
63 f. : il.

Monografia (Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

Orientadora: Ana Paula Grillo Rodrigues, Dra.

1. Vínculo organizacional. 2. Batalhão de Bombeiros Militar. 3. Comprometimento Organizacional. I. Grillo, Ana Paula. II. Título.

**CDD 302.35**

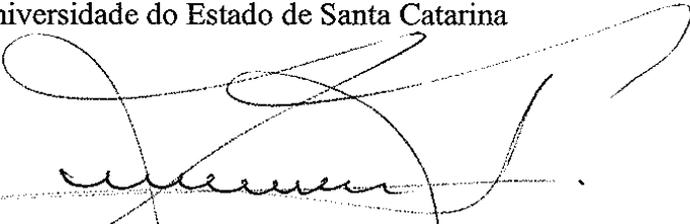
**DEIVID NIVALDO VIDAL**

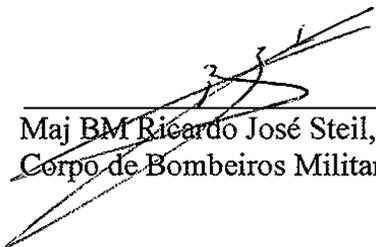
**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:  
ESTUDO DE CASO NO 13º BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

**Banca examinadora:**

**Orientadora:**   
Prof.<sup>a</sup> Ana Paula Grillo Rodrigues, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade do Estado de Santa Catarina

**Membro:**   
Maj BM Vanderlei Vanderlino Vidal, Esp.  
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

**Membro:**   
Maj BM Ricardo José Steil, Msc  
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Florianópolis (SC), 29 de Julho de 2013.

Dedico este trabalho à minha esposa, pelo carinho e compreensão pelos momentos em que permaneci ausente (PJ); Aos meus pais, pela acolhida durante os meses de curso, representando suporte essencial para manter a tranquilidade e foco.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Supremo Arquiteto do Universo, fonte de toda luz e sabedoria;

A minha esposa Aldiana Nicolly Yoshihara (PJ), por representar minha segurança nos momentos difíceis, pela compreensão e apoio, essenciais à obtenção de êxito no curso;

A minha orientadora, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Paula Grillo Rodrigues, pela transmissão de conhecimento representando suporte essencial;

Aos bombeiros do 13º BBM, em especial aos integrantes da 1ª Companhia, com os quais trabalhei nos últimos 08 anos, compartilhando momentos de sucesso e crescimento profissional e pessoal.

Aos colegas de turma Eduardo Haroldo de Lima, Fabiano Bastos das Neves e Renaldo Onofre Laureano Junior, pela amizade e demonstração de camaradagem.

“Você poderia tirar de mim as minhas fábricas, queimar os meus prédios, mas se me der o meu pessoal, eu construirei outra vez todos os meus negócios”. (Henry Ford)

## RESUMO

VIDAL, Deivid Nivaldo. **Vínculos Organizacionais: Estudo de caso no 13º Batalhão de Bombeiros Militar.** 2013. 64 f. TCC (Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

Este estudo tem por objetivo verificar, no âmbito do 13º Batalhão de Bombeiros Militar, os padrões de vínculos entre os indivíduos e a organização Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, tendo por base os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento. A pesquisa contou com uma amostra de 105 bombeiros que responderam aos questionários de uma população de 135 praças Bombeiros Militares que pertencem ao BBM escolhido. O método de pesquisa empregado foi um estudo de caso qualitativo/quantitativo, com característica descritiva e exploratória, utilizando-se o questionário como técnica fundamental para o levantamento dos dados. A pesquisa obteve como resultado que o vínculo de comprometimento é o predominante, alcançando o nível de 78% entre os bombeiros militares, seguido do vínculo de consentimento com 18% e entrincheiramento com 4%.

**Palavras-chave:** Vínculos organizacionais. Comprometimento, entrincheiramento e consentimento. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição do efetivo nos postos e graduações.....	35
Tabela 2 – Amostra da população pesquisada.....	40

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Mapa dos Batalhões do Corpo de Bombeiros Militar - SC.....	33
Figura 2 -	Organograma do Corpo de Bombeiros Militar – SC.....	33
Gráfico 1 -	Vínculos predominantes no 13º BBM.....	42
Gráfico 2 -	Vínculos predominantes por sexo.....	42
Gráfico 3 -	Vínculos predominantes por nível educacional.....	43
Gráfico 4 -	Vínculos predominantes área de atuação (meio/adm. e fim/oper.).....	44
Gráfico 5 -	Vínculos predominantes por responsabilidade financeira.....	45
Gráfico 6 -	Vínculos predominantes por graduação.....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Itens da Escala de Vínculo de Comprometimento.....	27
Quadro 2 - Itens da Escala de Vínculo de Entrincheiramento.....	29
Quadro 3 - Itens da Escala de Vínculo de Consentimento.....	30
Quadro 4 - Antecedentes e consequentes do vínculo de comprometimento.....	38
Quadro 5 - Antecedentes e consequentes do vínculo de entrincheiramento.....	39
Quadro 6 - Antecedentes e consequentes do vínculo de consentimento.....	40

## LISTA DE SIGLAS

APH -	Atendimento pré-hospitalar
BBM -	Batalhão de Bombeiros Militar
CBMSC -	Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
CBM -	Companhia Bombeiro Militar
CRFB -	Constituição da República Federativa do Brasil
GI -	Grupamento de Incêndios
LOB -	Lei de Organização Básica
PBM -	Pelotão Bombeiro Militar
PMSC -	Polícia Militar de Santa Catarina
SGI -	Subgrupamento de Incêndios

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3 METODOLOGIA.....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES .....	17
<b>2.1.1 O cenário atual.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2 Importância da Gestão de Pessoas .....</b>	<b>19</b>
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	20
<b>2.2.1 Gestão de pessoas na área pública .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2 A importância dos vínculos na gestão de pessoas.....</b>	<b>24</b>
2.3 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS .....	25
<b>2.3.1 Elementos constitutivos dos vínculos organizacionais .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.2 Vínculo de comprometimento.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.3 Vínculo de Entrincheiramento .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.4 Vínculo de Consentimento.....</b>	<b>30</b>
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>32</b>
3.1 HISTÓRICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA .....	32
3.2 HISTÓRICO DO CBMSC EM BALNEÁRIO CAMBORIÚ.....	34
3.3 ASPECTOS LEGAIS .....	36
<b>4 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>38</b>
4.1 DESCRIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA REALIZADO .....	38
4.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	38
4.3 COLETA DE DADOS .....	40
4.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	41
4.5 TRATAMENTO DOS DADOS .....	42
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>43</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO – VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário organizacional tem passado por constantes mudanças. As transformações sociais, econômicas e tecnológicas trazidas pela modernidade exigem das organizações um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir para a consecução de seus objetivos.

A esse respeito entende Grillo Rodrigues (2012) que para acompanhar as mudanças, e para que as organizações alcancem seus objetivos, os trabalhadores devem desempenhar suas tarefas com alto nível de eficiência. A eficiência é muito importante, tanto para organizações públicas, nas quais o baixo desempenho pode gerar o fracasso de serviços prestado à sociedade, quanto para organizações privadas, onde o baixo desempenho pode levar à falência.

As exigências de uma produtividade cada vez maior têm levado as organizações a refletirem sobre a qualidade dos vínculos estabelecidos nas relações de trabalho. A qualidade de um vínculo pode resultar no valor que o indivíduo atribui à organização e às relações de trabalho decorrentes.

Assim, o presente trabalho caracteriza-se por um estudo de caso no âmbito do 13º Batalhão de Bombeiros Militar (BBM) a respeito dos vínculos que os bombeiros militares desenvolvem com a organização Corpo de Bombeiros Militar.

Para Kramer e Faria (2007) de forma geral, vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, denotando o seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos, seus problemas, políticas, desempenho e resultados.

Notadamente, a sociedade é formada por diversas organizações, cada qual com suas especificidades de acordo com o contexto onde estão inseridas. Neste universo destacamos o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), instituição que atua na área de segurança pública, mais especificamente no âmbito da salubridade pública, e possui como missão prover e manter serviços profissionais e humanitários que garantam a proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente, visando proporcionar qualidade de vida à sociedade.

Sendo uma corporação militar, o CBMSC caracteriza-se pelo rigor no tocante à manutenção dos pilares hierarquia e disciplina. Como uma organização pública, voltada ao atendimento primordial do cidadão, preocupa-se não só com a eficiência e eficácia de suas atividades, mas também pela imagem e credibilidade que goza junto à sociedade, reconhecidamente entre as melhores de todas as organizações públicas.

Sugere-se que parte relevante desta boa imagem e credibilidade seja devida, além do caráter utilitário de grande parte das atividades que exerce, também ao envolvimento bastante destacado dos seus profissionais no tocante ao exercício das missões constitucionais. Contudo, em que pese se perceba esta dedicação por parte dos seus bombeiros, não se conhece até o momento estudos sistematizados sobre padrões de vínculos que caracterizam a relação do bombeiro com a corporação.

Desta forma, pretende-se investigar a configuração entre os padrões de vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento. O vínculo de comprometimento, caracterizado por um processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização; o vínculo de entrenchamento, assinalado como a permanência do indivíduo na organização, não pela identificação como no comprometimento, mas pelos custos associados à sua saída da organização; e o vínculo de consentimento, que se caracteriza por ser um vínculo pautado na obediência a um superior hierárquico, na qual o indivíduo busca cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela organização onde trabalha.

Assim, o trabalho será estruturado em 03 (três) capítulos, sendo que no 1º Capítulo se discorrerá sobre organizações, gestão de pessoas e vínculos do indivíduo com a organização, realizando-se um marco conceitual a respeito dos vínculos. No 2º Capítulo se discorrerá sobre a Organização Corpo de Bombeiros Militar, detalhando-se seu histórico, missões constitucionais, natureza de suas atividades, e em específico abordará a caracterização do órgão referência para a pesquisa, qual seja o Corpo de Bombeiros Militar e em específico o 13º BBM sediado no município de Balneário Camboriú. No 3º Capítulo será efetuada a análise dos resultados e discussões a respeito da pesquisa a ser realizada com o efetivo do Batalhão definido à luz das teorias vigentes sobre vínculos organizacionais.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Conforme o entendimento de Bergue (2007) a gestão de pessoas caracteriza-se pelo esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Já para Gil (2009), a gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Apesar da importância das relações entre indivíduos e organização, a literatura apresenta poucos estudos principalmente no contexto do serviço público. Corroborando com esta afirmação, Brandão e Bastos (1993) destacam que a atenção dada aos recursos humanos nas organizações públicas ainda está aquém do que seria necessário e nunca houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público.

Junte-se a isto, o fato de o setor público ser frequentemente questionado pela opinião pública em relação a seus níveis de desempenho e a seu papel dentro da realidade socioeconômica do País, onde se constata por vezes a ineficiência, decorrente de um excessivo aparato burocrático, e do baixo engajamento de dirigentes e servidores. Isso reforça a importância de se investigar o vínculo das pessoas na esfera pública para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos que garantam uma melhor produtividade da organização, bem como revelem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos.

Neste contexto surge a importância do estudo dos vínculos especificamente no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar, quais sejam, além da possibilidade de constatação de disfunções típicas de instituições públicas brasileiras, como é o caso da ineficiência, reflexo de um excessivo aparato burocrático, e do baixo engajamento de dirigentes e servidores, também da efetivação na prática do conceito de gestão de pessoas.

Como gestão de pessoas entenda-se uma forma de identificar no material humano a natureza e o desempenho de cada trabalhador, conhecer as limitações e o potencial de cada indivíduo, podendo assim contribuir com o ganho de resultados proveniente de cada indivíduo, e por consequência contribuir com a melhoria da qualidade do serviço.

Acrescente-se a isto a contribuição no que diz respeito ao diagnóstico e desenvolvimento da política de recursos humanos, visto que, através do alcance dos objetivos propostos, será possível obter melhores índices de desempenho, engajamento e produtividade, oferecendo em contrapartida aos seus funcionários, o alcance do sucesso profissional e da felicidade pessoal, valorizando-os.

Importante destacar ainda que o CBMSC não experimentou até então, qualquer trabalho que visasse identificar os padrões de vínculos organizacionais dos seus servidores, tornando-se essa, uma temática rica e útil que despertou a curiosidade do pesquisador.

Dada à relevância do estudo dos vínculos organizacionais em instituições do setor público, o presente trabalho abordará esse tema no contexto de uma unidade operacional do CBMSC, situada na região do litoral centro-norte do Estado, considerando os componentes relacionados ao comprometimento, entrenchamento e consentimento,

A escolha do público alvo da pesquisa citado acima, decorre do fato de que o autor é integrante da Instituição Militar há 16 anos, tendo passado seus últimos 08 anos de serviço no 13º BBM e por exercer função gerencial lidando diariamente com bombeiros que exercem funções as mais diversas, torna-se imprescindível no âmbito da gestão de pessoas, conhecer mais a fundo os seus integrantes no que diz respeito ao comportamento dos servidores. Nesse sentido, se indaga: quais são os padrões de vínculos encontrados no âmbito do 13º BBM, na relação do Bombeiro com a organização CBMSC?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Tem-se como objetivo verificar, no âmbito do 13º BBM, os padrões de vínculos entre os indivíduos e a organização CBMSC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Discorrer sobre os padrões de vínculos organizacionais de comprometimento, entrenchamento e consentimento;
- b) Contextualizar a Organização CBMSC, discorrendo sobre histórico, aspectos legais, missões constitucionais, natureza de suas atividades, e em específico abordar a caracterização do órgão referência da pesquisa;
- c) Identificar os padrões de vínculos organizacionais estabelecidos entre os Bombeiros Militares e à Organização CBMSC;
- d) Analisar os dados coletados à luz das teorias vigentes sobre vínculos organizacionais.

## 1.3 METODOLOGIA

A pesquisa possuirá caráter exploratório realizando a coleta de informações que permita a identificação do vínculo organizacional dos Bombeiros Militares com a Organização CBMSC. Essa classificação corresponde à definição de Richardson (1999) para quem pesquisa exploratória é indicada quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno.

O trabalho pode ser classificado como estudo descritivo, estando especificamente enquadrado como um estudo de casos. Para Gil (2009) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Utilizar-se-á de uma abordagem quantitativa/qualitativa. Segundo Richardson (1999) a abordagem qualitativa justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza do fenômeno social e a abordagem quantitativa que é caracterizada pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

A pesquisa será desenvolvida no âmbito do 13º BBM, que é composta pela 1ª Companhia (Balneário Camboriú e Camboriú), 2ª Companhia (Itapema, Porto Belo e Bombinhas) e pela 3ª Companhia (Tijucas, Canelinha, São João Batista), entre os dias 18 a 27 de Junho do corrente ano.

Quanto à natureza a pesquisa é extensiva, de corte transversal e terá um delineamento *survey*. Os dados serão coletados através de um questionário a ser enviado aos comandantes das Companhias supracitadas que por sua vez os repassarão aos respondentes para preenchimento de acordo com a disponibilidade e aceitação, pretendendo-se atingir a totalidade do efetivo do BBM, atualmente 135 praças Bombeiros Militares, excetuando aqueles afastados do serviço por motivos de férias e/ou licenças.

O questionário contemplará 40 perguntas fechadas utilizando a escala Likert, admitindo valores de 1 a 6, sendo que 1 indica total discordância e 6 total concordância. Abordará itens que avaliam o grau de comprometimento, entrincheiramento e consentimento. O questionário está dividido em duas partes. A primeira contempla dados sócio demográficos, de caráter pessoal e ocupacional, tais como sexo, ano de nascimento, estado civil, escolaridade, local de trabalho, área de atuação, posto ou graduação, quantidade de empregos, área de atividade (Administrativa ou Operacional), grau de responsabilidade financeira pela manutenção da família, tempo de serviço. A segunda parte do questionário é composta por questões que avaliam os padrões de vínculos, sendo subdivididas em 10 questões para comprometimento, 10 para entrincheiramento e 10 para consentimento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico é apresentado em três seções. A primeira seção abordará as Organizações e as transformações pelo qual tem passado nos últimos tempos ensejando à necessidade de se trabalhar a gestão de pessoas. A segunda seção abordará o campo da Gestão de Pessoas a partir da conceituação passando a tratar a gestão de pessoas no âmbito do setor público. A terceira seção tratará dos vínculos organizacionais especificando os seus elementos e os padrões de vínculos estabelecidos entre indivíduos e as organizações.

### **2.1 ORGANIZAÇÕES**

#### **2.1.1 O cenário atual**

O cenário organizacional tem passado por constantes mudanças. As transformações sociais, econômicas e tecnológicas trazidas pela modernidade exigem das organizações um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir para a consecução de seus objetivos.

No entendimento de Grillo Rodrigues (2012) para acompanhar as mudanças, e para que as organizações alcancem seus objetivos, os trabalhadores devem desempenhar suas tarefas com alto nível de eficiência. A eficiência é muito importante, tanto para organizações públicas, nas quais o baixo desempenho pode gerar o fracasso de serviços prestado à sociedade, quanto para organizações privadas, onde o baixo desempenho pode levar à falência.

Falar de organizações coloca-nos em contato com um fenômeno com o qual convivemos no cotidiano e ao longo de toda a vida. Não é sem sentido que muitos autores iniciam sua discussão sobre esse fenômeno destacando o quanto a sua presença é disseminada nas sociedades contemporâneas e o quanto a nossa vida é afetada pelos processos que configuram e determinam a qualidade dos resultados organizacionais. (BASTOS, BORGES-ANDRADE e ZANELLI, 2004)

Indubitavelmente no nosso cotidiano vivemos em contato com distintas organizações, sejam elas de saúde, educacional, de segurança, clubes de esporte e lazer, supermercados, entidades políticas e comunitárias, etc.

Nessa linha é o entendimento de Siqueira e Gomide Jr. (2004), ao entender que desde o nascimento do indivíduo, e ao longo de sua vida, todo indivíduo estabelece diferentes

vínculos com pessoas, grupos, instituições, partidos políticos, ideologias, objetos ou locais geográficos, dentre outros.

Desta forma, destaca-se a importância de estudar e entender as organizações, especialmente por parte de gestores, motivo pelo qual passamos a verificar algumas conceituações.

Para Motta (2001, p.56) organização no senso comum das pessoas, conduz à ideia de que se trata de algo ordenado, em que as decisões se passam segundo um processo racional predeterminado e que, seguido rigidamente, leva a resultados desejados.

De acordo com Faria (1985), a organização é uma associação estruturada, complexa e contraditória composta por indivíduos, grupos sociais, classes, frações ou segmentos de classes sociais, que agem no sentido de realizar objetivos específicos. Como uma associação estruturada, as organizações propiciam aos indivíduos se relacionarem, conviverem, interagirem e se reconhecerem como seres sociais.

No entendimento de Etzioni (1976 *apud* Bergue, 2010) as organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos; sua razão de ser é servir a esses objetivos.

Stoner e Freeman (1995, *apud* Bastos, Borges-Andrade e Zanelli, 2004) afirmam que uma organização existe quando duas ou mais pessoas trabalham juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.

Bergue (2010) vai além ao descrever no tocante às organizações públicas que estas são pessoas em interação que se projetam nas expressões formal e informal do organismo estatal. Logo, o desempenho institucional dependeria, portanto, em larga medida, da qualidade desses relacionamentos.

Percebemos, portanto, que as organizações são instrumentos criados para atingirem seus fins, e que esta depende das pessoas para atingir seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações.

Como já destacado ao início deste capítulo, as acentuadas transformações econômicas, políticas e sociais – decorrentes do intenso processo de globalização e internacionalização de capitais, da incorporação de novas tecnologias e da estagnação de recursos financeiros – têm impellido as organizações a adotarem novas estratégias e competências essenciais. Com isso, busca-se inovação, flexibilidade, mudanças sustentadas e novos modelos de gestão, com vistas à obtenção de melhor qualidade nos produtos e serviços oferecidos aos clientes/cidadãos, que vêm se mostrando, nos dias atuais, cada vez mais informados e exigentes. (BERGUE, 2010).

### 2.1.2 Importância da Gestão de Pessoas

Importante destacar em razão do que se citou acima que a gestão de pessoas tem se tornado uma questão central no gerenciamento estratégico das instituições, merecendo atenção, tecnologia e capital. Nesse sentido é o entendimento de Dutra (2006) ao afirmar que as organizações, de maneira natural e espontânea, estão modificando sua forma de gerir pessoas para suprir pressões e demandas do ambiente interno e externo.

Ratificando este pensamento, Motta (1997) argumenta que, neste mundo globalizado e competitivo e de tendência à uniformização tecnológica, o diferencial de qualidade das instituições se dá pela competência de seu capital intelectual. As pessoas, quando valorizadas, motivadas e comprometidas colocam à disposição das organizações seus conhecimentos, habilidades e múltiplas experiências, que, se bem aproveitados, contribuem decisivamente para o desenvolvimento organizacional.

Nesse sentido é importante destacar o pensamento de Bergue e Klering (2010) que entendem que a área de gestão de pessoas desempenha um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos.

Em razão desta necessidade, Pacheco (2002) ressalta que “as coordenações de recursos humanos precisam rever sua postura tradicional, que tendeu a considerar como seu objetivo principal assegurar o bem-estar dos servidores”.

Essa área deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. (BERGUE e KLERING, 2010).

Tal modificação de acordo com Bergue e Klering (2010) se deve ao fato de que a forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade.

(...) o foco nessas demandas prioriza as questões emergenciais, relegando a segundo plano as atividades estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as definições da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas como, por exemplo, a de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras. (BERGUE e KLERING, 2010).

Conclui-se com isto que a inexistência de atividades com o objetivo de estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as definições da organização, está

relacionada com a falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente, entre outros.

A busca por uma nova gestão pública, que visa priorizar uma melhor prestação dos serviços ao cidadão como também o incremento de sua participação na gestão tem sido o alvo a ser alcançado pelo Estado contemporâneo. Dentro desse prisma o estudo das pessoas dentro das organizações se apresenta como estratégico. (ARAÚJO, FERREIRA E GOMES, 2008).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Na evolução do Estado patrimonialista/burocrático para o Estado gerencial, princípios basilares como eficiência, eficácia e efetividade ganharam destaque e a gestão de pessoas, com controles internos eficientes, eficazes e efetivos, tornou-se peça fundamental nesse processo. (RAMOS *et al* 2012)

De acordo com Bergue (2007), no período mais recente, a literatura tem destacado a importância do conceito de gestão de pessoas. As organizações, sob essa perspectiva, têm se voltado às pessoas como seu mais valioso componente de capital (humano, intelectual etc), ou seja, recurso capaz de gerar valor (riqueza).

Para melhor desenvolver o assunto cabe conceituar gestão de pessoas. Para Gil (2009), a gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Claro (2009 *apud* DUTRA, 2009) define gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Dutra (2009) apresenta um conceito contemporâneo, afirmando que “gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais”. Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos, como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

Dos conceitos acima, se extrai que a gestão de pessoas precisa trabalhar as pessoas conectadas com a estratégia organizacional para oferecer subsídios adequados ao desenvolvimento organizacional e ao alcance de seus objetivos.

### 2.2.1 Gestão de pessoas na área pública

Conforme o entendimento expresso por Bergue, Camões e Pantoja (2010) a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem.

Em razão desta situação, os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública. (BERGUE, CAMÕES E PANTOJA, 2010).

A administração pública, sendo também uma organização, gera como produtos bens e serviços disponibilizados à população. Meirelles (2003, p. 79) define administração pública como todo “(...) o aparelho de Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.

A administração, que é o instrumento que o Estado dispõe para realizar suas políticas de governo é uma ciência recente, data do início do século passado quando Frederick W. Taylor propôs um modelo de gestão baseado no controle da produtividade através dos processos produtivos. Assim surgiram vários campos de estudos dentro da área de pesquisa da administração, como por exemplo: finanças, recursos humanos, marketing, produção e, mais recentemente, tecnologia da informação, entre outros. Nesse estudo discute-se a área de recursos humanos, sobretudo ao que se refere ao setor público. (ARAÚJO, FERREIRA E GOMES, 2008).

A gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e às políticas de desenvolvimento de pessoas. (GEMELLI e FILIPPIM, 2010). Uma definição possível para gestão de pessoas no setor público é:

(...) o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. (BERGUE, 2010, P.18)

Para Bergue (2010) na Administração Pública, a gestão de pessoas é o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades desenvolvidas nas áreas de seleção, orientação, avaliação, capacitação e qualificação do quadro de servidores dos órgãos públicos.

De acordo com Araújo, Ferreira e Gomes (2008) a administração de recursos humanos no setor público possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das

organizações que compõem esse setor. Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros.

A literatura a respeito da gestão de pessoas no setor público salienta o fato das organizações não possuírem, na grande maioria, departamentos estruturados voltados à gestão de recursos humanos. O que se encontra na grande maioria das organizações são setores de recursos humanos realizando atividades meramente burocráticas, esquecendo que esse setor é parte primordial para o bom funcionamento da organização, necessitando de capacitação, motivação e valorização.

Gemelli e Filippim (2010) dissertam a respeito informando que a gestão de pessoas no setor público brasileiro tem se pautado apenas pela realização de atividades operacionais, não existindo diretrizes claras para as políticas de recursos humanos, além de muitos resultados se perderem devido à falta de objetivos, de participação e capacitação, pois a mudança exige grande discussão e elevado nível de comprometimento, nem sempre visto como melhoria.

Nesse sentido afirma Dutra (2009, p. 38) que:

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. (BERGUE, CAMÕES E PANTOJA, 2010).

Para reiterar esse fato se pode observar as palavras de Farias e Gaetani (2002) quando fazem menção a política de recursos humanos do governo federal: “O grande desafio é formular uma política integrada e abrangente de Recursos Humanos, de forma a conferir maior organicidade e coesão à Administração Pública Federal”.

No CBMSC não é diferente. As seções relacionadas ao gerenciamento de recursos humanos, denominadas de “B-1” em nível de Batalhões, gerenciam basicamente questões

relacionadas com escalas de serviço, distribuição de férias e outros afastamentos, transferências, publicações em boletins internos, etc.

A Lei de Organização Básica da Polícia Militar de Santa Catarina (LOB/PMSC), ainda aplicável ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, que define a estrutura e atribuições dos diversos setores da Corporação, estabelece para o nível estratégico as seguintes atividades previstas no campo da gestão de pessoas:

Art. 16. O Estado-Maior é o órgão de direção geral responsável, perante o Comandante-Geral, pelo estudo, planejamento, coordenação, supervisão e controle de todas as atividades da Corporação, compreendidas como tais as dos órgãos de direção setorial, de apoio e de execução.

Parágrafo único Como órgão central do sistema de Planejamento e Orçamento compete:

I. prestar assistência ao Comandante-Geral no desempenho das atividades relacionadas com pessoal, informações, instrução, operações e ensino, assuntos administrativos, assuntos civis, planejamento administrativo, programação e orçamentação;

(...)

Art. 18. A Diretoria de Pessoal é o órgão de direção setorial do sistema de pessoal incumbido do planejamento, execução, controle e fiscalização das atividades relacionadas com a classificação e movimentação de pessoal, inativos, cadastro e avaliação, direitos, deveres, incentivos, pessoal civil e recrutamento, bem como de assessoramento às Comissões de Promoções.

Notadamente o Estado-Maior possui como incumbência o estudo, planejamento, coordenação, supervisão e controle das atividades relacionadas com pessoal, o que compreende certamente o levantamento de informações a respeito de seu efetivo com vistas a propiciar melhorias, capacitando e atendendo a seus anseios. Contudo na prática, em razão de limitações relacionadas com o reduzido efetivo com que são constituídas tais seções, a inexistência de um planejamento estratégico devidamente consolidado que estimule atividades relacionadas com a gestão de pessoas, restringem-se a realização de atividades mais burocráticas.

Em vista do exposto, é importante afirmar que as organizações serão competitivas e terão altos padrões de desempenho organizacional quando agregarem ao modelo de gestão estratégica a responsabilidade e o compromisso de desenvolver uma política de gestão de pessoas que reconheça no colaborador o seu mais importante ativo, valorizando-o e respeitando-o não apenas pela capacidade de produtividade, mas, sim, como capital humano intangível capaz de produzir conhecimentos que levarão a resultados mais eficazes e efetivos para a organização. (BERGUE, CAMÕES E PANTOJA, 2010).

Nesse sentido também é o entendimento de Cabrera (2008) ao afirmar:

A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação.

Conclui-se desta forma que a tendência atual na gestão de pessoas é a de conscientizar cada pessoa no sentido de que ela seja o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização.

### **2.2.2 A importância dos vínculos na gestão de pessoas.**

Estudar o comportamento organizacional tem se tornado uma tarefa de crescente complexidade pelas inúmeras variáveis e dimensões que possui e pelas mudanças que estão ocorrendo no mundo do trabalho e nas relações dos indivíduos com as organizações. Dentro deste vasto campo ou domínio de pesquisa, a questão do vínculo que o trabalhador desenvolve com vários aspectos do seu mundo de trabalho e, em especial, com a organização, tem recebido, historicamente, grande interesse da comunidade científica, quer pela centralidade deste fenômeno na vida organizacional, quer pelos impactos deste vínculo sobre o desempenho individual, grupal e organizacional. (GRILLO RODRIGUES, 2012)

De acordo com Zimerman (1997) à medida que a organização é constituída por pessoas, torna-se inerente ao seu funcionamento a interação afetiva entre seus membros. Portanto, a relação com o outro abarca as interações afetivas que ocorrem na organização e supõe o estabelecimento de algum tipo de vínculo entre os participantes, pois, se os indivíduos convivem e interagem na organização, é válido supor que eles também se vinculam entre si e com a organização. (KRAMER E FARIA, 2007)

Nesse sentido, o estudo da qualidade dos vínculos entre o indivíduo e organização na qual trabalha é imprescindível para o entendimento das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Essas relações irão interferir em diversas dimensões da dinâmica organizacional, da interação no interior das equipes, setores e da própria organização, com impactos que podem ser positivos ou não, tanto na qualidade de vida dos indivíduos quanto na produtividade, efetividade e competitividade da organização. (GRILLO RODRIGUES, 2012)

Destacam Faria e Schimitt (2007) que os vínculos estabelecidos entre os indivíduos e as organizações facilitam que a organização alcance os seus objetivos e, também, mantém o indivíduo ligado a ela. Os autores entendem que o vínculo é a dinâmica psíquica da inter-relação entre o sujeito e o objeto, que se dá no espaço subjetivo e, que possibilita satisfazer a necessidade do indivíduo e da organização. Assim, eles concluem que para existir o vínculo é necessário que as partes envolvidas tenham o desejo desta vinculação.

Concluem os autores supra, sobre a importância do estudo dos vínculos nas organizações que o sucesso de funcionamento das organizações se dá por meio dos vínculos estabelecidos entre os indivíduos nas organizações, o que pode assegurar um ambiente de trabalho comprometido e, conseqüentemente, a garantia de que suas metas sejam atingidas conforme o planejado.

### 2.3 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Há, no campo do Comportamento Organizacional, uma forte tradição de estudos voltados para os vínculos que o trabalhador desenvolve com várias facetas do mundo do trabalho. (BASTOS, PINHO, ROWE, 2010)

Sobre o tema evidencia Grillo Rodrigues (2013) que durante muitos anos, os vínculos entre indivíduos e organização eram considerados como diferentes tipos de comprometimento. Uma de suas referências são os estudos iniciais acerca do comprometimento realizados por Mowday, Porter e Steers (1982).

Estes reuniram alguns outros conceitos que foram agregados ao seu construto como uma força relativa à identificação e envolvimento do indivíduo com a organização. Essa força que os une é caracterizada pela aceitação de objetivos, valores organizacionais e desejo de permanência como membro, a fim de exercer esforço em benefício da organização. (GRILLO RODRIGUES, 2012)

Ainda de acordo com Grillo Rodrigues (2012) recentemente, os resultados de estudos e pesquisas têm contribuído para questionar a natureza e os enfoques dos vínculos entre o trabalhador e a organização.

Nesse sentido, o atual construto de vínculos na literatura nacional é fruto da discussão conceitual realizada a partir do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1996) sobre comprometimento organizacional. Nesta, o comprometimento era concebido sob três enfoques: afetivo, normativo e instrumental.

Contudo em razão de confusões conceituais e empíricas, redundância, imprecisão e inconsistência, este modelo foi questionado e discutido por diversos autores, visando uma redução desses problemas. Em especial, entendiam os autores, que os comprometimentos afetivo e normativo deveriam ser considerados como componentes e não tipos de comprometimento.

Magalhães e Macambira (2013) destacam que estes problemas deram início a esforços em duas direções: 1) buscar uma solução para as contradições entre as bases afetiva e

instrumental e 2) solucionar o problema da sobreposição entre as bases afetiva e normativa. Estas linhas de investigação deram origem a dois novos construtos: o entrincheiramento e o consentimento.

Como resultado dessas discussões a literatura passou a classificar o estudo dos vínculos em vínculo de comprometimento, vínculo de consentimento e vínculo de entrincheiramento. Para melhor entender o assunto, passamos a discorrer detalhadamente sobre os três tipos de vínculos citados, especificando suas características básicas e seus efeitos para a organização.

A questão do vínculo que o trabalhador desenvolve com vários aspectos do seu mundo de trabalho e, em especial, com a organização, tem recebido, historicamente, grande interesse da comunidade científica, quer pela centralidade deste fenômeno na vida organizacional, quer pelos impactos deste vínculo sobre o desempenho individual, grupal e organizacional. (GRILLO RODRIGUES, 2012)

Para Faria e Schimitt (2007) os vínculos existem em todas as formas de relacionamento humano. Caracterizam-se por elos que denotam e estabelecem um tipo específico de relação. Os indivíduos podem se ligar a organizações, instituições e outros grupos segundo seus interesses e necessidades.

O surgimento do vínculo, de acordo com Salancik (1977 apud Grillo Rodrigues, 2012), ocorre quando o indivíduo percebe a organização como uma parceira, momento em que tende a responder de forma ativa e responsável, como se estivesse respondendo às oportunidades apresentadas, melhorando a qualidade da prestação de seus serviços. Em razão da necessidade de fazerem confluir as necessidades sociais, organizacionais e individuais é importante que o indivíduo crie, com a organização, vínculos de forma a satisfazer estas demandas de maneira satisfatória.

O termo vínculo origina do latim *vinculum*, que significa “união”, com as características de uma ligação duradoura. Possui também a mesma raiz que a palavra *vinco*, sugerindo uma ligação entre as partes, que, apesar de se encontrarem delimitadas entre si, mantêm-se unidas (ZIMERMAN, 2000).

Podemos concluir, conforme Kramer e Faria (2007) que de forma geral, vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, denotando o seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos, seus problemas, políticas, desempenho e resultados.

O processo de vínculo possui dois momentos: o seu estabelecimento, que é o momento da junção, e a sua manutenção. Analisar os dois momentos do vínculo possibilita investigar as

consequências que cada tipo de vínculo pode gerar. O estabelecimento do vínculo ocorre a partir do momento em que o indivíduo e a organização percebem que pode existir uma relação de troca com ganhos mútuos. Já a sua manutenção é um processo mais complexo, pois pode tomar diversos rumos. O vínculo pode ser guiado por um sentimento de orgulho caracterizado por uma ligação ativa, ou muitas vezes, por comportamentos passivos, manifestados por intermédio do medo de enfrentar o mercado, ou pelo medo de possíveis perdas que ocorrerão se esse indivíduo deixar a organização. (GRILLO RODRIGUES, 2012)

### **2.3.1 Elementos constitutivos dos vínculos organizacionais**

De acordo com Kramer e Faria (2007) o vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto (a organização) e uma relação particular entre eles, que pode ser entendida a partir dos elementos constitutivos dos vínculos.

Kramer e Faria (2007) argumentam que alguns tipos de vínculos devem ser estabelecidos para o alcance adequado das metas propostas pela organização. Os autores classificaram como elementos que constituem os vínculos organizacionais: identificação com a organização, sentimento de pertença, cooperação nas atividades, participação nas decisões, criação de inimigos, idealização da organização, reconhecimento e valorização dos indivíduos, solidariedade, integração entre os membros, crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal e autonomia.

De acordo com o entendimento de Freitas (2000 apud Romero e Garcia, 2011) no processo de vinculação do indivíduo com o objeto, este passa a ter um significado simbólico, o que propicia a sua visualização a partir dos elementos que constituem os vínculos organizacionais.

### **2.3.2 Vínculo de comprometimento**

Os vínculos de comprometimento têm sido um dos temas mais abordados no campo de estudos organizacionais, podendo assumir diferentes formas, dependendo das entidades as quais o indivíduo está relacionado, o que é tratado com seus diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, sindicato, entre outros) (GRILLO RODRIGUES, 2012).

Para Silva (2009) o vínculo do comprometimento se caracteriza por um processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Esse

enfoque é reforçado pelo sentimento de lealdade, pelo desejo de permanecer na organização e trabalhar para seu progresso.

Com a intenção de manter o indivíduo motivado e engajado, as organizações criam incentivos por meio de políticas de gestão, com retribuições financeiras, sociais e materiais. Como resposta, espera-se dedicação do indivíduo, contribuindo positivamente para o alcance dos objetivos da organização. Dentro das percepções de reciprocidade entre indivíduo e organização, são estabelecidos vínculos, principalmente de comprometimento (SIQUEIRA E GOMIDE, 2004). Vejamos abaixo os antecedentes e consequentes do vínculo:

Quadro 1 – Antecedentes e consequentes do vínculo de comprometimento.

	INDIVÍDUO	ORGANIZAÇÃO
Antecedentes	Formação familiar baseada em valores éticos; Boa formação acadêmica; Enfrenta riscos e mudanças; Identificação com a organização, com seus valores; Motivação.	Incentivos e oportunidades de crescimento; Oferecer benefícios e recursos; Treinamentos; Modelo de gestão participativo; Organização baseada a nível administrativo.
Consequentes	Pessoa feliz, motivada, com bons resultados, obsessão pelo trabalho.	Produtividade e crescimento dos empregados, ambiente agradável, organização produtiva.

Fonte: Bastos, Pinho e Rowe, 2011.

Conforme verificado, o vínculo de comprometimento foi avaliado por Bastos, Pinho e Rowe (2011) como sendo bom para o indivíduo e para a organização, gerando como resultado autoestima elevada, sentimento de superioridade e inteligência e resultados positivos para a organização.

No mesmo sentido é o entendimento de Randall (1987, *apud* Bastos, Pinho e Rowe, 2011) ao destacar que moderados e altos níveis de Comprometimento promovem elevação dos sentimentos de pertencimento à organização, de segurança, eficácia, lealdade e dever perante a mesma, criatividade, aumento da carreira individual e aumento da remuneração. Para a organização, a autora mostra como resultados positivos o aumento do tempo na empresa, segurança e estabilidade da força de trabalho, metas organizacionais mais alcançadas e aumento da satisfação no trabalho.

### 2.3.3 Vínculo de Entrincheiramento

O construto Entrincheiramento é tratado, na literatura, a partir das pesquisas realizadas no campo de estudos das carreiras por Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995). Os autores introduziram o conceito de Entrincheiramento para diferenciar de

Comprometimento com a carreira, campo de investigação ao qual o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) foi estendido. (BASTOS, PINHO E ROWE, 2011)

Carson e Bedeian (1994) e Carson *et al* (1995), adotaram a mesma base teórica que é utilizada para tratar do Comprometimento de Continuação – a noção de troca instrumental introduzida por Becker (1960) – a fim de fundamentar o sentido de trocas materiais embutido no construto Entrincheiramento. (BASTOS, PINHO E ROWE, 2011)

Sobre a atual definição e surgimento do conceito Magalhães e Macambira (2013) informa 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.

Tal adaptação conceitual do entrincheiramento para o contexto organizacional foi proposta por Bastos *et al* (2008a), passando a ser chamada de Entrincheiramento Organizacional.

A respeito da característica do presente vínculo, Silva (2009) assinala a permanência do indivíduo na organização, não pela identificação como 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 à sua interrupção, como por exemplo, o receio de perder o emprego e ter de enfrentar o mercado competitivo.

Para Bastos e Rodrigues (2009), o conceito de entrincheiramento, originado nas trincheiras e adaptado ao contexto organizacional, sugere um lugar que protege e oferece segurança, garantindo a estabilidade e manutenção do *status quo* dentro de uma zona de conforto para o indivíduo. 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.

Conclui-se que indivíduos entrincheirados permanecem na organização não porque desejam, 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, e em muitos

casos à estabilidade de emprego, dentre outros. Além dos valores e atitudes que compõem o estabelecimento. (GRILLO RODRIGUES, 2012)

Importante destacar que conforme Bastos, Pinho e Rowe (2011) o entrincheiramento foi visto como um tipo de vínculo que gera como resultado pouca contribuição, não dá resultados e, além disso, de poder gerar inveja, desejo de tomar o lugar do outro e “boicote”, bem como contaminação entre os colegas, descompromisso. É o que se depreende ao verificar o quadro 2, abaixo.

Quadro 2 – Antecedentes e consequentes do vínculo de entrincheiramento.

	INDIVÍDUO	ORGANIZAÇÃO
Antecedentes	Formação familiar voltada para os bens materiais; Baixa formação profissional e acadêmica; pessoas com problemas financeiros e muitos dependentes; A idade como um fator que desfavorece tanto o jovem como o mais velho.	Ações que promovem acomodação e estabilidade; Oferta de benefícios; modelo de gestão com ideias mais tradicionais; Ações que geram assédio moral e punição excessiva.
Consequentes	Insatisfação, danos à saúde física e mental, estagnação, baixo rendimento, alto nível de stress, desmotivação.	Não estimula a inovação e mudança; Há perda da produtividade, estagnação, vida vegetativa.

Fonte: Bastos, Pinho e Rowe, 2011.

Salientamos, finalmente quanto ao presente construto, que sua operacionalização foi proposta por Rodrigues (2009) a partir de três dimensões: Ajustamento à posição social, Arranjos Burocráticos impessoais e Limitações de Alternativas. (BASTOS, PINHO E ROWE, 2011).

O ajustamento à posição social se refere a investimentos feitos pelo indivíduo para se adequar às exigências da organização; Os arranjos burocráticos impessoais se referem à estabilidade e aos ganhos financeiros que seriam perdidos caso o indivíduo deixasse a organização. A limitação de alternativas se refere ao fato do indivíduo não perceber outras oportunidades fora da organização, sentindo-se preso. (GRILLO RODRIGUES, 2012)

### 2.3.4 Vínculo de Consentimento.

De acordo com Meyer e Allen (1991 apud Magalhães e Macambira, 2013) o consentimento é uma redefinição conceitual da base normativa, associada à obrigação moral, sentimentos de lealdade e cumprimento de normas sociais.

No entendimento de Bastos, Pinho e Rowe (2011) o construto Consentimento Organizacional encontra na literatura sociológica um dos seus pilares teóricos, onde o vínculo

entre indivíduo e organização é visto a partir de 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.

Esse novo construto tem sido estudado muito recentemente por Bastos *et al* (2008b), através da proposta preliminar de medida sugerido por Silva (2009), e por Pinho (2009) que em um estudo empírico utilizou a escala numa amostra de trabalhadores de duas organizações públicas – federal e municipal – e uma privada, localizadas na cidade de Salvador. O conceito de Consentimento Organizacional que norteia a presente pesquisa baseia-se na definição proposta por Silva (2009) como construto bidimensional, envolvendo dois fatores: Obediência Cega e Aceitação Íntima. (BASTOS, PINHO E ROWE, 2011)

De acordo com a definição do construto, a dimensão Obediência Cega significa cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento a seu respeito, podendo também indicar que mesmo não havendo compreensão acerca do significado da tarefa, o trabalhador a realiza. Ele se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações. Já a dimensão Aceitação Intima significa cumprimento das normas e regras estabelecidas em função de uma concordância autêntica com as mesmas. (BASTOS, PINHO E ROWE, 2010)

Há, portanto, similaridade entre as visões do indivíduo e da organização, o que o levaria a uma identificação com as regras, os procedimentos e os valores que embasam as decisões dos gestores. “Existe uma crença de que as normas e regras aplicadas constituem o melhor procedimento para a organização” afirma SILVA (2009).

O consentimento se caracteriza por ser um vínculo pautado na obediência a um superior hierárquico, na qual o indivíduo busca cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela organização onde trabalha (SILVA, 2009).

Quadro 3 – Antecedentes e consequentes do vínculo de consentimento.

	INDIVÍDUO	ORGANIZAÇÃO
Antecedentes	Formação familiar autoritária; trabalhador com baixa escolaridade; características pessoais (subserviência, passividade, acomodação, aceitação da realidade sem questionamento)	Gestão que centraliza excessivamente o processo de decisão nos cargos de chefia formal; organização autocrática; falta treinamento e estímulo à participação do funcionário; falta mecanismo para o trabalhador se desenvolver.
Consequentes	Danos à saúde mental; Gera neurose; preocupação excessiva; Medo de falar o que pensa; sentimento de inferioridade; obediência; perda de oportunidades de crescimento e desmotivação.	Cumprimento de ordens; Baixo rendimento; Baixa produtividade e pouco crescimento para a empresa.

Fonte: Bastos, Pinho e Rowe, 2011.

A partir desse referencial é possível articular 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. (BASTOS, PINHO E ROWE, 2012)

Sintetizando as principais características dos vínculos supramencionados, cabe destacar de acordo com Bastos, Pinho e Rowe (2011) que o comprometimento gera efeitos positivos, tanto para indivíduos quanto para organização. A única exceção é a possibilidade de um elevado Comprometimento gerar certa obsessão pelo trabalho. Mesmo assim, esse vínculo pressupõe crescimento e produtividade para ambas as partes. O Entrincheiramento e o Consentimento geram impactos que sinalizaram adoecimento físico e mental, como também desmotivação, insatisfação e estagnação para o indivíduo. Em relação à organização, esses dois vínculos a levam a um estado de vida vegetativa, falta de inovação, estagnação e perda da produtividade.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

#### **3.1 HISTÓRICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

Com base no entendimento de Hochleitner (2007) o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina possui sua gênese histórica, não como uma organização, mas como uma atribuição da “Força Policial”.

Bastos Junior (2006) a respeito do tema disserta que a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) foi criada em 05 de maio de 1835, durante o governo do 4º Presidente da Província de Santa Catarina, Feliciano Nunes Pires, através da Lei nº 12, com o nome de Força Policial. O seu primeiro regulamento aprovado pela Lei nº 30, de 02 de maio de 1836, trazia definições da missão dos integrantes da Força Policial:

Competia-lhes, individualmente ou em patrulha: prender os criminosos em flagrante; dispersar os ajuntamentos de escravos e de quaisquer pessoas que com eles estivessem de mistura, empregando a força, se necessário, e prendendo os resistentes; acudir aos incêndios, dando parte deles ao comandante, ou guardas e patrulhas que primeiro encontrassem. (BASTOS JÚNIOR, 2006, p.289)

Em 1917 com a promulgação da Lei nº 1.137, de 30 de setembro, o Congresso Representativo autorizou ao Governador do Estado a organização de uma Seção de Bombeiros, anexo à Força Pública.

De acordo com Lacowicz (2002) em 16 de Setembro de 1919, o então Governador do Estado, Dr. Hercílio Luz, sancionou a Lei nº 1288 que criava a Seção de Bombeiros, constituída de elementos da Força Pública, sendo efetivamente instalada a primeira Seção do Corpo de Bombeiros em 26 de setembro de 1926.

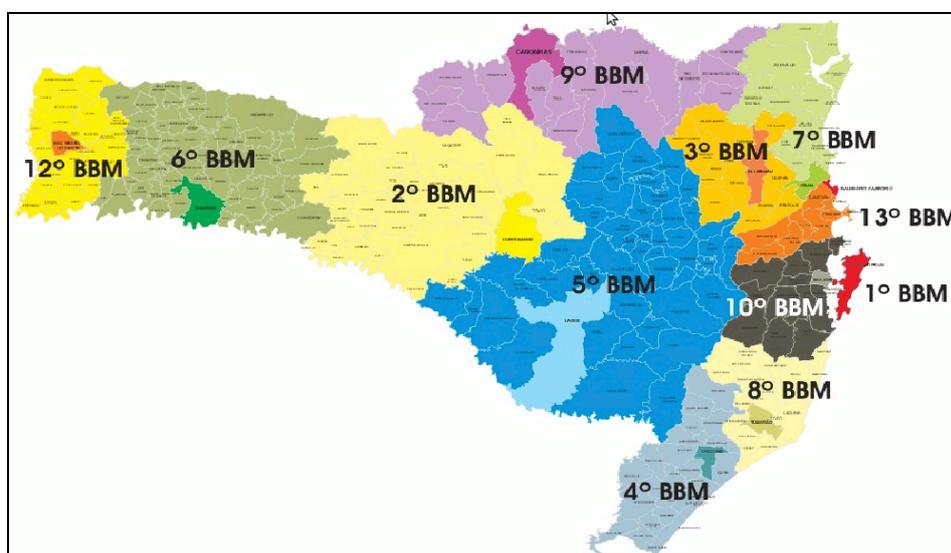
A primeira ocorrência atendida pela Seção de Bombeiros aconteceu em 02 de outubro de 1926, na residência nº 06 da Rua Tenente Silveira, Centro de Florianópolis, de propriedade do senhor Achilles Santos. Tratava-se de um incêndio iniciado pelo excesso de fuligem que se havia incendiado numa chaminé de ferro e começava a propagar-se ao forro, sendo extinto com auxílio da bomba manual (BASTOS JÚNIOR, 2006, p.296).

O processo de descentralização da Corporação iniciou em 13 de agosto de 1958, com a instalação de uma Organização Bombeiro Militar no município de Blumenau. Somente em 13 de junho de 2003, a Emenda Constitucional nº 033, concedeu ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - CBMSC o status de Organização independente, compondo a Secretaria de Segurança pública do Estado de Santa Catarina.

A partir desta data, o Corpo de Bombeiros Militar passou a constituir juntamente com a Polícia Militar, a classe dos militares estaduais, permanecendo em conjunto, os mesmos direitos e deveres, entre eles as leis de remuneração, leis de promoção de oficiais e de praças, estatuto e o regulamento disciplinar. (HOCHLEITNER, 2007, p. 21)

A estrutura prevista para o CBMSC está contemplada no Projeto de Lei de Organização Básica contendo Órgãos de direção, Órgãos de Apoio e Órgãos de Execução. Estes últimos estão subdivididos em treze Batalhões de Bombeiro Militar de acordo com articulação da figura abaixo (o 11º BBM ainda não está ativado):

Figura 1. Mapa dos Batalhões do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

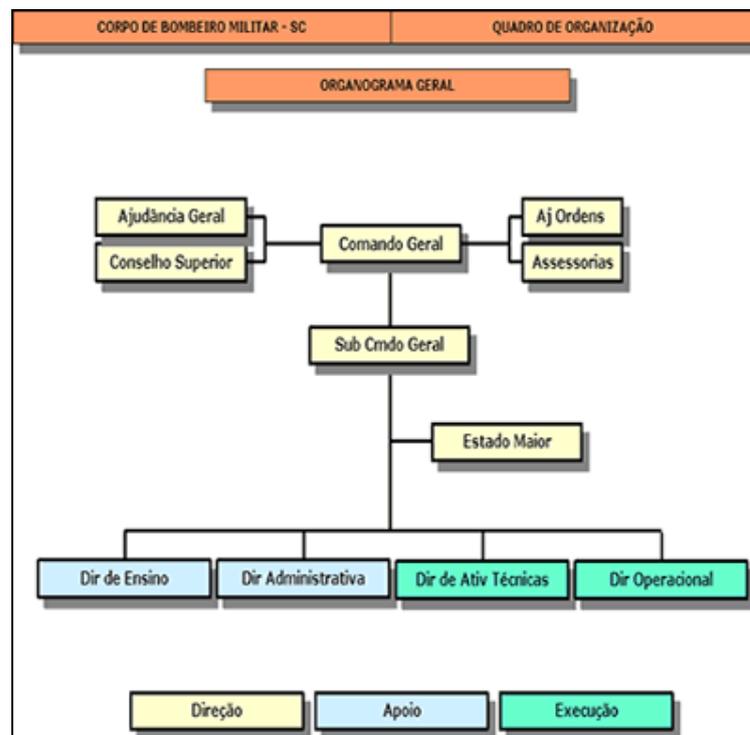


Fonte: Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, 2013

O CBMSC conta hoje com 2.745 (dois mil setecentos e quarenta e cinco) bombeiros militares que dia-a-dia cumprem a Missão Institucional de “Prover e manter serviços profissionais e humanitários que garantam a proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente, visando proporcionar qualidade de vida à sociedade”, mantendo como Visão “Ser referência e modelo de excelência na prestação de serviços de bombeiro”.

Sua estrutura organizacional com a distribuição das diversas funções segue o organograma abaixo:

Figura 2. Organograma do CBMSC



Fonte: Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, 2013

### 3.2 HISTÓRICO DO CBMSC EM BALNEÁRIO CAMBORIÚ

O Corpo de Bombeiros Militar e Balneário Camboriú foi fundado em 13 de dezembro de 1985, tendo como denominação inicial Posto de Bombeiros - 5ªSCI/1ºSGI/1ºGI, posteriormente passando a ser denominada de 4ª SCI/3ºSGI/1ºGI.

A OBM teve como primeiro Comandante o 2º Tenente José Mauro da Costa, sendo o Comandante do Corpo de Bombeiros o Coronel PM Bernardino Corcen Gevaerd. Quando de sua ativação o efetivo era composto por 16 (dezesesseis) Bombeiros Militares (ainda pertencentes à Polícia Militar) sendo todos procedentes da cidade de Florianópolis.

A ativação da OBM foi motivada pela expansão do turismo, da construção civil e vinculado a isto a dificuldade existente por parte dos construtores de necessitarem deslocar-se a Itajaí para a tramitação do processo de aprovação das edificações junto ao setor de atividades técnicas, bem como em razão de que os incêndios eram atendidos pela guarnição de serviço do Corpo de Bombeiros de Itajaí, o que provocava um tempo resposta acima do esperado.

Com ativação do 3º BBM passou a chamar-se 4ºPBM/4ªCBM/3ºBBM, tendo como sede a Cidade de Tijucas. Por meio da Portaria nº310/PMSC de 25/07/2000 a 4ªCBM/3ºBBM, foi transferida da cidade de Tijucas para a cidade de Balneário Camboriú, permanecendo com esta designação até a ativação do 7º BBM.

A Portaria nº 074/CBMSC/2006 de 03 de abril de 2006, ativa o 7ºBBM, e a CBM de Balneário Camboriú, então passa a denominar-se 2ªCBM/7ºBBM. Finalmente em 10 de dezembro de 2010 através do Decreto nº 3.711, é criado e ativado o 13º BBM, constituído pela 1ªCBM com sede em Balneário Camboriú, 2ªCBM com sede em Itapema e 3ªCBM com sede em Tijucas.

Finalmente no ano de 2010, o Decreto nº 3.711, de 10 de dezembro de 2010 cria e ativa o 13º BBM, que passa a abranger 10 municípios a citar: Balneário Camboriú, Camboriú, Itapema, Porto Belo, Bombinhas, Tijucas, Canelinha, São João Batista, Nova Trento e Major Gercino. Desses municípios, apenas Canelinha, Major Gercino e Nova Trento não contam com OBM instalada.

O quadro de pessoal atual compõe-se de 144 (cento e quarenta e quatro) Bombeiros Militares distribuídos pelas 07 (sete) OBM instaladas. Destes 08 (oito) são oficiais e 135 (cento e trinta e cinco) são praças, estando a distribuição dos postos e graduações de acordo com o quadro abaixo.

Tabela 1. Distribuição do efetivo nos postos e graduações

<b>Posto/Graduação</b>	<b>Quantidade</b>
Tenente Coronel	01
Major	01
1º Tenente	01
2º Tenente	04
Sub Tenente	07
1º Sargento	03
2º Sargento	13
3º Sargento	11
Cabo	25
Soldado	77

Fonte: Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, 2013.

### 3.3 ASPECTOS LEGAIS

A Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB/88) estabeleceu que os Corpos de Bombeiros Militares, juntamente com as Polícias Militares, são instituições militares organizadas com base nos pilares da hierarquia e disciplina, sendo seus membros denominados militares estaduais. É o que se extrai dos Art. 42 e Art. 144 abaixo:

Art. 42 – Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. § 1º Aplicam-se aos militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, além do que vier a ser fixado em lei, as disposições do art. 14, § 8º; do art. 40, § 9º; e do art. 142, §§ 2º e 3º, cabendo a lei estadual específica dispor sobre as matérias do art. 142, § 3º, inciso X, sendo as patentes dos oficiais conferidas pelos respectivos governadores.

Art. 144 - A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

V – polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 5º (...); aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (BRASIL, 1988).

No mesmo sentido dispõe o Art. 2º da Lei nº 6.218 de 10 de fevereiro de 1983 (Estatuto dos Militares Estaduais) que prevê:

Art. 2º. A Polícia Militar, subordinada operacionalmente ao Secretário de Segurança e Informações, é uma instituição permanente, **organizada com base na hierarquia e disciplina**, destinada à manutenção da ordem pública, na área do Estado, sendo considerada força auxiliar, reserva do Exército. (grifo nosso)

Destaca-se que o termo Polícia Militar acima abrange também o Corpo de Bombeiros Militar tendo em vista previsão constitucional (Art. 44/CRFB/88), especialmente após a emancipação deste da Polícia Militar, momento a partir do qual todas as legislações em comuns são aplicáveis a ambas as corporações.

De acordo com o entendimento de Lazzarini (1992) a atividade-fim dos Corpos de Bombeiros Militares é a prevenção e combate a incêndios, busca e salvamento e, agora, a de Defesa Civil, prevista no Art. 144, parágrafo 5º, final. Essa gama de atribuições dos Corpos de Bombeiros Militares, diz respeito, isso sim, à tranquilidade pública e, também, à salubridade pública, ambas integrantes do conceito de ordem pública.

Reconhece, no entanto, o autor supra que tais corporações são consideradas órgãos de segurança pública, em termos do ordenamento constitucional vigente. Os Corpos de Bombeiros Militares são órgãos da Administração Pública dos Estados, do Distrito federal e dos Territórios.

A competência legal para a execução das atividades da instituição está prevista na Constituição Estadual de 1989, com a redação da Emenda Constitucional nº 33 de 13 de junho de 2003, que trouxe a competência e a legalidade da existência do CBMSC:

Art. 108. O Corpo de Bombeiros Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, subordinada ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além das outras atribuições estabelecidas em lei:

I – realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar;

II – estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, (grifo nosso) catástrofe ou produtos perigosos;

III – analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em lei.

IV – realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência;

V – colaborar com órgãos da defesa civil;

VI – exercer a Polícia judiciária militar, nos termos da lei federal;

VII – estabelecer a prevenção balneária por salva-vidas; e,

VIII – prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial.

Ainda no âmbito estadual, o CBMSC, tem sua competência prevista pela Lei nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983 (Lei de Organização Básica da Polícia Militar) e esta é regulamentada pelo Decreto nº 19.237, de 14 de março de 1983. A Lei nº 6.217/83 assim dispõe:

Art. 2º - Compete à Polícia Militar:

V - realizar o serviço de extinção de incêndio, simultaneamente com o de proteção e salvamento de vidas e materiais;

VI - efetuar serviço de busca e salvamento, prestando socorros em casos de afogamento, inundação, desabamento, acidentes em geral e em caso de catástrofes ou de calamidades públicas;

Art. 29 - O Comando do Corpo de Bombeiros é o órgão responsável pela extinção de incêndios e proteção e salvamento de vidas e materiais em caso de sinistros, a quem compete planejar, programar, organizar e controlar a execução de todas as missões que lhe são peculiares, desenvolvidas pelas unidades operacionais subordinadas.

Parágrafo único - O Comando do Corpo de Bombeiros contará com um Estado-Maior e um Centro de Atividades Técnicas.

Art. 30 - Ao Centro de Atividades Técnicas compete:

I - Executar e supervisionar o cumprimento das disposições legais relativas as medidas de prevenção e proteção contra incêndios;

II - Proceder o exame de plantas e de projetos de construção;

III - Realizar vistorias e emitir pareceres;

IV - Realizar testes de combustibilidade;

V - supervisionar a instalação de rede de hidrantes públicos e privados;

VI - Realizar perícia de incêndios.

O Decreto nº 19.237, de 14 de março de 1983, dispõe:

Art. 3º - Compete a Polícia Militar:

VI - Efetuar o serviço de busca e salvamento, prestando socorro nos casos de afogamentos, inundações, desabamentos, acidentes em geral e em casos de catástrofes e calamidades públicas.

VII - Assessorar e cooperar com a administração pública estadual e municipal no que tange a prevenção dos incêndios.

É importante ressaltar, que muito embora tenham transcorrido mais de dez anos da promulgação da emenda constitucional nº 33, que concedeu autonomia administrativa e financeira ao CBMSC, ainda não foi aprovado a Lei de Organização Básica (LOB), bem como, o Regulamento da Lei de Organização Básica (RLOB), ficando a Corporação submetida aos ditames das legislações pertinentes à Polícia Militar (BARCELOS, 2012).

Realizada a caracterização da organização CBMSC, passa-se a analisar os resultados da pesquisa efetuada.

#### **4 PERCURSO METODOLÓGICO**

Tendo-se abordado o referencial teórico apresentar-se-á as etapas utilizadas para a implementação da pesquisa com vistas a responder ao problema de pesquisa, bem como a apresentação e discussão dos resultados descritivos, dos dados quantitativos e qualitativos, encontrados nos questionários respondidos.

##### **4.1 DESCRIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA REALIZADO**

O estudo foi conduzido buscando evidência de uma possível relação entre os vínculos que os indivíduos mantêm com a Organização Pública Corpo de Bombeiros Militar. Diante do foco do estudo dessas relações, cabe ressaltar que a unidade de análise da pesquisa é o indivíduo e não a organização pública. A pesquisa se caracteriza pela natureza descritiva de corte transversal, buscando relações entre variáveis.

##### **4.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Diante da necessidade de avaliar as variáveis do vínculo do indivíduo com a organização criou-se um instrumento para investigar as possíveis relações entre elas, conforme detalhado no questionário presente no Apêndice A.

O questionário com perguntas fechadas, utilizado como instrumento de coleta de dados foi dividido em duas partes. Na primeira parte encontram-se dados de caracterização do público alvo, adaptados de questionário utilizado por Grillo Rodrigues (2012).

Na segunda parte encontram-se as informações acerca do vínculo do trabalhador com a organização, baseado nos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento. Essa parte do instrumento foi adaptada de questionários utilizados nas pesquisas de Rodrigues (2009), Grillo Rodrigues (2012) e Silva (2009), as quais fundamentadas na literatura de Mowday *et al* (1982), Meyer e Allen (1991), Siqueira (2001), Rego (2003), Powell e Meyer, (2004) e Bastos *et al* (2008).

As 30 questões para avaliar a intensidade dos vínculos, incluíram 10 itens para o comprometimento, 10 itens para entrincheiramento e 10 itens para consentimento. Para pesquisar o vínculo de comprometimento foram escolhidos indicadores de comprometimento afetivo (A). No quadro 4 são apresentados os itens e suas escalas originais.

QUADRO 4. Itens da Escala de Vínculo de Comprometimento

ITEM	DESCRIÇÃO
A2	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus
A5	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.
A7	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.
A8	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.
A11	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
A12	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.
A13	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.
A14	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
A17	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.

Fonte. Dados da pesquisa

Para pesquisar o entrincheiramento, foram usadas dez afirmativas distribuídas em três fatores: ajustamento à posição social (ES); arranjos burocráticos impessoais (EB); e limitação de alternativas (IL). Para ajustamento da posição social (ES) foram quatro questões; para arranjos burocráticos impessoais (EB) selecionaram-se duas questões e para limitação de alternativas (IL), duas questões, como mostra o Quadro 5.

QUADRO 5. Itens da Escala de Vínculo de Entincheiramento

ITEM	DESCRIÇÃO
ES5	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.
ES7	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.
ES9	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa organização.
ES10	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado com sou

	hoje dentro dessa organização.
EB4	Sinto que mudar de organização colocaria em risco a minha estabilidade financeira.
EB7	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu deixaria de receber vários benefícios que essa organização oferece aos seus servidores (auxílio alimentação, triênios, licença especial, adicionais, etc.).
EL3	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.
EL5	A minha idade não facilitaria a troca de organização por outra que me deixasse satisfeito.
IL3	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.
IL5	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.

Fonte. Dados da pesquisa

Para pesquisar o consentimento, foram usadas dez afirmativas distribuídas em três fatores: obediência cega (ROC) aceitação íntima (ROA) e obediência crítica (ROD). Para obediência cega foram quatro questões; para aceitação íntima foram quatro questões e para obediência crítica selecionaram-se três questões, como mostra o Quadro 6.

QUADRO 6. Itens da Escala de Vínculo de Consentimento.

ITEM	DESCRIÇÃO
ROC4	Eu sempre cumpro as ordens nessa organização.
ROC7	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.
ROC9	Eu faço o que meu chefe manda porque confio nele.
ROC11	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.
ROA1	Sigo as ordens da empresa porque as aprovo.
ROA2	Procuro saber as razões de cada regra da organização.
ROA4	Aceito as normas da organização porque concordo com elas.
ROD1	Quando eu não concordo com uma regra da empresa, eu não cumpro.
ROD3	Quando não estou convencido com alguma ordem, converso sobre isso com meu chefe.
ROD6	Eu só faço o que meu chefe manda quando concordo com a ordem.

Fonte. Dados da pesquisa

### 4.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados pelo autor no período de 18 a 27 de Junho de 2013. Solicitou-se o prazo de 10 (dez) dias para as respostas. Foram distribuídos 135 questionários (link para resposta “*on line*”) via emails eletrônicos e recebidas 105 respostas. A coleta de dados foi feita através de uma amostragem por conveniência, na qual o critério de escolha foi a disponibilidade e aceitação do indivíduo para participar da pesquisa.

#### 4.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra de 105 Bombeiros Militares foi representativa da população (efetivo total do 13º BBM) composta por 135 praças (61 da 1ª Companhia, 46 da 2ª Companhia e 28 da 3ª Companhia). Correspondeu a aproximadamente 80% da população estudada.

Conforme Richardson (1999), "entende-se por representativa a amostra que tem a mesma estrutura ou composição da população". A amostra foi aleatória simples; os questionários foram distribuídos indistintamente nos setores. Na amostragem aleatória, todos os elementos da população estudada têm a mesma probabilidade de serem selecionados para fazer parte da amostra (RICHARDSON, 1999).

Os critérios de inclusão utilizados foram sexo, faixa etária ilimitada, qualquer estado civil, número de dependentes, níveis hierárquicos diferentes, tempo de casa, tipo de vínculo com a instituição cargo de natureza especial ou estatutário e todos os níveis de escolaridade.

Tabela 2: Amostra da população pesquisada

Local	Qtd	%
1ª Companhia	51	49
2ª Companhia	33	31
3ª Companhia	21	20
Total	105	100

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao sexo 2,8% (n=3) eram mulheres e 97,2% (n=103) homens. No tocante ao estado civil 56% informaram serem casados (n=59), 21% (n=22) solteiros, 16% (n=17) vivem em uma união estável, 6% (n=6) são separados ou divorciados e 1% (n=1) responderam "outros".

Quanto ao nível educacional 5% (n=5) possuem apenas o 1º grau completo, 15% possui ensino médio completo (n=16), 22% (n=23) possuem ensino superior completo, 21% (n=22) possuem ensino superior incompleto e 37% (n=39) possuem pós-graduação.

No que se refere ao local de trabalho 49% (n=51) pertencem à 1ª Companhia que engloba os municípios de Balneário Camboriú e Camboriú, 31% (n=33) pertencem à 2ª Companhia, com circunscrição sobre os municípios de Itapema, Porto Belo e Bombinhas, e 20% (n=21) pertencem à 3ª Companhia com circunscrição sobre os municípios de Tijucas, Canelinha, São João Batista, Major Gercino e Nova Trento. Destes 68% (n=71) exercem atividade na área operacional e 32% (n=34) na atividade administrativa.

Referente à área de atividade em que dedicou maior parte de sua carreira 6% (n=6) trabalharam na atividade técnica, 11% (n=11) dividiram o tempo entre a atividade técnica e a área administrativa, 13% (n=14) trabalharam na área de combate a incêndios, mesmo percentual de quem permaneceu maior tempo na área de salvamento aquático, 27% (n=28) exerceram por mais tempo o atendimento pré-hospitalar (APH) e 30% (n=32) permaneceram maior parte da carreira alternando entre todas as atividades operacionais.

Com relação à responsabilidade financeira 7% (n=8) contribuem com pequena parte da renda familiar, 28% (n=29) dividem igualmente a responsabilidade com outra pessoa, 41% (n=43) responde pela principal parte da renda, mas recebe ajuda de outra pessoa e 24% (n=25) é o único responsável pela manutenção financeira da família. Entre os bombeiros 45% (n=47) exercem atividade complementar de renda, enquanto 55% (n=58) possuem o Corpo de Bombeiros como única fonte de renda.

Quanto à posição hierárquica 55% (n=58) são soldados, 19% (n=20) são cabos, 75% (n=8) são 3º Sargento, 9% (n=10) são 2º Sargento, 2% (n=2) são 1º Sargento e 8% (n=8) são Subtenentes. Finalmente quanto ao tempo de efetivo serviço 38% (n=40) possuem até 10 anos de serviço, 19% (n=20) possuem entre 10 e 20 anos, 35% (n=37) possuem entre 20 e 30 anos e 8% (n=8) possuem mais de 30 anos de serviço.

Diante da amostra coletada, é importante apresentar a maneira como os dados foram tratados para facilitar o entendimento dos resultados.

#### 4.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Tendo em mãos os questionários, as respostas foram agrupadas de acordo com os 03 (três) padrões de vínculos estudados, realizando-se as médias para verificação daquele que se manifesta de forma predominante. Na sequência foram relacionados os padrões de vínculos com cada dado sociodemográfico referentes ao sexo, estado civil, nível educacional, local de trabalho, área de atividade atual, área em que dedicou maior parte de sua carreira, grau de responsabilidade financeira, exercício de atividade complementar de renda, graduação na carreira e tempo de efetivo serviço.

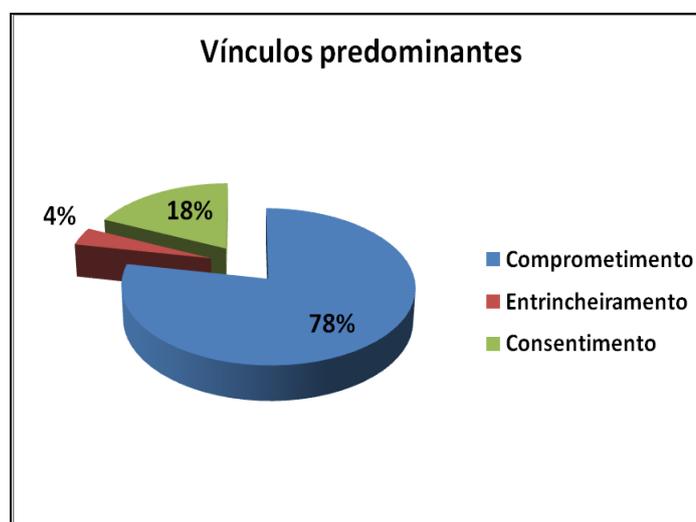
Na sequência, serão apresentados os resultados e a partir destes, algumas discussões consideradas relevantes para responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir serão analisados os resultados encontrados na pesquisa, através de apresentação e discussão dos resultados descritivos, dos dados quantitativos e qualitativos, encontrados nos questionários respondidos. A descrição e análise dos dados coletados compreenderam as relações entre os padrões de vínculo de comprometimento, entrincheiramento, consentimento e as variáveis sociodemográficas.

De forma geral dentre todos os Bombeiros Militares pesquisados (n=105) constatou-se a predominância do vínculo de comprometimento com 78% (n=82), seguido do vínculo de consentimento com 18% (n=19) e do vínculo de entrincheiramento com 4% (n=4).

Gráfico 1. Vínculos predominantes no 13º BBM

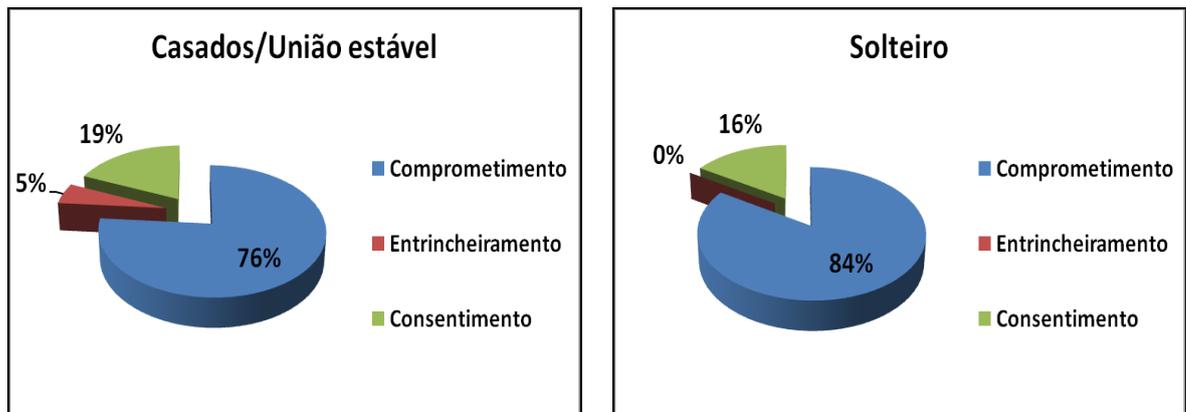


Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Grillo Rodrigues (2012) o alto nível de comprometimento dos Bombeiros Militares representa forte nível de identificação com a organização, contribuindo para alcançar os objetivos organizacionais.

Em relação ao estado civil, foi identificado que 84% (n=18,5) de solteiros encontram-se comprometidos, 0% entrincheirados e 16% (n=4) consentidos, ao passo que 76% (n=58) de casados encontram-se comprometidos, 5% (n=4) entrincheirados e 19% (n=14) consentidos, o que de acordo com Grillo Rodrigues (2012) sugere que o estado civil pode contribuir para a explicação do tipo de vínculo que o trabalhador constrói com a organização, pois a permanência no emprego é importante para dar continuidade ao sustento familiar.

Gráficos 2. Vínculos predominantes por sexo.

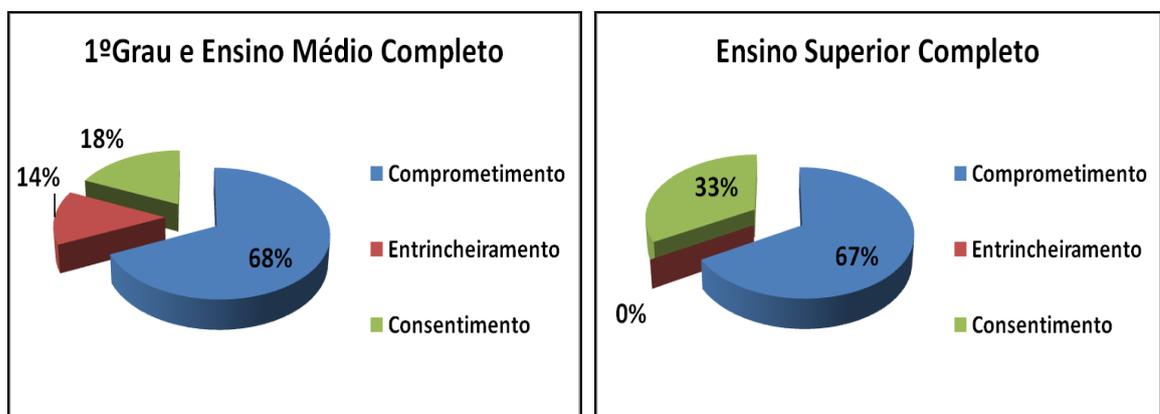


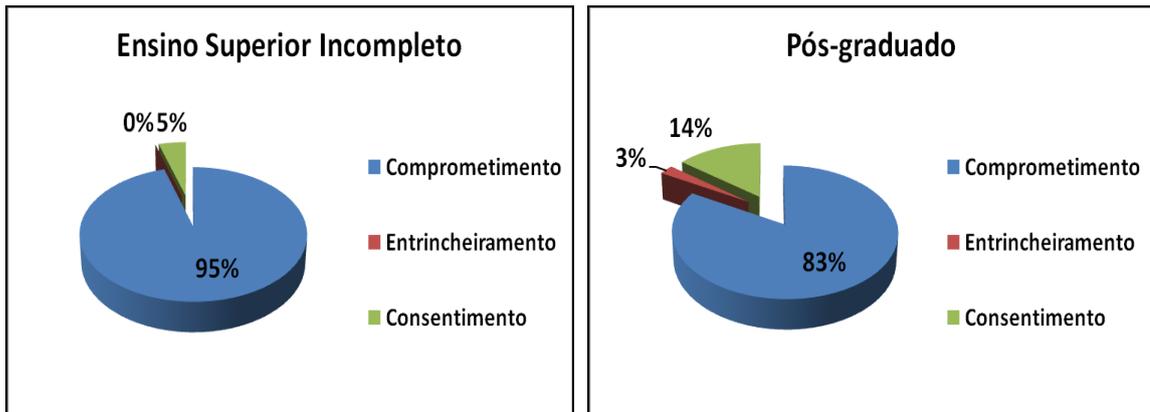
Fonte: Dados da pesquisa

Referente à formação educacional como se observa no Gráfico 3, dentro da amostra pesquisada os servidores com até nível médio completo se encontram com maior nível de entrincheiramento 14% (n=3). Os bombeiros com nível superior completo encontram-se com maior nível de consentimento. Importante destacar quanto a este ponto que estes bombeiros possuem em sua maioria até 10 anos de efetivo serviço, sendo, portanto, o efetivo que ingressaram mais recentemente na corporação, manifestando mais fortemente os princípios forjados durante a formação.

Os Bombeiros que possuem nível superior incompleto apresentam maior nível de comprometimento, 95% (n=21). Tais Bombeiros possuem ainda, em sua maioria, mais de 15 anos de serviço, considerados internamente “bombeiros à moda antiga”, quando o nível de exigência para acesso era o segundo grau.

Gráficos 3. Vínculos predominantes por nível educacional





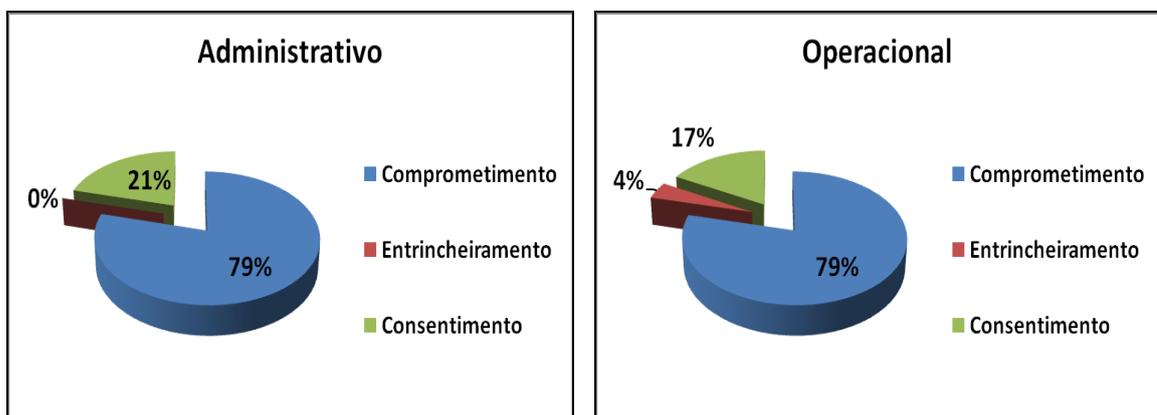
Fonte: Dados da pesquisa

Os dados acima corroboram com Medeiros e Albuquerque (2007, *apud* Grillo Rodrigues, 2012), onde a baixa qualificação, baixa empregabilidade e autoestima estão relacionadas à percepção de poucas alternativas quanto à colocação no mercado de trabalho. Os medos e inseguranças daí decorrentes podem levar o indivíduo a se sentir mais entrincheirado, fazendo com que eles permaneçam na organização, além de outros motivos, também por medo de enfrentar o mercado, tendo em vista seu baixo nível educacional, além do fato de não dar continuidade aos estudos.

Referente à área de atuação (administrativa ou operacional), percebeu-se que os níveis de comprometimento em ambas as áreas são de 79%. Há, contudo, maior índice de consentimento na atividade meio e maior entrincheiramento na atividade fim.

Tal situação foi de encontro ao que descreve Coelho Junior (2007), para quem os funcionários das áreas fim avaliam seu trabalho de maneira mais positiva do que os da área meio. A nosso ver esta característica talvez esteja relacionada com o fato de indivíduos das áreas fim em que pese possuírem um nível mais especializado de profissionalização, exercerem atividades muito específicas que poderiam limitar sua adaptação em outras organizações ou mesmo no ambiente privado.

Gráficos 4. Vínculos predominantes área de atuação (meio/adm. e fim/oper.)



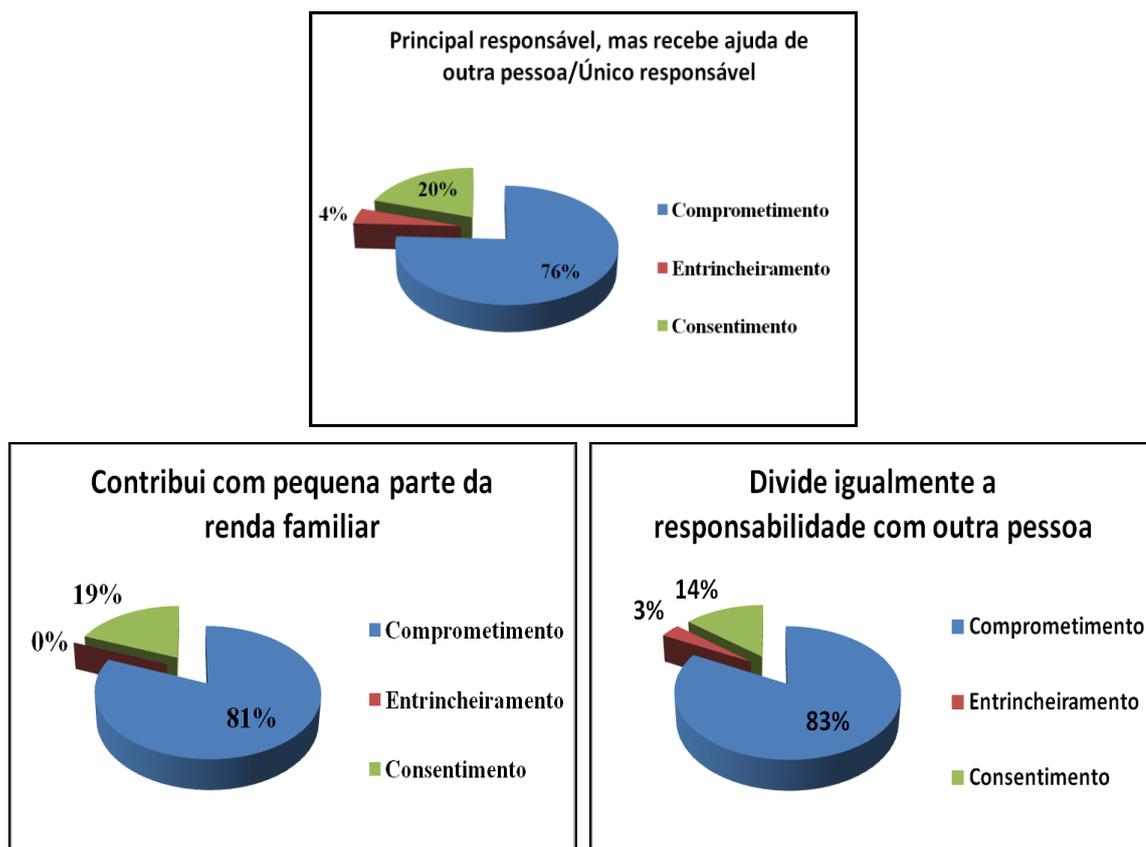
Fonte: Dados da pesquisa

Referente à responsabilidade financeira, percebeu-se que dos Bombeiros que se caracterizam como principais ou únicos responsáveis financeiramente pelo sustento da família, na faixa de 64% do total (n= 68), 4 % (n=3) consideram-se predominantemente entrincheirados.

De acordo com Grillo Rodrigues (2012) indivíduos com mais responsabilidade financeira, possivelmente se sentem mais presos à organização, demonstrando mais necessidades com relação ao sustento da família e, com isso, apresentando níveis maiores de entrincheiramento.

No entanto, cabe destacar que desses 64% que são o único ou principal responsável pela renda familiar, 48% (n= 33) exercem atividade complementar de renda, motivo pelo qual talvez não se sintam presos á corporação relativamente à questão financeira, predominando o afeto, e sentimento de satisfação, uma vez que 76% (n=51) sentem-se comprometidos, contra 20% (n=13) de consentidos.

Gráficos 5. Vínculos predominantes por responsabilidade financeira



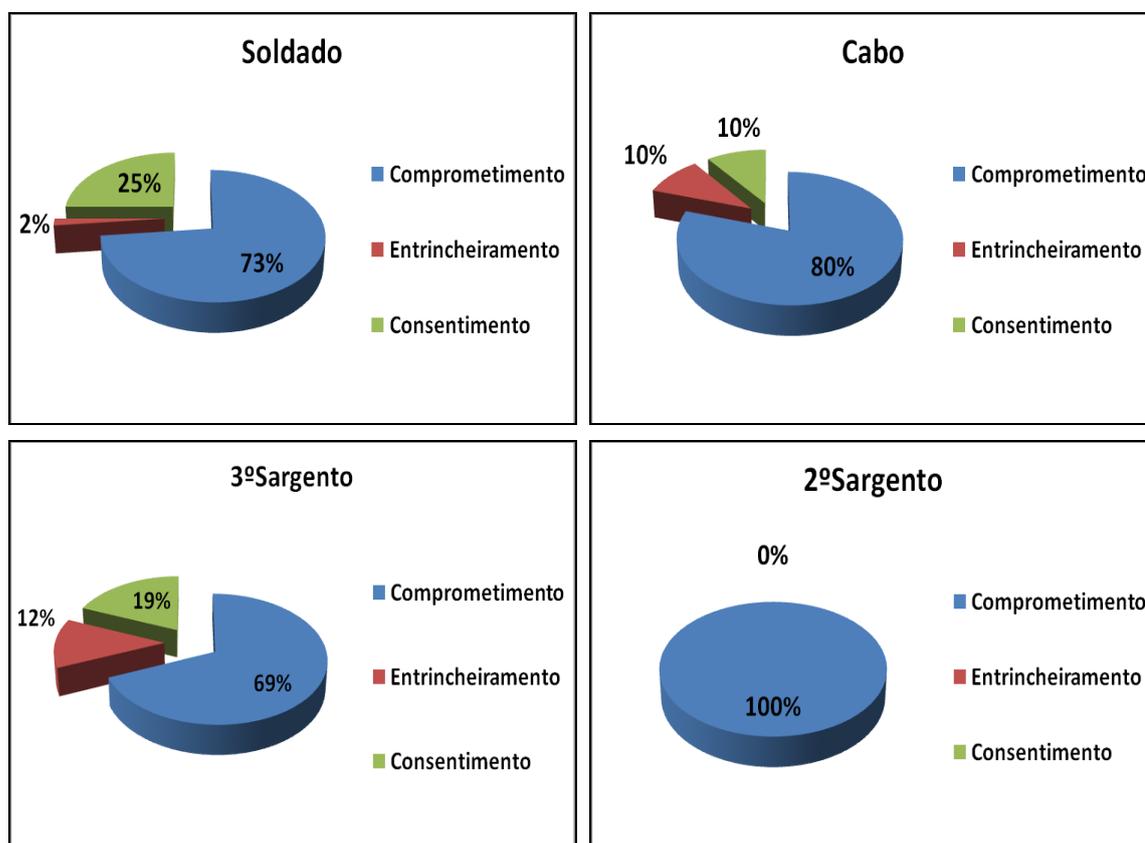
Fonte: Dados da pesquisa

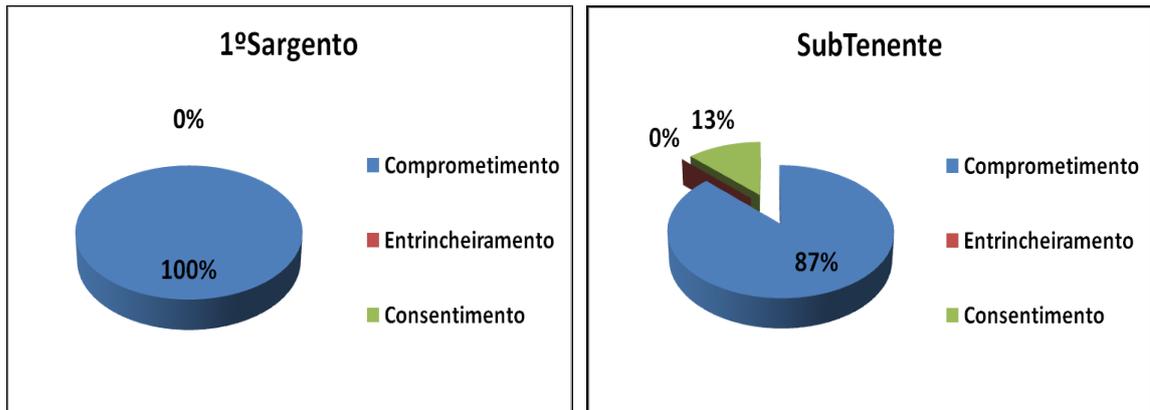
Quanto às graduações verifica-se que o soldado é o que possui o maior nível de consentimento, com 24% (n=43). Sugere-se que por estarem na base da pirâmide hierárquica,

exercendo atividades em sua maioria finalísticas (atividades fim), bem como por tratar-se de uma organização que possui como pilares a hierarquia e a disciplina, o sentimento de obediência predomine em relação as outras categorias, em que pese seja predominante de forma geral o vínculo de comprometimento, igualmente às demais graduações.

Os maiores níveis de entrincheiramento encontram-se entre os Cabos 10% (n=2) e 3º Sargentos, 12% (n=1). Podemos sugerir que este nível de entrincheiramento esteja diretamente relacionado ao tempo de efetivo serviço dos Bombeiros em questão, uma vez que possuem mais de 20 anos de serviço, possuem inúmeras vantagens financeiras, não sendo ainda, interessante deixar a organização uma vez que já estão próximos de sua aposentadoria, bem como ao fato de que 72% (n=20) são também os únicos ou principais responsáveis pela renda familiar. Novamente recorremos a Grillo Rodrigues (2012), quando esta escreve que indivíduos com mais responsabilidade financeira, possivelmente se sentem mais presos à organização, demonstrando mais necessidades com relação ao sustento da família e, com isso, apresentando níveis maiores de entrincheiramento.

Gráfico 6. Vínculos predominantes por graduação.





Fonte: Dados da pesquisa

Relativamente ao local de trabalho dos Bombeiros Militares, percebeu-se predomínio de entrincheirados na 1ª Companhia com 6% (n= 3). O maior nível de consentidos encontra-se na 2ª e 3ª Companhias, igualmente com 21%. O nível de comprometimento encontra-se maior na 1ª e 3ª Companhias com nível de 79%.

Com relação à área de atividade em que permaneceu maior parte da carreira destaca-se o alto nível de consentimento dos bombeiros que mais atuaram na atividade técnica (análise de projetos e vistorias), com 75% do total predominantemente neste tipo de vínculo. Os bombeiros que atuaram maior parte da carreira em atividades administrativas ou dividiram o tempo entre a atividade administrativa e atividade técnica apresentaram 100% (n= 8) comprometidos.

Entre os bombeiros que trabalharam maior parte da carreira na área operacional, destacam-se os que atuaram por mais tempo na atividade de salvamento aquático com nível de comprometimento de 96% (n= 13,5). Os mais entrincheirados laboraram maior tempo na atividade de combate a incêndios, e os que apresentam maior nível de consentimento são os que atuaram maior tempo na atividade de atendimento pré-hospitalar.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo demonstrou haver uma ampla área a ser pesquisada, sendo o vínculo que o trabalhador desenvolve com vários aspectos do seu mundo de trabalho e, em especial, com a organização, um assunto que tem apresentado grande interesse por parte da comunidade científica, certamente pelos impactos deste vínculo sobre o desempenho individual, grupal e organizacional.

Pode-se perceber, entretanto, que o estudo sobre vínculos organizacionais se trata de um assunto relativamente novo, havendo confusões conceituais e empíricas, redundância, imprecisão e inconsistência, motivo pelo qual tem sido discutido por diversos autores, visando uma redução desses problemas.

Dentro desta perspectiva, mais recentemente no âmbito nacional, tem prevalecido o estudo dos vínculos organizacionais sob a seguinte divisão: comprometimento, entrenchamento e consentimento.

No entendimento de Kramer e Faria (2007) vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, denotando seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos, seus problemas, políticas, desempenho e resultados. Assim sendo, o objetivo principal desta pesquisa foi investigar qual dos vínculos acima descritos aparece como predominante no âmbito do 13º BBM.

Para tanto, no referencial teórico dissertou-se sobre o cenário atual das organizações, demonstrando que estas têm passado por constantes mudanças, especialmente decorrentes das transformações sociais, econômicas e tecnológicas trazidas pela modernidade. Salientou-se que tais transformações exigem das organizações um patrimônio humano apto a desempenhar suas tarefas com alto nível de eficiência.

Nesse sentido, as pessoas necessitam ser concebidas como o mais valioso componente de capital (humano, intelectual etc), pois representa o recurso capaz de suprir pressões e demandas do ambiente interno e externo. Destacou-se em especial o setor público, em razão de que a sociedade tem exigido maior qualidade e adequação dos serviços, dentro de uma atuação cada vez mais eficaz e eficiente da ação governamental, notadamente no tocante à gestão de pessoas.

No âmbito da gestão de pessoas, salientou-se a importância do estudo da qualidade dos vínculos entre o indivíduo e organização na qual trabalha, concluindo-se na linha do

pensamento de Grillo Rodrigues (2012) ser imprescindível para o entendimento das relações estabelecidas no ambiente de trabalho que irão interferir em diversas dimensões da dinâmica organizacional, da interação no interior das equipes, setores e da própria organização, com impactos que podem ser positivos ou não, tanto na qualidade de vida dos indivíduos quanto na produtividade, efetividade e competitividade da organização.

Dentre os tipos de vínculos existentes entre o indivíduo e as organizações, trabalhou-se com o vínculo de comprometimento (caracterizado por um processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização), o vínculo de entrincheiramento (assinalado como a permanência do indivíduo na organização, não pela identificação como no comprometimento, mas pelos custos associados à sua saída da organização) e o vínculo de consentimento (caracterizado por ser um vínculo pautado na obediência a um superior hierárquico, na qual o indivíduo busca cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela organização onde trabalha), divisão predominante na literatura nacional, buscando identificar qual deste é predominante no âmbito do 13º BBM.

Antes de passar a análise dos resultados da pesquisa realizou-se a caracterização da organização Corpo de Bombeiros Militar percorrendo-se sobre seu histórico, bem como sobre o histórico do CBMSC em Balneário Camboriú onde se evidenciou a predominância das atividades de salvamento aquático, combate a incêndios e atividade técnica, as quais foram as molas propulsoras da instalação da OBM na cidade, e ainda elaborou-se breve síntese dos aspectos legais relacionados a corporação.

Derradeiramente, passou-se a análise dos resultados da pesquisa realizada através de questionário “*on line*” a predominância do vínculo de comprometimento, que alcançou o nível em 78% dos bombeiros, seguido do vínculo de consentimento com 18% e entrincheiramento com 4%. Cabe ressaltar que os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento não são excludentes entre si, sendo assim, um indivíduo pode ser tanto comprometido quanto entrincheirado ou consentido no vínculo estabelecido com o contexto organizacional, podendo sim, prevalecer um destes, e até mesmo variar entre momentos diferentes da vida do indivíduo.

Através do resultado alcançado pela pesquisa podemos fazer uma ligação entre a boa imagem e credibilidade que o Corpo de Bombeiros catarinense goza junto à sociedade (não menosprezando o peso do caráter altamente simpático de grande parte das atividades que exerce), ao envolvimento bastante destacado dos seus profissionais no tocante ao exercício das missões constitucionais.

Tal conclusão encontra amparo nos ensinamentos de Bastos *et al* (2011) quando disserta que o vínculo de comprometimento é bom para o indivíduo e para a organização, gerando como resultado autoestima elevada, sentimento de superioridade e inteligência e resultados positivos para a organização. No mesmo sentido é o entendimento de Randall (1987, apud Bastos *et al*, 2011) ao destacar que moderados e altos níveis de Comprometimento promovem elevação dos sentimentos de pertencimento à organização, de segurança, eficácia, lealdade e dever perante a mesma, criatividade, aumento da carreira individual e aumento da remuneração. Para a organização, a autora mostra como resultados positivos o aumento do tempo na empresa, segurança e estabilidade da força de trabalho, metas organizacionais mais alcançadas e aumento da satisfação no trabalho.

Permitirá ainda servir como subsidio à Corporação no tocante às políticas de gestão de pessoas como uma forma de identificar no material humano a natureza e o desempenho de cada trabalhador, conhecer as limitações e o potencial de cada indivíduo, podendo assim contribuir com o ganho de resultados proveniente de cada indivíduo, e por consequência contribuir com a melhoria da qualidade do serviço.

Acrescente-se a isto a contribuição no que diz respeito ao diagnóstico e desenvolvimento da política de recursos humanos, visto que se poderá obter melhores índices de desempenho, engajamento e produtividade, oferecendo em contrapartida aos seus funcionários, o alcance do sucesso profissional e da felicidade pessoal, valorizando-os.

Ao término deste trabalho fica o sentimento de que os objetivos do pesquisador foram alcançados, mas que a investigação científica sobre o tema pode ser aprofundado, expandindo o público alvo da pesquisa para todas as OBMs do Estado de Santa Catarina, com vistas a verificar se o resultado obtido na amostra se repete de forma ampla no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Sugere-se ainda repetir o presente estudo em intervalos pré-estabelecidos com o objetivo de verificar se a atual situação perdurará, ou se poderão ocorrer mudanças quanto ao tipo de vínculo predominante.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, R.M; FERREIRA, M. R. L.; GOMES, F. P.. **Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista**. ANPAD. Salvador. 2008.

BARCELOS, Marcos Aurélio. **Educação a distância como ferramenta de educação continuada no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2012, 123f. Florianópolis, CEBM, 2012.

BASTOS JÚNIOR, Edmundo José de. **Polícia Militar de Santa Catarina: história e histórias**. Florianópolis: Garapuvu, 2006.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Artmed. São Paulo, SP. 2004.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; SILVA, E. E. C.; BARREIROS, B. C.; LISBOA, C. P. **Entrincheiramento Organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros**. In: Anais, 13. Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos, 2008a, Braga, Portugal.

BASTOS, A. V. B.; SILVA, E. E. C.; LISBOA, C. P.; BRITO, A. P. M., BARREIROS, B. C. **Proposta do construto ‘consentimento’ nas organizações e validação de uma medida para mensurar este tipo de vínculo indivíduo-organização**. In: Anais, 13. Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos, 2008b, Braga, Portugal.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.. **Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: Uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen**. XXXIII EnANPAD. São Paulo, SP. 2009.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno; ROWE, Diva Ester Okazaki. **Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações**. VI EnEO. Florianópolis. SC. 2010.

BASTOS, A. V. B.; SILVA, Eliana. E. C.. **A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade**. Rev. Psicologia. vol.10 n°. 1. Florianópolis, jun. 2010.

BASTOS, A. V. B.; PINHO; Ana. P. M.; ROWE; Diva E. O.. **Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores**. XXXV EnANPAD. Rio de Janeiro. 2011.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno; ROWE, Diva Ester Okazaki. **A Articulação Entre Vínculos Organizacionais: Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento**. XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro. 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a administração pública municipal**. Caixas do Sul: EducS, 2005.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caixas do Sul: EducS, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro; KLERING, Luis Roque. **A Redução Sociológica no Processo de Transposição de Tecnologias Gerenciais**. *Organizações e Sociedade*, v. 17, n. 52, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. CAPES: UAB, 2010.

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

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/setembro 1993.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. DF, Brasília. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/1366>> Acesso em: 21 de Junho de 2013.

CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.

CHANLAT, J. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed., v.1. São Paulo: Atlas, 1996.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. [Mapa de Santa Catarina]. Disponível em: [http://www.cbm.sc.gov.br/ccb/Arq\\_imagem/mapa\\_sc.gif](http://www.cbm.sc.gov.br/ccb/Arq_imagem/mapa_sc.gif). Acesso em: 07 de Julho 2013.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 074/CBMSC/2006 de 03 de abril de 2006**. Cria e ativa o 7<sup>o</sup> Batalhão do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina e estabelece outras providências. Boletim do Comando Geral. Florianópolis, Ed. nº 17, 15 mai 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

ENRIQUE, E. O vínculo grupal. In: LÉVY, A. *et al.* **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

FARIA, J. H.; SCHIMITT, E. C. **Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações.** In: FARIA, J. H. (Org.) Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M. E. de. **A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise.** In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de (Orgs.). Vida psíquica e organização. São Paulo: Editora FGV, 2000.

FARIA, José Henrique. **Vínculos organizacionais.** RAP - Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 2007.

FARIAS, P. C. L. e GAETANI, Francisco. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório.** VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

GEMELLI, Inês M. P.; FILIPPIM, Eliane S.. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios.** RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GEVAERD, Evandro Carlos. **Sistema estadual de bombeiros.** 2001. 76f. Academia de Polícia Militar – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRILLO RODRIGUES, Ana Paula. **Os vínculos com a organização e a regulação emocional de servidores públicos.** Dissertação de Doutorado. UFBA, Bahia. 2012.

HOCHLEITNER, Cláudio Eduardo. **Critérios para implantação do quadro de oficiais subalternos complementares no CBMSC.** 2007. 89f. Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

LACOWICZ, Altair Francisco. **Corpo de bombeiros comunitário: a parceria que deu certo.** Chapecó: Imprimax, 2002.

LAZZARINI, Álvaro. **Poder de Polícia e o Corpo de Bombeiros.** Anais III SENABOM. São Paulo: 1992.

GODIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. **Emoções e afetos no trabalho.** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) Psicologia, organizações e trabalhos no Brasil. Porto Alegre: Artemed, 2004.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. **Vínculos organizacionais.** RAP. Rio de Janeiro: 83-104, Jan./Fev. 2007.

LAZZARINI, A. **Poder de Polícia e o Corpo de Bombeiros.** In: Seminário nacional de bombeiros, 3. Ribeirão Preto, 1992. Anais. Ribeirão Preto: [s.n.], 1992.

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

MAILHIOT, GÉRALD B. **Dinâmica e gênese dos grupos: atualidades das descobertas de Kurt Lewin**. 2.ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1973.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional. A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

PACHECO, Regina Silva. **Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995–2002**. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 53, n. 4, p. 78-105, out./dez.2002.

PAGÈS, MAX. **A vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria da relação humana**. Petrópolis: Vozes, 1993.

PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais: um uma análise desses vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações**. 2009. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

RAMOS, T. J. F.; BERH, Ariel; SILVA, L. A. D. Holtz; ANES, C. E. R.; GOULARTE, J. L. L.. **Gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso na diretoria de serviços de pessoal da prefeitura municipal de Sant’ana do Livramento/RS**. 9º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade São Paulo/SP 26 e 27 julho de 2012.

REGO, A. **Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões?** RAE 43(4), 2003.

RICCHADSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, A.C.A. (2009). **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. Dissertação de Mestrado não publicada. UFBA, Bahia.

ROMERO, Maria José de Souza; GARCIA, Fernando Coutinho. **Vínculos organizacionais. Um estudo de caso entre docentes de uma instituição de ensino superior**. Revistas de Ciências Gerenciais. Vol 15, nº21, ano 2011. São Paulo.

SANTA CATARINA. **Lei nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983**. Dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Florianópolis, n. 12.153, 11 de fevereiro de 1983.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 19.237, de 14 de março de 1983**. Aprova o Regulamento da Lei nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983, que dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. Disponível em:

<<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/1983/019237-005-0-1983-000.htm>>.

Acessado em: 15 de junho de 2011.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.711, de 10 de dezembro de 2010.** Cria e ativa o 13º Batalhão do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, altera a articulação do 7º Batalhão do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, e estabelece outras providências. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, ed. 18.988, 10 dez. 2010.

\_\_\_\_\_. **Constituição Estadual de Santa Catarina.** 2ª ed. Florianópolis, DDSG-ALESC, 1989.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 033, de 13 de junho de 2003.** Altera os artigos 31, 50, 57, 71, 90, 105, 107 e 108, inclui o Capítulo III-ano título V, e acrescenta os artigos 51, 52, 53, 54 e 55 ao ato das disposições Constitucionais transitórias da Constituição do Estado de Santa Catarina. Diário Oficial do Estado, Florianópolis, nº 17.176, 17 de junho de 2003.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 582, de 30 de novembro de 2012.** Fixa o efetivo máximo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado e estabelece outras providências. Diário Oficial do Estado, Florianópolis, nº 19.469, 03 de dezembro de 2012.

SILVA, E. E. C. (2009). **Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto. Dissertação de Mestrado.** UFBA, Bahia.

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

ZIMERMAN, D. Fundamentos teóricos. In: ———; OSÓRIO, L. C. *Como trabalhamos com grupos.* Porto Alegre: Artes Médicas, 1997 a.

ZIMERMAN, D. E. *Fundamentos Básicos das Grupoterapias.* 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2000.

## APÊNDICE A - Questionário – Vínculos organizacionais

10/07/13

Questionário sobre Vínculo Organizacional - CCEM 2013

 Editar este formulário

### Questionário sobre Vínculo Organizacional - CCEM 2013

Estamos realizando uma pesquisa que busca compreender como os trabalhadores se relacionam com a organização para a qual trabalham. Trata-se de uma pesquisa para realização de Trabalho de Conclusão do Curso de Comando e Estado Maior do Corpo de Bombeiros Militar. Nós trabalharemos somente com o conjunto de dados, e as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

#### 1ª Parte - DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Selecione as questões abaixo e/ou complete quando necessário.

##### 1. Sexo

	Masculino	Feminino
Linha 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 2. Estado Civil

	Solteiro	Casado	Viúvo	Separado/Divorciado	União Estável	Outro
Linha 1	<input type="radio"/>					

##### 3. Nível educacional

	Ensino Fundamental (1º Grau)	Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Incompleto	Ensino Superior Completo	Pós-graduado
Linha 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 4. Local de trabalho

	1ª Companhia	2ª Companhia	3ª Companhia
Linha 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 5. Área de atividade atual

	Administrativa	Operacional
Linha 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10/07/13

Questionário sobre Vínculo Organizacional - CCEM 2013

**6. Área em que dedicou maior parte de sua carreira**

	Atendimento pré-hospitalar	Combate a incêndios	Salvamento aquático	Atividade Técnica	Administrativa
Linha 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Em que grau você é o responsável pela manutenção financeira de sua família?**

	Único responsável	Principal responsável, mas recebe ajuda de outras pessoas	Divide igualmente a responsabilidade com outra pessoa	Contribui com pequena parte da renda familiar
Linha 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Exerce atividade complementar de renda?**

	Sim	Não
Linha 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Graduação**

	Sub Tenente	1º Sargento	2º Sargento	3º Sargento	Cabo	Soldado
Linha 1	<input type="radio"/>					

**10. Tempo de efetivo serviço no CBMSC**

	Até 05 anos	de 05 a 10 anos	de 10 a 15 anos	de 15 a 20 anos	de 20 a 25 anos	de 25 a 30 anos	Acima de 30 anos
Linha 1	<input type="radio"/>						

**2ª Parte - SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO PARA A QUAL TRABALHA**

Vamos apresentar a você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

**Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus**

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
	<input type="radio"/>					

10/07/13

Questionário sobre Vínculo Organizacional - CCEM 2013

Linha 1

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.**

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
---------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------------

Linha 1

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Eu sempre cumpro as ordens nessa organização.**

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
---------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------------

Linha 1

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.**

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
---------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------------

Linha 1

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.**

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
---------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------------

Linha 1

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Se o chefe manda, a gente tem que fazer.**

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
---------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------------

Linha 1

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa organização.**

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
---------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------------

Linha 1

<input type="radio"/>						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa organização.**

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
---------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------------

10/07/13

Questionário sobre Vínculo Organizacional - CCEM 2013

Linha 1	<input type="radio"/>					
---------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Eu faço o que meu chefe manda porque confio nele.**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

Linha 1	<input type="radio"/>					
---------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

Linha 1	<input type="radio"/>					
---------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado com sou hoje dentro dessa organização.**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

Linha 1	<input type="radio"/>					
---------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

Linha 1	<input type="radio"/>					
---------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

Linha 1	<input type="radio"/>					
---------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Sinto que mudar de organização colocaria em risco a minha estabilidade financeira.**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

Linha 1	<input type="radio"/>					
---------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Sigo as ordens da empresa porque as aprovo.**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

10/07/13

Questionário sobre Vínculo Organizacional - CCEM 2013

Linha 1

**Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

Linha 1

**Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu deixaria de receber vários benefícios que essa organização oferece aos seus servidores (auxílio alimentação, triênios, licença especial, adicionais, etc.).**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

Linha 1

**Procuo saber as razões de cada regra da organização.**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

Linha 1

**Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

Linha 1

**A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

Linha 1

**Aceito as normas da organização porque concordo com elas.**

Discordo totalmente    Discordo muito    Discordo pouco    Concordo pouco    Concordo muito    Concordo totalmente

Linha 1

**Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.**

10/07/13

Questionário sobre Vínculo Organizacional - CCEM 2013

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
Linha 1	<input type="radio"/>					

**Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.**

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
Linha 1	<input type="radio"/>					

**Quando eu não concordo com uma regra da empresa, eu não cumpro.**

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
Linha 1	<input type="radio"/>					

**A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.**

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
Linha 1	<input type="radio"/>					

**A minha idade não facilitaria a troca de organização por outra que me deixasse satisfeito.**

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
Linha 1	<input type="radio"/>					

**Quando não estou convencido com alguma ordem, converso sobre isso com meu chefe.**

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
Linha 1	<input type="radio"/>					

**Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.**

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
Linha 1	<input type="radio"/>					

**Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras**

10/07/13

Questionário sobre Vínculo Organizacional - CCEM 2013

**organizações.**

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
Linha 1	<input type="radio"/>					

**Eu só faço o que meu chefe manda quando concordo com a ordem.**

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
Linha 1	<input type="radio"/>					

**Enviar**

Nunca envie senhas em formulários do Google.

Powered by  


Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)