



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

TÂNIA DANTAS PEREIRA

**ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO ENTRE AUDITORES SUS/BA**

Salvador

2021

TÂNIA DANTAS PEREIRA

**ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO ENTRE AUDITORES SUS/BA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe

Salvador

2021

Escola de Administração - UFBA

P436 Pereira, Tânia Dantas.

Entrincheiramento organizacional: um estudo entre auditores
SUS / Bahia / Tânia Dantas Pereira. – 2021.
149 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Dina Ester Okazaki Rowe.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia,
Escola de Administração, Salvador, 2021.

1. Sistema Único de Saúde (Brasil) – Administração de pessoal –
Pesquisa - Bahia. 2. Comprometimento organizacional. 3. Auditores –
Satisfação no trabalho. 4. Comportamento organizacional.
5. Trabalho – Aspectos psicológicos. I. Universidade Federal da
Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 352.3

TÂNIA DANTAS PEREIRA

**ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO ENTRE AUDITORES SUS/BA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 27 de abril de 2021

Banca examinadora:

Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe – Orientadora
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Vânia Medianeira Flores Costa
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal de Santa Maria

Profa. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim
Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro
Universidade Federal da Bahia

AGRADECIMENTOS

Muitas vezes duvidei se chegaria a este momento. Não foi fácil, mas aqui estou eu. Coração cheio de alegria e acima de tudo gratidão. Mais um desafio vencido na minha vida. Posso afirmar que nunca estive só no caminho que trilhei. Contei com a ajuda de muitos anjos, alguns visíveis, outros não.

Quero e decido começar agradecendo a Deus. Por certo, foi Ele quem colocou os anjos no meu caminho. Foi Ele o grande mentor e condutor dos meus passos nessa longa jornada. A Ele devo tudo.

Agradeço ao meu eterno companheiro, Paulo, meu eterno anjo da guarda, por seu apoio incondicional, por sua proteção, por compreender as minhas ausências, por sua renúncia e sacrifício para que eu chegasse até aqui.

Aos amores da minha vida, Diego, Caio e Léo, por estarem sempre ao meu lado, pelas palavras de incentivo quando tudo parecia tão difícil, pelo carinho, pelo amor. Vocês são o meu maior tesouro.

Ao meu pai Roberto, meu anjo invisível, alicerce da minha vida, a quem devo muito. A minha querida mama, Maria, pelos ensinamentos, pelos conselhos, pelas orações, pelo amor incondicional. Não sei o que seria de mim sem você por perto.

Às filhas que a vida me deu, Rebeca e Daniela, pelo apoio, pelo estímulo, pelos momentos felizes que passamos juntos. Sem vocês teria sido muito mais difícil.

A toda a minha família, em especial aos meus irmãos Sandra, Roberto e Adriana, companheiros de toda vida, pelo respeito ao meu silêncio, pela vibração, pela torcida, pelo carinho de sempre. Vocês moram no meu coração.

À minha orientadora Diva que se tornou uma amiga querida. Obrigada pela dedicação, pela paciência, por oportunizar meu aprendizado, pelo estímulo a cada passo dado e por sempre acreditar em mim. Você foi fundamental para esta conquista. Serei eternamente grata.

A todos os funcionários e professores do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), da UFBA, pela competência, qualidade, presteza e zelo. Em especial a Profa. Denise Ribeiro, por sua forma carinhosa, respeitosa e cuidadosa de conduzir e orientar seus alunos.

À Profa. Sônia Gondim por sua generosidade, atenção e colaboração.

Aos pesquisadores que colaboraram como juízes neste trabalho, muito obrigada!

À Diego por sua paciência, disponibilidade e ajuda imensurável. À Daniela por sua colaboração para a realização dos grupos focais. À Caio por me tirar dos apuros diários.

À Diretoria da Auditoria SUS/BA, pela oportunidade de participar do curso de mestrado, pela permissão para o desenvolvimento da pesquisa nesse setor e pelo suporte dado. À Secretaria de Saúde do Estado da Bahia (Sesab), pelo investimento na qualificação profissional de seus servidores.

Aos colegas que participaram da pesquisa, pela confiança em compartilhar seus depoimentos, pela disponibilidade e contribuição valiosa para a sua realização.

A todos os colegas de Mestrado, turma UFBA e Sesab, pela maravilhosa convivência, pelo conhecimento compartilhado, pelos momentos inesquecíveis que passamos juntos, pela união. Em especial a Sandra, um anjo sempre disposto a ajudar, obrigada pelo incentivo e amizade; a Magna, pelo apoio e boas risadas; a Isaura, pela sensatez e estímulo; a Luciana, pela doçura e delicadeza; a Cláudia, pela tranquilidade e atenção; a Renata, pelo carinho e trocas; a Tatiane, pelo senso de coletividade e afeto; a Cláudio, pelo cuidado e insights que tanto me inspiraram.

Enfim, agradeço a todos os que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho. Sinto-me muito feliz e devo isto a vocês. Espero um dia poder retribuir tanta generosidade. Gratidão é a palavra que sintetiza tudo!

“Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir”.

(Cora Coralina)

PEREIRA, T. D. Entrincheiramento Organizacional: um estudo entre auditores SUS/BA. 149 f. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo compreender o vínculo entrincheiramento organizacional entre os Auditores SUS/BA a partir da percepção dos atores sociais envolvidos. Adota-se o conceito de entrincheiramento organizacional proposto por Rodrigues (2009), cuja composição abrange as dimensões Ajustamentos à Posição Social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitações de Alternativas. Para o alcance do objetivo traçado, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, abordagem qualitativa e transversal. A pesquisa foi desenvolvida no âmbito da Auditoria SUS/BA, órgão de controle, integrante do Sistema Nacional de Auditoria, vinculado à Secretaria Estadual de Saúde da Bahia. A escolha da Auditoria SUS/BA, deu-se pelo fato de a pesquisadora integrar o quadro de servidores desta instituição. A coleta de dados ocorreu em duas etapas. Na primeira etapa, foram realizados dois grupos focais *on line* com a participação total de nove auditores que exercem atividades operacionais. Na segunda etapa, foram realizadas sete entrevistas individuais semiestruturadas com gestores. Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo categorial temática. Os resultados revelaram a percepção dos vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional entre os auditores. Os arranjos burocráticos impessoais e a limitação de alternativas são as dimensões que determinam o entrincheiramento, na percepção dos auditores. No que tange os antecedentes, há uma maior noção da influência de fatores organizacionais sobre o vínculo, especialmente a estabilidade. Sobre os consequentes, ficou evidenciado que o entrincheiramento afeta negativamente tanto no nível individual, com sobrecarga de trabalho e adoecimento, como no nível organizacional, com a perda da qualidade do trabalho e clima organizacional ruim. Por fim, a pesquisa descortinou ações e práticas organizacionais que, na percepção dos gestores, podem auxiliar a gestão do entrincheiramento. Neste sentido, destaca-se o papel da liderança, a necessidade de ter gestores qualificados, investir em práticas organizacionais que estimulem o desenvolvimento profissional, promovam a valorização do servidor, o reconhecimento do trabalho, a participação nos processos decisórios, bem como suscitem a visibilidade institucional. Com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, sugere-se que estudos acerca dos vínculos organizacionais, em especial o entrincheiramento, sejam ampliados para a Sesab, a fim de identificar fatores que obstaculizam a adoção e implementação de ações e práticas organizacionais, reconhecidas na literatura como necessárias para o estabelecimento e desenvolvimento de um vínculo mais favorável ao binômio servidor-organização.

Palavras-chave: Entrincheiramento Organizacional; Vínculos Organizacionais; Serviço Público; Gestão de Pessoas; Auditores.

PEREIRA, T. D. Organizational Entrenchment: a study among SUS/BA auditors. 149 f. 2021. Dissertation (Professional Master's in Administration) – School of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, 2021.

ABSTRACT

This dissertation aims to understand the organizational entrenchment link between SUS/BA Auditors, through the perception of the social actors involved. The concept of organizational entrenchment adopted was proposed by Rodrigues (2009), whose composition comprises the following dimensions: Social Position Adjustments, Impersonal Bureaucratic Arrangements and Alternative Limitations. In order to achieve the outlined objective, a descriptive research was carried out, with a qualitative and transversal approach. The research was carried out within the scope of SUS/BA Audit, a control body, part of the National Audit System, linked to the State Health Department of Bahia. The choice of the SUS/BA Audit was due to the fact that the researcher is part of this institution's staff. Data collection took place in two stages. In the first stage, two focal groups were carried out online with the total participation of nine auditors who exert operational activities. In the second stage, seven individual semi-structured interviews were conducted with managers. The data obtained was analyzed using the thematic categorial content analysis technique. The results revealed the perception of the commitment and organizational entrenchment links among the auditors. Impersonal Bureaucratic Arrangements and Limited Alternatives are the dimensions that determine entrenchment in the auditors' perception. Regarding the antecedents, there is a greater notion of the influence of organizational factors on the link, especially stability. Regarding the consequents, it became evident that entrenchment negatively affects both the individual level, with work overload and illness, as well as the organizational level, with the work's quality loss and bad organizational climate. Finally, the research revealed actions and organizational practices that, in the perception of managers, can help the entrenchment management. In this sense, the role of leadership stands out, as well as the need of qualified managers, the investment in organizational practices that encourage professional development, promotion of the civil servant's appreciation, recognition of work, participation in decision-making processes, as well as raising institutional visibility. Based on the results obtained in this research, it is suggested that studies on organizational links, especially entrenchment, be expanded to Sesab, in order to identify factors that hinder the adoption and implementation of organizational actions and practices, recognized in the literature as necessary for the establishment and development of a more favorable link to the server-organization binomial.

Keywords: Organizational Entrenchment; Organizational Links; Public Service; People Management; Auditors.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Definições de entrincheiramento organizacional e suas dimensões	33
Figura 2 - Modelo de entrincheiramento organizacional.....	36
Gráfico 1 - Publicações sobre entrincheiramento organizacional, 2010-2019	43
Figura 3 - Desenho da pesquisa	49
Figura 4 - Categorias de Análise	63
Figura 5 - Resumo das principais percepções dos participantes sobre os vínculos organizacionais	70
Figura 6 - Resumo das principais percepções dos participantes sobre o entrincheiramento....	77
Figura 7 - Resumo das principais percepções dos participantes sobre as dimensões do entrincheiramento	85
Figura 8 - Resumo das principais percepções dos participantes sobre os antecedentes do entrincheiramento	93
Figura 9 - Resumo das principais percepções dos participantes sobre os consequentes do entrincheiramento	99
Figura 10 - Resumo das principais percepções dos participantes sobre a gestão do entrincheiramento	104
Figura 11 - Síntese dos resultados da pesquisa	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas da Pesquisa	51
Quadro 2 - Etapas da análise de conteúdo percorridas	61
Quadro 3 - Resultado do Grupo Focal - Vínculos organizacionais percebidos.....	67
Quadro 4 - Resultado das Entrevistas - Vínculos organizacionais percebidos	69
Quadro 5 - Resultado do Grupo Focal - Entrincheiramento Organizacional: identificação e continuação	72
Quadro 6 - Resultado das Entrevistas - Entrincheiramento Organizacional: identificação e continuação	75
Quadro 7 - Resultado do Grupo Focal – Dimensões do Entrincheiramento Organizacional ..	78
Quadro 8 - Resultado das Entrevistas – Dimensões do Entrincheiramento Organizacional...	82
Quadro 9 - Resultado do Grupo Focal – Antecedentes do Entrincheiramento Organizacional	87
Quadro 10 - Resultado das Entrevistas - Antecedentes do Entrincheiramento Organizacional	89-90
Quadro 11 - Resultado do Grupo Focal - Consequentes do Entrincheiramento Organizacional	95
Quadro 12 - Resultado das Entrevistas - Consequentes do Entrincheiramento Organizacional	97
Quadro 13 - Resultado do Grupo Focal – Gestão do vínculo entrincheiramento organizacional	101
Quadro 14 - Resultado das Entrevistas – Gestão do vínculo entrincheiramento organizacional	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de artigos publicados por autor	44
Tabela 2 - Número de autores por artigo	45
Tabela 3 - Distribuição dos artigos de acordo com o contexto organizacional.....	45
Tabela 4 - Quantidade de artigos de abordagem qualitativa por autor	46
Tabela 5 - Características dos participantes dos Grupos Focais e das entrevistas	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABI	Arranjos Burocráticos Impessoais
ANPAD	Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração
APS	Ajustamentos à Posição Social
CAEE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CNS	Conselho Nacional de Saúde
GF	Grupo Focal
LA	Limitação de Alternativas
RNP	Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SESAB	Secretaria Estadual de Saúde da Bahia
SNA	Sistema Nacional de Auditoria
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UR	Unidade de Registro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVO GERAL.....	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 PRESSUPOSTOS	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ALGUMAS QUESTÕES QUE ENVOLVEM SUAS BASES	23
2.2 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL	29
2.2.1 Bases que alicerçam o conceito do Entrincheiramento Organizacional.....	29
2.2.2 Aspectos conceituais e dimensionalidade do Entrincheiramento Organizacional	32
2.2.3 Antecedentes e Consequentes do Entrincheiramento Organizacional	38
2.3 PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL NO PERÍODO 2010-2019	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 CONTEXTO DO ESTUDO: AUDITORIA SUS/BA.....	51
3.2 GRUPO FOCAL	53
3.3 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	57
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	59
3.5 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	63
3.6 ASPECTOS ÉTICOS	65
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
4.1 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS PERCEBIDOS	66
4.1.1 Resultados do Grupo Focal com Auditores	66
4.1.2 Resultados das Entrevistas com Gestores	69
4.2 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL: IDENTIFICAÇÃO E CONTINUAÇÃO	71
4.2.1 Resultados do Grupo Focal com Auditores	71
4.2.2 Resultados das Entrevistas com Gestores	75
4.3 DIMENSÕES DO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL.....	77
4.3.1 Resultados do Grupo Focal com Auditores	78
4.3.2 Resultados das Entrevistas com Gestores	81
4.4 ANTECEDENTES DO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL	86
4.4.1 Resultados do Grupo Focal com Auditores	86

4.4.2 Resultados das Entrevistas com Gestores	89
4.5 CONSEQUENTES DO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL	94
4.5.1 Resultados do Grupo Focal com Auditores	94
4.5.2 Resultados das Entrevistas com Gestores	96
4.6 GESTÃO DO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL.....	100
4.6.1 Resultados do Grupo Focal com Auditores	100
4.6.2 Resultados das Entrevistas com Gestores	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE A - Convite para participação no Grupo Focal	122
APÊNDICE B - Roteiro para condução do Grupo Focal	123
APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para o GF	125
APÊNDICE D - Formulário para coleta de dados demográficos e funcionais dos participantes do Grupo Focal e entrevista individual.....	127
APÊNDICE E - Roteiro de perguntas para o Grupo Focal e respectivos objetivos.....	128
APÊNDICE F - Apresentação do Grupo Focal	130
APÊNDICE G - Trechos da transcrição dos Grupos Focais.....	134
APÊNDICE H - Roteiro para condução da entrevista.....	138
APÊNDICE I - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido das entrevistas individuais	139
APÊNDICE J - Roteiro de perguntas para a Entrevista individual e respectivos objetivos.....	141
APÊNDICE K - Procedimento de Análise de Conteúdo dos Grupos Focais	143
APÊNDICE L - Procedimento de Análise de Conteúdo das Entrevistas Individuais....	146

1 INTRODUÇÃO

Ao longo de sua existência, o indivíduo desenvolve vínculos distintos com pessoas, grupos, instituições, trabalho, entre outros objetos sociais que repercutem no seu desenvolvimento e comportamento (BALSAN et al., 2016a; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2014). Dada a centralidade do trabalho na vida dos indivíduos, os vínculos estabelecidos nesse âmbito assumem importância tanto para os resultados da atividade que desenvolve como para a vida do trabalhador (BASTOS et al., 2013).

Os vínculos emergem de um processo de troca, de um lado a organização com seu modelo de gestão, valores, metas e objetivos a serem alcançados e do outro o indivíduo com suas expectativas, demandas e necessidades a serem supridas. Na medida que ocorre a convergência entre exigências organizacionais e desejos individuais, alicerçada nas demandas sociais, o vínculo se concretiza positivamente para ambos os lados. A qualidade do vínculo que se estabelece entre indivíduo e organização reflete tanto os valores intrínsecos e atitudinais do indivíduo como também a cultura organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2013).

O interesse em compreender os vínculos do trabalhador não é recente, entretanto o cenário de alta competitividade intensificou a exigência de as organizações contarem com trabalhadores cada vez mais envolvidos com suas atividades, empenhados e vinculados aos propósitos de suas organizações (MARIANO; MOSCON, 2018; MOSCON, 2013).

Nos últimos sessenta anos, o comprometimento organizacional assumiu relevância no campo de estudos do comportamento organizacional, dado o seu poder preditivo de desempenhos favoráveis no trabalho (MARIANO; MOSCON, 2018). No entanto, com o desenvolvimento teórico acerca das relações que o indivíduo estabelece com a organização e a intensificação das discussões que envolvem a natureza dimensional do comprometimento, diferentes tipos de vínculos foram revelados (TOMAZZONI et al., 2020; TOMAZZONI; COSTA, 2020). Assim, tem-se discutido mais recentemente os vínculos consentimento e entrenchamento organizacional. Este último, objeto desta dissertação.

Inicialmente estudado no campo de carreiras, o conceito de entrenchamento foi transportado para o contexto organizacional, motivado pela necessidade de ampliar a precisão dos vínculos do indivíduo com a organização, bem como investigar conceitos considerados parte do comprometimento (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Assim, o entrenchamento organizacional é definido como a tendência do indivíduo a permanecer na organização por

considerar os investimentos e adaptações realizados para o alcance da posição que ocupa, os retornos materiais recebidos e a percepção de limitação de alternativas no mercado (RODRIGUES, 2011).

A essência do vínculo entrincheiramento organizacional está ligada à ideia de o indivíduo “estar preso” na organização por necessidade, por não vislumbrar uma alternativa que satisfaça suas expectativas e demandas (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015a). Trata-se, portanto, de um vínculo instrumental em que a permanência na organização não se dá por vontade própria, mas por calcular as perdas e sacrifícios caso decida sair (RODRIGUES, 2009).

Nessa perspectiva, o trabalhador entrincheirado é aquele que busca na organização a trincheira como forma de se sentir protegido, seguro, garantir estabilidade, manter seu *status quo* e evitar perdas associadas à sua saída. Desse modo, o entrincheiramento não envolve desejo, mas sim necessidade (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015b; RODRIGUES, 2009).

Ocorre que a permanência por necessidade pode gerar efeitos negativos e indesejáveis tanto para o indivíduo como para a organização. Desmotivação, insatisfação, estagnação e adoecimento físico e mental são alguns efeitos que podem ocorrer no nível individual. No nível da organização, o entrincheiramento pode levar a uma vida vegetativa, falta de inovação, perda da produtividade (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015b). Esses comportamentos pouco contribuem para a efetividade das ações e o alcance dos resultados organizacionais.

Apesar de entender que os vínculos não são excludentes entre si e que o indivíduo pode apresentar, ao mesmo tempo, padrões de vínculos que estabeleçam comprometimento, consentimento, e entrincheiramento (BALSAN et al., 2019; RODRIGUES, 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2015; TOMAZZONI et al., 2017, 2020), optou-se, neste estudo, por focar o entrincheiramento organizacional em razão de se acreditar que este tipo de vínculo pode ter impacto negativo em outras variáveis organizacionais, como o contrato psicológico.

Entendido como uma relação implícita de trocas entre o indivíduo e a organização, o contrato psicológico envolve a crença do indivíduo acerca das obrigações recíprocas (RODRIGUES et al., 2013; SANTOS et al., 2018). Por sua natureza subjetiva, abrange aspectos afetivos e perceptivos que permeiam a relação de trabalho, os quais não são alcançados pelo contrato formal (RIOS; GONDIM, 2017).

Sendo a relação de trabalho um processo dinâmico, os eventos vivenciados pelo indivíduo na organização podem levar à percepção de violação do contrato psicológico. A

violação de um contrato psicológico refere-se à percepção do indivíduo de haver uma discrepância entre as expectativas advindas do contrato psicológico e as experiências concretas. Essa violação pode ter efeitos sobre os níveis de comprometimento do indivíduo (SOLINGER et al., 2016). Assim, o contrato psicológico é um importante instrumento de intensificação da relação indivíduo-organização.

Dessa forma, é relevante compreender como se estabelece a ligação entre o indivíduo e a organização, seus antecedentes e os resultados que produz para ambos (TOMAZZONI; COSTA, 2020). Essas informações poderão contribuir para o desenvolvimento de estratégias organizacionais com vistas a potencializar aspectos positivos e minimizar aspectos negativos deste vínculo, de modo a propiciar uma relação de trabalho saudável e favorável tanto para o indivíduo como para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, que no contexto público se traduz na prestação de serviço à sociedade com qualidade e eficiência.

A organização de escolha desta pesquisa é a Auditoria SUS/BA, órgão de controle interno da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia, integrante do Sistema Nacional de Auditoria do SUS (SNA) que tem como competência a avaliação técnico-científica, contábil, financeira e patrimonial do Sistema Único de Saúde (SUS). A atuação do órgão, ancorada nos princípios e diretrizes do SUS, busca a melhoria da qualidade da gestão da saúde pública tanto do ponto de vista da aplicação de recursos como da prestação de serviços de saúde de qualidade ao usuário do SUS. Considera-se que a Auditoria SUS/BA, além de se constituir um importante instrumento de gestão, na medida em que subsidia a tomada de decisão por parte da gestão estadual do SUS, desempenha um papel social de relevância.

É importante mencionar que o interesse por esta instituição se deve ao fato de a pesquisadora integrar o quadro de auditores da Auditoria SUS/BA desde 2007, tendo assumido, em diferentes momentos de sua carreira profissional, a função de coordenadora de equipe. Essa experiência na gestão despertou a vontade de melhor entender as relações que se estabelecem entre os auditores e a Auditoria SUS/BA e que, de alguma forma, repercutem nas atitudes e comportamentos dos indivíduos, em especial, o entrincheiramento organizacional, pois, como mencionado anteriormente, acredita-se que possa ter efeitos negativos sobre o contrato psicológico firmado entre ambos.

Desse modo, o presente estudo se propôs a discutir o tema entrincheiramento organizacional no âmbito da Auditoria SUS/BA, a partir do seguinte problema de pesquisa: **Como o entrincheiramento organizacional é percebido pelos auditores que atuam na Auditoria SUS/BA?**

Para responder ao problema de pesquisa apresenta-se a seguir os objetivos que nortearam a pesquisa.

1.1 OBJETIVO GERAL

Essa dissertação teve como objetivo geral compreender o vínculo entrincheiramento organizacional entre os Auditores SUS/BA a partir da percepção dos atores sociais envolvidos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar as dimensões de entrincheiramento organizacional percebidas pelos auditores SUS/BA.
- b) Identificar, descrever e categorizar antecedentes e consequentes do entrincheiramento organizacional percebidos pelos auditores SUS/BA.
- c) Verificar a percepção dos gestores em relação ao entrincheiramento organizacional dos auditores SUS/BA, seus antecedentes e consequentes.
- d) Comparar a percepção dos auditores SUS/BA e dos gestores em relação ao entrincheiramento organizacional, seus antecedentes e consequentes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os vínculos se configuram e se desenvolvem de forma complexa e dinâmica e nesse processo o contexto é considerado fundamental para a sua compreensão (PAIM, 2017). Ignorar aspectos contextuais pode provocar um distanciamento entre o conhecimento científico produzido e as práticas organizacionais (RODRIGUES, 2011). O presente estudo busca aproximar esses pontos ao analisar o vínculo entrincheiramento organizacional no contexto de uma organização pública a partir da percepção de seus servidores.

Por se tratar de um construto recentemente apresentado na literatura, há ainda pouca produção científica sobre o entrincheiramento organizacional e, menos ainda, relacionando-o a seus antecedentes e consequentes como aponta o levantamento de estudos realizado para esse trabalho nos bancos de dados SciELO, SPELL e anais dos eventos da ANPAD, no

período de 2010 a 2019, com a intenção de compreender o cenário das pesquisas realizadas até então. Este estudo vem, então, suprir uma lacuna existente contribuindo para a expansão do conhecimento acerca do tema.

Outro ponto importante revelado com o levantamento realizado é que todos os estudos relacionados às organizações públicas da administração direta tiveram como cenário as instituições de ensino, justificando-se o estudo desse fenômeno no âmbito de uma organização vinculada ao setor saúde.

Adicionalmente, a partir da experiência profissional da pesquisadora na Auditoria SUS/BA, especialmente nos períodos que exerceu a função de coordenadora de equipe, foi possível perceber que havia uma certa desmotivação e desinteresse de alguns auditores tanto em relação à organização como ao próprio trabalho. Estas observações empíricas despertaram o interesse em compreender as relações que se estabelecem entre os auditores e a Auditoria SUS/BA. Apesar do entendimento de que os vínculos são fenômenos dinâmicos e mutáveis e que podem coexistir no mesmo indivíduo, a decisão da pesquisadora em focar o entrenchamento organizacional ocorreu em razão de entender que este vínculo pode ter efeitos mais danosos para a relação indivíduo-organização e impactar negativamente em outras variáveis organizacionais, por exemplo, o contrato psicológico.

O contrato psicológico diz respeito a um conjunto de crenças do indivíduo acerca das obrigações recíprocas entre ele e a organização empregadora. Constitui-se um elemento central para a compreensão de atitudes e comportamentos presentes nas organizações (SANTOS et al., 2018).

O contrato psicológico permite o indivíduo avaliar quanta contribuição e investimento deverá dispensar para a organização e quanto deverá esperar como retorno. Se o indivíduo não espera que a organização retribua suas contribuições, tende a reduzir o investimento e os níveis de comprometimento com a organização (SOLINGER et al., 2016). Assim, eventos vivenciados no âmbito organizacional podem fazer com que o indivíduo reavalie o contrato psicológico que mantém com a organização, repercutindo diretamente no padrão de vínculo estabelecido, podendo fortalecer o comprometimento ou o entrenchamento (RODRIGUES et al., 2013).

A realização dessa pesquisa no âmbito da Auditoria SUS/BA a partir da percepção dos atores que integram a organização apresenta uma justificativa prática, tendo em vista que o conhecimento gerado por estudos que buscam aprofundar as discussões acerca das condições

que favorecem o estabelecimento e o desenvolvimento dos vínculos possibilita equacionar problemas vivenciados pelos atores organizacionais (MOSCON, 2013).

Além disso, acredita-se que traz contribuições relevantes para a organização, na medida que se propõe a estudar aspectos das relações sociais nunca antes investigados no âmbito organizacional, oportunizando aos auditores SUS/BA a reflexão crítica sobre as relações estabelecidas no âmbito do trabalho. Estas reflexões poderão apontar caminhos para o gerenciamento do vínculo entrenchamento organizacional com resultados positivos tanto para os servidores como para a organização e o ambiente de trabalho.

1.4 PRESSUPOSTOS

Em um mundo de constantes e rápidas transformações, a instabilidade, a fragilidade e a descontinuidade permeiam as relações de trabalho. O desemprego, a crescente informalidade e a precarização das formas de trabalho são algumas consequências que repercutem nessas relações (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011; RIBEIRO; MANCEBO, 2013). O trabalhador imerso em um contexto de relações fluidas e superficiais precisa estar qualificado e desenvolver competências que possam ser transferidas para a realização de diferentes atividades profissionais em novos ambientes de trabalho para se manter empregável (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Diante desse cenário de incertezas e turbulências que afetam o mercado de trabalho, ter um emprego estável que promova segurança e garanta o sustento tem sido um anseio de muitos trabalhadores. Assim, em busca de alcançar segurança e estabilidade no emprego, muitas pessoas abandonam suas vocações profissionais para adentrar o serviço público (DINIZ et al., 2017; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

O dispositivo da estabilidade surge na legislação brasileira no início da estruturação da administração pública para proteger tanto a sociedade, no sentido de evitar que os órgãos públicos fossem utilizados para negociações políticas e práticas de nepotismo e cartorialismo, como o servidor público contra perseguições e demissões injustas, garantindo a prestação de serviço à sociedade (SOUZA, 2002). Garantida pela Constituição Federal de 1988, a estabilidade conferida ao servidor público ocupante de cargo efetivo foi alterada pela Emenda Constitucional nº 19/98 que ampliou as possibilidades de o servidor vir a perdê-la (MARIANO; SOUSA, 2020; OLIVEIRA et al., 2021).

A estabilidade constitui-se um instituto fundamental para a manutenção da neutralidade e independência do servidor público na defesa do interesse público, protegendo-o de imposições políticas e pessoais injustificadas (CHANLAT, 2002; MAIA; BASTOS, 2014). A instituição desta prerrogativa funcional tem por objetivo a prestação do serviço público espelhada na lei, não devendo a estabilidade ser tratada como um privilégio concedido ao servidor público (MARIANO; SOUSA, 2020).

No entanto, a estabilidade do servidor público tem sido alvo de críticas por parte da sociedade que a responsabiliza pela perda de qualidade nos serviços públicos e deficiência no atendimento de suas demandas, por acreditar que incentiva a acomodação e a falta de motivação do servidor (DINIZ et al., 2017; SOUZA, 2002). Contrapondo-se a essas críticas, estudos recentes revelam que servidores são comprometidos e envolvidos, têm apego emocional e se esforçam em benefício de suas organizações (BALSAN et al., 2016a; SILVA; TOMAZZONI; COSTA, 2018).

Na perspectiva dos servidores, a estabilidade é um benefício que favorece a permanência nas organizações públicas, sendo associada à tranquilidade, segurança e garantia de emprego (BOTELHO; PAIVA, 2011; DINIZ et al., 2017; OLIVEIRA et al., 2021). Se por um lado a estabilidade pode trazer mais satisfação e aumentar o envolvimento do indivíduo com a organização, por outro pode intensificar o vínculo entrenchamento, levando-o a permanecer por associar seu desligamento à perda (RODRIGUES; BASTOS; GONDIM, 2013).

Os motivos que podem levar o indivíduo a se sentir preso à organização caracterizam as dimensões do entrenchamento organizacional. A dimensão ajustamentos à posição social, refere-se aos investimentos feitos pelo indivíduo nas condições necessárias para sua adaptação na organização, como treinamentos para desenvolver determinadas atividades, tempo e energia despendidos, rede de relacionamentos construída. Esses aspectos contribuiriam para o seu ajustamento e reconhecimento na organização e seriam perdidos em caso de desligamento (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Na perspectiva da dimensão arranjos burocráticos impessoais, as razões envolvem a estabilidade financeira e potenciais benefícios como férias, feriados pagos, remuneração variável, aposentadoria, assistência médica, que seriam perdidos se deixasse a organização. Já a dimensão limitação de alternativas está pautada na percepção do indivíduo de restrições no mercado de trabalho e de falta de oportunidades caso se desligasse, seja pela crença de que seu perfil profissional não seria aceito em outra organização, por entender que sua idade não

seria favorável à reinserção no mercado de trabalho ou por outros aspectos que reduzam sua percepção de empregabilidade (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Assim, considerando os pontos aqui abordados, bem como a literatura sobre o entrincheiramento organizacional surgem como pressupostos da presente pesquisa:

Pressuposto 1: *O entrincheiramento na dimensão arranjos burocráticos impessoais é percebido pelos auditores SUS/BA e gestores, principalmente, em razão da estabilidade oferecida pelo serviço público.*

Pressuposto 2: *A dimensão ajustamentos à posição social não é um fator preponderante para o entrincheiramento dos auditores SUS/BA e gestores.*

Pressuposto 3: *Os auditores SUS/BA e gestores percebem o entrincheiramento na dimensão limitação de alternativas e a idade mais avançada favorece esta percepção.*

Após a presente introdução, o próximo capítulo apresenta o referencial teórico do Entincheiramento Organizacional, não sem antes trazer algumas reflexões que permeiam as discussões sobre Comprometimento Organizacional e que levaram pesquisadores a acreditar que a base de continuação não deveria integrar este construto, alicerçando a ideia de se tratar de outro vínculo, denominado, Entincheiramento Organizacional. Adicionalmente, é apresentada uma análise da produção científica nacional sobre o tema Entincheiramento Organizacional, no período de 2010-2019. Na sequência, desenvolve-se o procedimento metodológico da pesquisa. Neste capítulo, é apresentado o contexto do estudo e são descritos os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados. Na sequência, os resultados são apresentados e discutidos. Em seguida, constam as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão acerca dos aspectos que envolvem o tema entrincheiramento organizacional, o presente capítulo aborda inicialmente o construto comprometimento organizacional, em suas dimensões afetiva, normativa e de continuação, considerando os aspectos conceituais e teóricos que cercam esse construto, especialmente a dimensão de continuação ou instrumental. Em seguida, ancorada no conceito de Rodrigues (2009), é apresentada a fundamentação teórica do entrincheiramento organizacional nas dimensões ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas, seus antecedentes e consequentes. A seção seguinte apresenta um panorama dos estudos realizados no Brasil acerca do tema entrincheiramento organizacional na última década, tecendo uma breve análise das pesquisas que utilizaram a abordagem qualitativa, por ser esta a abordagem escolhida para o presente estudo.

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ALGUMAS QUESTÕES QUE ENVOLVEM SUAS BASES

As organizações são complexos sistemas sociais formados a partir da interação dos indivíduos, cujos valores e crenças são construídos gradativamente, em um processo conjunto, e norteiam as práticas individuais e coletivas. Nesse contexto social, além das relações interpessoais, o indivíduo estabelece vínculos com diversas unidades, de diferentes complexidades como trabalho, organização, setor, equipe entre outras. Os vínculos estabelecidos com cada uma dessas unidades têm naturezas distintas, que determinarão o comportamento do indivíduo e a qualidade de suas ações (RODRIGUES, 2011).

No campo do Comportamento Organizacional, o comprometimento com a organização é, sem dúvida, o vínculo que maior atenção recebeu por parte dos pesquisadores, especialmente a partir da década de 1980 (BASTOS et al., 2014; BASTOS; AGUIAR, 2015; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015a; SILVA; TOMAZZONI; COSTA, 2018). Inicialmente, mapear e explicar os vínculos que o indivíduo desenvolve com a organização e possibilitar na prática sua aplicação foram os objetivos que moveram o interesse em investigar o comprometimento (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012; MOSCON; SOUZA, 2010; RODRIGUES, 2009).

As evidências acumuladas de que o comprometimento organizacional se relaciona de forma positiva com resultados considerados desejáveis para a organização como a redução da rotatividade, a satisfação no trabalho, o aumento do nível de desempenho e da produtividade, despertaram também o interesse de gestores, empenhados na formação de equipes de trabalho comprometidas com as metas e valores organizacionais (BASTOS; AGUIAR, 2015; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015b).

Entretanto, apesar de sua relevância teórica e prática, ainda não há uma definição clara e direta de comprometimento (RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019). Analisando a produção científica brasileira no período de 2000-2010 sobre os vínculos do trabalhador com a organização, Bastos et al. (2014) constataram uma tendência em considerar o comprometimento como receptáculo de diversos tipos de vínculos, não havendo consenso entre os pesquisadores quanto aos múltiplos enfoques atribuídos a este construto. Corroborando esse entendimento, Rodrigues (2011) afirma que a diversidade de investigações com diferentes enfoques e sem o devido cuidado e sistematização levou a uma extensão conceitual do comprometimento, gerando imprecisão e sobreposição de vínculos.

A despeito das diversas definições existentes na literatura como envolvimento, identificação, entre outras, Bastos, Pinho e Brandão (1997) destacam algumas dimensões de significados comuns como desejo de permanecer, sentimento de orgulho, apego, identificação com valores e objetivos, exercer esforço, engajamento. Nesse sentido, a definição geral aceita compreende o comprometimento organizacional como um estado psicológico positivo que configura a relação entre o indivíduo e a organização com impacto sobre o seu desempenho (BASTOS; AGUIAR, 2015; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015a). Contudo, os autores ressaltam que essa definição não elimina os problemas conceituais e a pouca clareza dos limites entre as bases do comprometimento.

Inicialmente entendido em uma perspectiva afetiva unidimensional, a partir do trabalho de Mowday et al. (1982), o conceito de comprometimento organizacional envolve a noção de uma forte ligação entre o indivíduo e a organização permeada pela crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais, pelo esforço exercido em prol da organização que leva ao desejo de nela permanecer (BASTOS; AGUIAR, 2015). No entanto, as linhas de pesquisas com perspectivas mais inclusivas mudaram a direção dos estudos e o comprometimento passou a ser estudado de forma multidimensional, incorporando diferentes bases psicológicas no mesmo conceito (BASTOS; AGUIAR, 2015; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019). Nesse sentido, é possível afirmar que o modelo tridimensional de Meyer e Allen alcançou

hegemonia nas investigações nacionais e internacionais acerca do vínculo de comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015; PINHO, 2009; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019).

Esse modelo integra três diferentes dimensões ou bases: afetiva, normativa e de continuação, também chamada instrumental. No entanto, é importante dizer que na concepção do modelo tridimensional, essas bases ou dimensões não são tratadas como tipos de comprometimento, uma vez que todas podem estar presentes no vínculo do indivíduo com a organização em maior ou menor grau, podendo ser experimentadas de forma simultânea (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015b; RODRIGUES, 2009).

O comprometimento de base afetiva, fundamentado nos estudos de Mowday, Steers e Porter (1979), diz respeito a uma forte identificação do indivíduo com a organização, caracterizada pela disposição em exercer esforço considerável, forte crença e aceitação dos valores e objetivos, desejo de fazer parte (RIBEIRO; BASTOS, 2010). Já o comprometimento de continuação, baseado nos estudos de Becker (1960), pode ser entendido como a tendência do trabalhador de se engajar em linhas consistentes de ação, permanecendo na organização por considerar os custos e sacrifícios relativos à sua saída, são os denominados *side bets* ou apostas laterais. Concebido a partir do trabalho de Wiener (1982), o comprometimento de base normativa se relaciona às pressões normativas internalizadas que determinam um modo de agir em consonância com os objetivos e interesses da organização (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Nessa perspectiva, a ideia de afeto que liga o indivíduo à organização, levando-o a permanecer por desejo, por compartilhar valores e com ela se identificar está associada ao comprometimento afetivo. O comprometimento normativo, por sua vez, sugere que o indivíduo ao internalizar as normas organizacionais se sente obrigado a permanecer na organização. Já a noção de continuar no curso de ação por calcular os custos relativos ao seu afastamento, relaciona-se ao comprometimento de continuação (RODRIGUES, 2009).

Assim, as dimensões constitutivas do conceito de comprometimento estão relacionadas ao modo como ativam a permanência do trabalhador na organização (RODRIGUES, 2009). Nesse sentido, a base afetiva desencadeia o desejo de permanecer, a normativa leva à permanência por obrigação e, por último, a base de continuação ou instrumental estimula a permanência por necessidade (RODRIGUES; BASTOS, 2015). No entanto, os autores apontam que “a incoerência de se considerar comprometidos trabalhadores com diferentes

condições de permanência tem gerado dúvidas e dificuldades na gestão dos vínculos do indivíduo com a organização” (RODRIGUES; BASTOS, 2015, p. 108).

Para alguns autores, o comprometimento vai além da noção de permanência incluída no seu conceito, uma vez que esta deixou de ser a principal preocupação das organizações e dos trabalhadores, sendo esperadas contribuições ativas em lugar da continuidade passiva (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019; TOMAZZONI et al., 2020). Além disso, o comprometimento organizacional por si só pode não ser um determinante da permanência do trabalhador (RODRIGUES, 2009). Em estudo desenvolvido para investigar os padrões de vínculos, Rodrigues (2011) apontou que o que diferencia grupos com tipos de vínculos distintos não são as intenções de permanecer e sim as intenções de contribuir com a organização.

Destarte, a permanência ou não do trabalhador pode ser explicada por fatores diversos que não estão necessariamente relacionados ao comprometimento. Segundo Solinger, Olfen e Roe (2008), um trabalhador comprometido pode deixar a organização em razão de melhores oportunidades, circunstâncias familiares, entre outros motivos. Por outro lado, um trabalhador não comprometido pode permanecer na organização por razões financeiras, falta de oportunidades no mercado de trabalho. Observação similar é feita por Rodrigues (2009) ao considerar que deve ser feita uma separação entre a permanência por vontade, entendida como um dos possíveis consequentes do comprometimento, e a permanência por necessidade, pouco elucidada por este vínculo. Para a autora, “o comprometimento não deve ser tratado como um elemento que diferencia os trabalhadores que saem dos trabalhadores que permanecem” (RODRIGUES, 2009, p. 33).

Rodrigues (2009) ressalta ainda a diversidade de facetas incorporadas ao conceito de comprometimento e a clara distinção feita pelos diversos estudiosos entre as dimensões relativas a um vínculo ativo, representado pelo afeto, engajamento, identificação com a organização e as dimensões que representam um vínculo passivo, que diz respeito à permanência e relação de troca com a organização, representado pelo vínculo de continuação.

É justamente por agrupar diferentes tipos de relação como sendo uma relação de comprometimento que o modelo tridimensional tem sido discutido e criticado por diversos autores (BALSAN et al., 2015; CARVALHO et al., 2011; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015a; RODRIGUES; BASTOS, 2011; SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008). Divergências de resultados encontrados nas pesquisas realizadas têm demonstrado que o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), ainda hoje, apresenta inconsistência empírica.

O problema parece estar, para além da operacionalização do construto, nos conceitos subjacentes que determinam a confluência de uma atitude em relação a um objeto, que seria a organização, representado pelo comprometimento afetivo, e uma atitude em relação a um comportamento, o de permanecer na organização, que seriam os comprometimentos normativo e de continuação (SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008). Para estes autores, a forma como o modelo tridimensional foi concebida não reflete um conceito unitário, uma vez que mescla atitudes objetivas e atitudes de comportamento sob um mesmo rótulo.

A crítica empírica ao modelo tridimensional está relacionada a dois aspectos, a pertinência da base de continuação integrar o comprometimento organizacional e a relação entre as bases afetiva e normativa. No que tange o primeiro aspecto, pesquisas têm evidenciado que o comprometimento de continuação ou instrumental apresenta efeito bem diferente do comprometimento afetivo em relação ao desempenho e à cidadania organizacional. Por outro lado, tem sido constatada forte correlação entre os antecedentes do comprometimento afetivo e normativo, a ponto de não ser possível diferenciá-los. No entanto, esses antecedentes não são capazes de explicar o comprometimento de continuação (SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008).

Outro ponto importante discutido pelos autores é que o comprometimento afetivo apresenta relações significativas com uma grande variedade de comportamentos positivos como colaboração, realização de horas extras, manifestação de opinião, compartilhamento de informações, preocupação com a qualidade. Não obstante, essas relações não são observadas no que tange as bases de continuação e normativa do comprometimento organizacional (SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008).

Resultado semelhante foi apontado por Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) em meta-análise realizada com 997 artigos. Os autores identificaram relações positivas das diferentes formas de comprometimento com quatro variáveis de resultado (satisfação no trabalho, desempenho, intenção de abandonar e rotatividade), e concluíram que há um construto psicológico comum subjacente às diferentes formas de comprometimento. No entanto, o comprometimento de continuação foi considerado uma exceção, pois apresentou relação negativa com as mesmas variáveis (COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005).

Rodrigues (2009) argumenta que o comportamento oposto, especialmente da base de continuação, indica que no nível organizacional é como se uma mesma ação pudesse aumentar e diminuir, ao mesmo tempo, os níveis das bases do comprometimento. O que significa que, as mesmas ações que poderiam estimular e elevar o comprometimento afetivo

como suporte organizacional, justiça, liderança transformacional, entre outras, poderiam ao mesmo tempo diminuir o comprometimento de continuação e vice-versa (RODRIGUES, 2009, p. 56).

Nesse mesmo sentido, estudos que confrontam a concepção científica e a percepção de gestores acerca do que é um trabalhador comprometido apontam que o conceito dos gestores contempla noções associadas predominantemente ao vínculo afetivo como identificação com valores organizacionais, interesse pelos objetivos da organização, vinculação emocional, orgulho de pertencer (BASTOS; AGUIAR, 2015; MOSCON; SOUZA, 2010; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015a; TOMAZZONI, 2017; TOMAZZONI et al., 2020). A noção atribuída pelos gestores está pautada em aspectos positivos tanto para o indivíduo como para a organização, revelando uma relação de reciprocidade que propicia motivação, prazer, dedicação e envolvimento com a organização. Em contrapartida, as noções que se relacionam com a base de continuação como intenção de permanecer na organização, cálculo dos custos associados à saída não são identificadas pelos gestores como próprias de um trabalhador comprometido (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015a).

Para Solinger, Olfen e Roe (2008), o comprometimento afetivo apresenta associações mais amplas com comportamentos relevantes, quando comparado ao comprometimento normativo e de continuação. Na visão destes autores o comprometimento afetivo está relacionado a atitudes perante um objeto, a organização, enquanto o comprometimento normativo e de continuação se referem a atitudes perante comportamentos, obedecer às regras e permanecer, respectivamente. Os autores propõem que as bases normativa e de continuação não sejam consideradas comprometimento, mas antecedentes de atitude em relação a um comportamento específico, de forma mais precisa, que sejam vistas como diferentes classes de consequências imaginadas em decorrência da não permanência no emprego (SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008).

Assim, as críticas ao modelo tridimensional e o avanço das discussões teóricas que apontam fragilidades relativas às bases normativa e de continuação do comprometimento organizacional deram origem a uma agenda de pesquisa que resultou na proposição de dois novos construtos: Consentimento Organizacional, que diz respeito ao cumprimento das ordens e normas determinadas pelo superior em razão das relações hierárquicas que se estabelecem na organização (SILVA; BASTOS, 2015), e Entrincheiramento Organizacional, objeto desta pesquisa e que será abordado detalhadamente na seção seguinte.

2.2 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Como já discutido anteriormente, a maioria das inconsistências empíricas observadas nos estudos sobre comprometimento organizacional diz respeito à base de continuação do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen. Alguns autores argumentam que esta base se apoia em uma racionalidade instrumental e apresenta comportamento distinto em relação ao comprometimento afetivo e normativo (CARVALHO et al., 2011; RODRIGUES, 2009, 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2011; SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008). Essas inconsistências ensejaram um movimento por parte dos pesquisadores no sentido de excluir do comprometimento organizacional conceitos que ao longo dos anos foram incorporados a esse construto e que ameaçam sua precisão.

Seguindo essa tendência, diversas pesquisas sugerem que a base de continuação ou instrumental caminha em sentido distinto da base afetiva do comprometimento organizacional, não devendo, portanto, serem consideradas parte de um mesmo construto (BALSAN et al., 2015; CARVALHO et al., 2011; MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012; MOSCON; SOUZA, 2010; RODRIGUES; BASTOS, 2011; SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008). E, mais ainda, as evidências empíricas e teóricas apontam que o comprometimento de continuação e o entrincheiramento se referem ao mesmo fenômeno psicossocial, havendo entre eles indicativo de sobreposição (RODRIGUES; BASTOS, 2011; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019).

2.2.1 Bases que alicerçam o conceito do Entincheiramento Organizacional

O entrincheiramento organizacional tem origem no campo de estudos de carreiras, a partir dos estudos realizados por Carson, Carson e Bedeian (1995) para diferenciar este construto do comprometimento com a carreira. Para estes autores, o comprometimento com a carreira diz respeito ao apego psicológico a uma ocupação, à motivação para trabalhar em um campo de atuação, enquanto o entrincheiramento na carreira é definido como a tendência de uma pessoa a permanecer em uma ocupação em razão das recompensas extrínsecas associadas à carreira e pelas perdas que teria caso desistisse dela (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995). Dessa forma, ainda que haja o desejo de mudança, o indivíduo se sente preso a sua carreira por considerar os custos associados a esta mudança.

A conceituação do entrincheiramento está fundamentada na teoria dos *side bets* de Becker (1960), mesma base teórica do comprometimento de continuação. Este autor,

buscando tornar mais claro o conceito do comprometimento, afirma que o comprometimento surge quando o indivíduo ao fazer uma aposta lateral, vincula interesses a uma linha de ação consistente (BECKER, 1960, p. 32). Assim, para alcançar seus objetivos o indivíduo rejeita alternativas viáveis e escolhe um curso de ação que melhor sirva aos seus propósitos (BECKER, 1960).

Para Becker (1960), o comprometimento pode surgir em decorrência de uma decisão consciente ou gradativamente, sem que o indivíduo perceba, a partir da formação de *side bets*. O termo *side bets* ou apostas laterais se refere a algo de valor que foi investido e que poderia ser perdido caso o indivíduo interrompesse a linha de ação consistente. Dessa maneira, são as decisões reforçadas pela realização das apostas laterais que produzem comportamentos consistentes, uma vez que o indivíduo não está disposto a incorrer em perdas.

Nessa perspectiva, o autor apresenta quatro situações para explicar a formação de *side bets*:

- a) expectativas culturais generalizadas - os *side bets* são estabelecidos para evitar penalidades decorrentes da violação das expectativas. O autor cita o exemplo de uma pessoa que não deve mudar de emprego com frequência, pois se o fizer será considerada errante e não confiável.
- b) arranjos burocráticos impessoais – são formados a partir da aceitação das regras burocráticas estabelecidas e envolvem os aspectos práticos de uma dada situação. Por exemplo, um trabalhador que deseja sair do emprego, mas devido às regras do fundo de aposentadoria da organização, sua saída implicaria em considerável perda da soma de capital que investiu nesse fundo.
- c) ajuste individual às posições sociais – uma pessoa ajusta suas atividades de acordo aos requisitos de sua posição social e ao que é exigido para sua função. Ao fazer isto, aposta na facilidade de desempenho na posição em que se encontra, permanecendo onde está.
- d) interação face a face – envolve os processos sociais. As pessoas apresentam autoimagens nas interações que fazem, e acreditam que é necessário agir de acordo com esta imagem. É o caso de uma pessoa que ao se declarar verdadeira não se permitirá ser apanhada em mentira, comprometendo-se a dizer a verdade.

No processo de formação de *side bets* é preciso considerar os sistemas de valor que permeiam a sociedade em que o indivíduo vive e que orientam suas decisões (BECKER,

1960). O autor ressalta ainda que uma linha consistente de ação está baseada em mais de um *side bet*, citando como exemplo a decisão de um trabalhador em aceitar um novo emprego que poderia ser afastada por um conjunto de *side bets* como a perda financeira relativa a um fundo de aposentadoria, a perda de antiguidade e de contatos, a perda da facilidade em desenvolver seu trabalho advinda de adaptações às condições particulares de sua organização atual, entre outros benefícios que poderiam avançar com a sua permanência.

A utilização da teoria dos *side bets* como base formadora do conceito de entrincheiramento é justificada em razão de esta teoria ter sido operacionalizada considerando apenas aspectos de troca que determinam um vínculo material que liga o indivíduo com a organização, o qual compõe o fundamento conceitual desse construto (PINHO, 2009; RODRIGUES, 2009).

Assim, foram propostas por Carson, Carson e Bedeian (1995) três dimensões para o entrincheiramento na carreira, sendo as duas primeiras baseadas na teoria dos *side bets* de Becker (1960):

- a) investimentos na carreira - se referem aos investimentos feitos pelo indivíduo como tempo, dinheiro, esforço para obtenção de conhecimentos específicos da carreira e alcance de posição hierárquica, que reduzem a possibilidade de mudança;
- b) custos emocionais - são os custos que envolvem o rompimento das relações interpessoais pela perda de amizade entre colegas e de contatos no campo de atuação associados à mudança de carreira;
- c) limitação de alternativas – diz respeito à pouca percepção de opções fora da carreira, em decorrência da especificidade do conhecimento adquirido e da idade que, no decorrer do tempo, acabam por restringir as oportunidades.

Os sintomas de entrincheiramento se manifestam pelo medo do estigma social associado ao afastamento da carreira, o receio da limitação de empregabilidade em razão da especificidade do conhecimento e idade, a relutância em renunciar ao *status* adquirido, além do ceticismo quanto aos ganhos futuros (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995).

Ao descrever os comportamentos advindos do entrincheiramento na carreira, Carson e Carson (1997) ressaltam que estar entrincheirado não significa necessariamente estar insatisfeito, uma vez que há a possibilidade de o indivíduo estar satisfeito, por exemplo, com seu desenvolvimento. Entretanto, se o indivíduo percebe que os custos de permanecer na carreira superam as recompensas, a insatisfação se manifesta por meio de reações de angústia,

ansiedade, melancolia, depressão. Na tentativa de gerenciar os efeitos da tensão, o indivíduo busca mecanismos de enfrentamento cognitivo e comportamental, utilizando-se para isto de quatro estratégias: verbal (busca expressar as preocupações); lealdade passiva (espera passivamente por melhores condições); negligência, manifestada pela redução do interesse e esforço, aumento de erros, absenteísmo e uso ineficaz do tempo laboral, e saída da organização. Esta última, embora mais racional, é pouco viável dada a condição inerente de entrincheiramento. Ainda assim, a possibilidade de ter impacto positivo para as organizações não é descartada, uma vez que indivíduos entrincheirados na carreira podem contribuir para a estabilidade da força de trabalho, reduzindo assim os custos de rotatividade (CARSON; CARSON, 1997).

Para Rodrigues (2009), alguns destes padrões de comportamento podem ser aplicados ao contexto das organizações. Assim, a partir do conceito de entrincheiramento na carreira, que se ancora na teoria dos *side bets*, a autora desenvolveu arcabouço teórico de forma a transportar sua aplicação para o contexto organizacional, sob a denominação de Entincheiramento Organizacional.

2.2.2 Aspectos conceituais e dimensionalidade do Entincheiramento Organizacional

O termo entincheiramento já tinha sido apresentado por Mowday et al. (1982) ao se referir à última fase do comprometimento que se consolida com o passar do tempo. Nesse sentido, o entincheiramento foi definido por esses autores como a continuação do comprometimento, ressoando no termo comprometimento de continuação do modelo tridimensional, uma vez que ambos envolvem a permanência por necessidade (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019; SCHEIBLE; BASTOS, 2013).

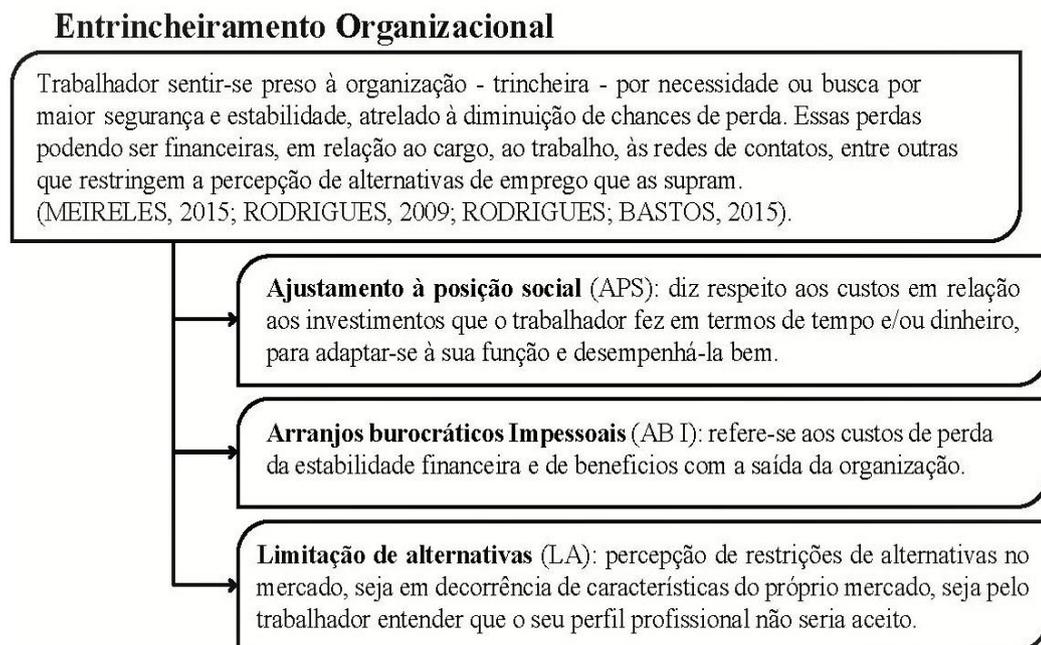
No contexto organizacional o vínculo de entincheiramento é definido como “a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização” (RODRIGUES, 2009, p. 75). Seguindo essa linha, Pinho, Bastos e Rowe (2015a) afirmam que o entincheiramento organizacional está fundamentado na ideia de o indivíduo estar aprisionado a uma organização por não perceber uma alternativa que garanta seu sustento e atenda suas expectativas e necessidades.

Não se trata, portanto, de uma permanência espontânea, por vontade, mas de uma permanência por necessidade (RODRIGUES, 2009). Desse modo, a busca por segurança,

estabilidade e proteção como forma de evitar perdas materiais é o que mantém o indivíduo na organização (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015b). O indivíduo pode até desejar sair da organização, mas pressente que terá prejuízos se o fizer e por essa razão segue trabalhando (BALSAN et al., 2016a; SCHEIBLE; BASTOS, 2013).

Para melhor compreender as razões que levam o indivíduo a se sentir preso à organização foram propostas três dimensões para o construto Entrincheiramento Organizacional: Ajustamentos à Posição Social (APS), Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) e Limitações de Alternativas (LA) (RODRIGUES; BASTOS, 2013). A Figura 1 traz um resumo das definições de entrincheiramento organizacional e suas dimensões.

Figura 1 - Definições de entrincheiramento organizacional e suas dimensões



Fonte: Milhome e Rowe (2018, p. 71).

A dimensão ajustamentos à posição social diz respeito aos investimentos feitos tanto pela organização como pelo indivíduo para o satisfatório cumprimento de determinada atividade e adaptação do comportamento do indivíduo à posição social em que se encontra (RODRIGUES, 2009). Nessa perspectiva, refere-se aos treinamentos realizados para exercer atividades específicas, o tempo despendido para conhecer os processos da organização e as atribuições inerentes à função, o respeito adquirido, a rede de relacionamentos construída, entre outros aspectos que contribuem para o ajustamento social e reconhecimento do indivíduo na organização (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Os arranjos burocráticos impessoais, de acordo com Rodrigues (2009), se referem à permissibilidade de uma situação em razão de aspectos práticos envolvidos. Assim, o indivíduo receia perder a estabilidade, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos como planos de saúde, previdência, férias a vencer, aposentadoria, caso deixe a organização. Acordos firmados com a organização, a exemplo de financiamento de especialização, mestrado ou doutorado, em troca da permanência do indivíduo por um determinado período de tempo podem também favorecer o entrincheiramento nessa perspectiva (PAIM, 2017).

Por fim, a dimensão limitação de alternativas que traz a percepção de uma limitação extrínseca. O indivíduo se sente entrincheirado na organização por não perceber outras oportunidades, seja em função de restrições do mercado ou por achar que seu perfil profissional não seria admitido em outras organizações em razão da idade avançada, conhecimento não adequado, entre outros (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Esses autores entendem que a percepção de pouca ou nenhuma alternativa é um fator decisivo para o entrincheiramento e argumentam que há uma noção de limitação intrínseca que perpassa as dimensões APS e ABI (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Dessa maneira, conforme o indivíduo percebe que seu perfil está voltado especialmente para a organização em que trabalha, ou que não possui características pessoais que favoreçam sua empregabilidade, ou ainda, que teria dificuldade em alcançar a função e o status já adquiridos, entende que não tem alternativas que possibilitem sua readaptação em outra organização. Essa limitação também seria percebida quando o indivíduo conquista um padrão de benefícios e recursos materiais considerados adequados ou satisfatórios, dada a dificuldade em identificar oportunidades que ofereçam recompensas similares (RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019).

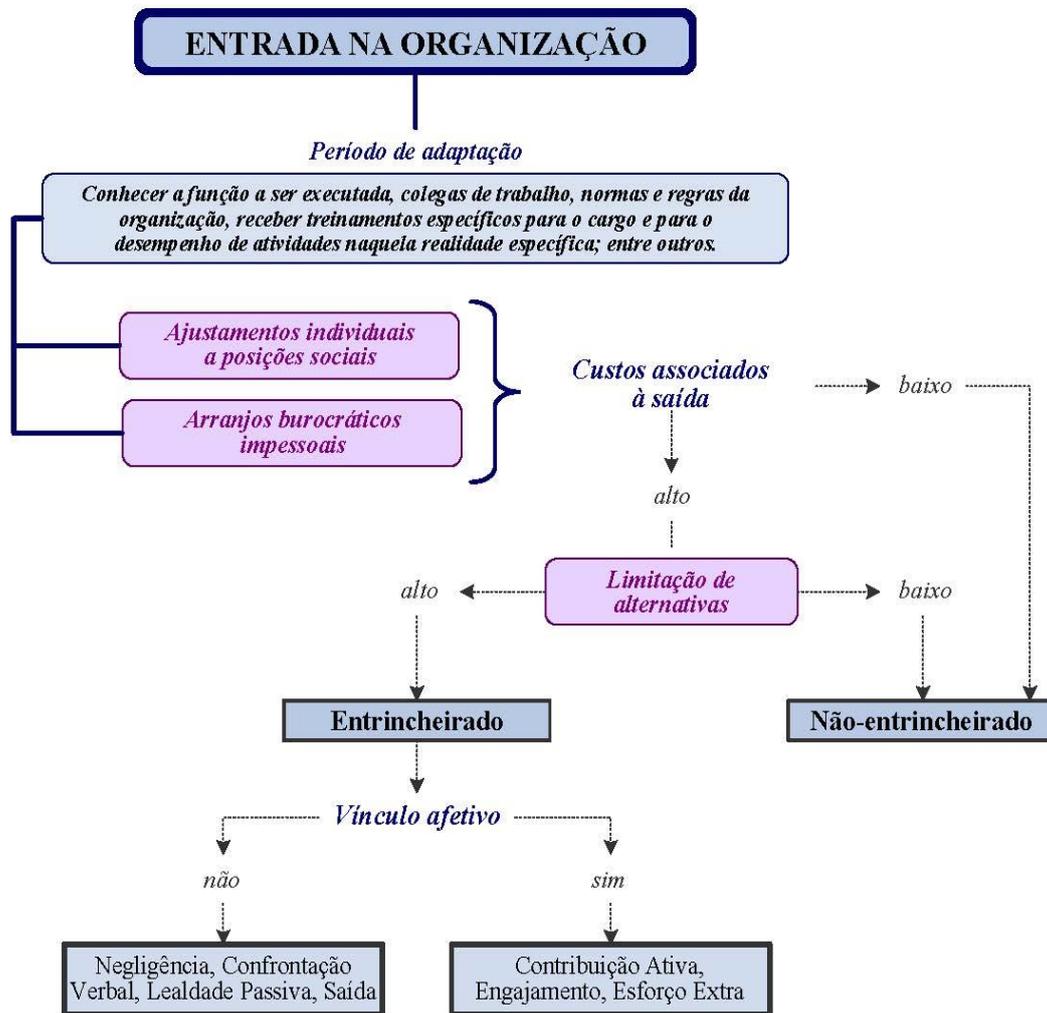
Desse modo, no processo de entrincheiramento tanto é possível que o indivíduo por não identificar oportunidades no mercado de trabalho tenha uma percepção maior dos ajustamentos que fez para se adaptar na organização e das recompensas recebidas como o processo de ajustamento e os ganhos materiais obtidos podem dar a ele a impressão de que não tem alternativas fora da organização que possam suprir suas expectativas. Assim, a percepção de poucas opções fortalece as dimensões APS e ABI e de igual maneira, maiores APS e ABI consolida a impressão de poucas alternativas como um ciclo vicioso (RODRIGUES, 2009).

O modelo teórico adotado para o entrincheiramento organizacional está pautado na história do indivíduo com a organização, na análise que faz dos investimentos realizados e da perda que teria caso saísse (RODRIGUES, 2011). O processo de entrincheiramento pode ser desencadeado a partir do ingresso do indivíduo na organização guiado pelas expectativas que antecedem a sua entrada, sejam estas atendidas ou não no período de adaptação (RODRIGUES; BASTOS, 2015). Entretanto, experiências negativas ocorridas em qualquer fase desse processo podem fazer com que o indivíduo reavalie o contrato psicológico estabelecido com a organização fortalecendo esse vínculo (RODRIGUES et al., 2013).

Nesse sentido, todas as conquistas alcançadas pelo indivíduo ao longo de sua trajetória na organização passam a integrar os custos que teria caso dela saísse. No entanto, se acreditar que dispõe de alternativas que supram esses custos, não podemos falar que está entrincheirado. Pelo contrário, se entender que há limitação de alternativas e sair da organização implicaria em altos custos, então estamos diante do entrincheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

A Figura 2 mostra o modelo esquemático proposto para o processo de entrincheiramento organizacional.

Figura 2 - Modelo de entrincheiramento organizacional



Fonte: Rodrigues (2009, p. 76).

Dessa forma, duas situações podem levar o indivíduo a não estar entrincheirado. A primeira é se não percebe custos significativos relativos à sua saída e a segunda é se, apesar dos custos existentes, acredita que tem outras possibilidades de trabalho que compensem a sua saída. Por outro lado, se entender que perderá os esforços empreendidos e os benefícios alcançados e não visualizar outras oportunidades de emprego, há grande possibilidade de estar entrincheirado (RODRIGUES, 2011). Assim, indivíduos entrincheirados tendem a permanecer na organização por medo de perder benefícios como status social, investimento que fez na carreira, estabilidade de emprego, dentre outros (RODRIGUES; BASTOS; GONDIM, 2013).

Estudos que analisaram as concepções gerenciais acerca dos vínculos do indivíduo com a organização, constataram que o entrincheiramento é percebido como um vínculo que leva a

uma relação de dependência e acomodação diante da organização (PINHO; BASTOS; ROWE, 2010, 2015a, 2015b; TOMAZZONI et al., 2020). Há entre os gestores consenso que o vínculo entrincheiramento não só não favorece o crescimento como dificulta o alcance dos objetivos tanto do indivíduo como da organização (PINHO; BASTOS; ROWE, 2010). Para esses atores organizacionais, a noção de estar entrincheirado se relaciona ao medo de mudança, insegurança, acomodação, baixo rendimento, luta pela sobrevivência, assumindo um significado distinto de estar comprometido, que indica desenvolvimento afetivo, busca de oportunidade e crescimento e identificação com a organização, valores considerados positivos e desejáveis para a organização e indivíduo (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015a; TOMAZZONI et al., 2020).

Entretanto, o entrincheiramento não pode ser considerado um vínculo essencialmente negativo ou oposto ao comprometimento, visto que é possível coexistirem em graus variados na composição do vínculo que o indivíduo estabelece com a organização, não sendo excludentes entre si (RODRIGUES, 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2015; TOMAZZONI et al., 2017, 2020). Dessa forma, ainda que entrincheirado, o indivíduo pode apresentar uma relação afetiva com a organização. A existência ou não deste laço afetivo é que vai determinar a qualidade do seu comportamento. Assim, pode-se esperar comportamento de contribuição ativa e engajamento com a organização de um indivíduo entrincheirado (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Para Rodrigues e Bastos (2015), um nível mais elevado de entrincheiramento nas dimensões ajustamento à posição social e arranjos burocráticos impessoais, desde que não aumente a percepção de limitação de alternativas, pode se relacionar positivamente ou pelo menos não ter efeito negativo sobre comportamentos colaborativos do indivíduo com a organização.

Nesse sentido, estudos identificaram correlação significativa da dimensão ajustamento à posição social com o comprometimento organizacional, indicando que os investimentos de tempo e/ou dinheiro que o trabalhador faz para se adaptar e exercer bem a sua função contribuem de forma positiva para o comprometimento. Por outro lado, trabalhadores com baixo nível de comprometimento organizacional não consideram alto o custo de perder relacionamentos interpessoais efetivados ao longo do tempo e percebem como pouco relevantes os custos de adaptação ao trabalho ou à organização. Desse modo, não se sentem tão presos à organização por conta desses custos (MILHOME; ROWE, 2018).

2.2.3 Antecedentes e Consequentes do Entrincheiramento Organizacional

Por se tratar de um construto recente, em fase de delimitação teórica e empírica, o avanço do conhecimento acerca do entrincheiramento organizacional perpassa pela necessidade de seu refinamento conceitual e demanda investigações sobre seus antecedentes, consequentes e correlatos (MOSCON, 2013).

Segundo Rodrigues et al. (2013), a compatibilidade que emerge da relação entre o nível organizacional (características contextuais, práticas de gestão, clima organizacional) e o nível individual (características e necessidades pessoais, estágio de carreira), mediada pelas expectativas do indivíduo desde o seu ingresso na organização, é determinante na formação e no desenvolvimento dos vínculos.

A construção do vínculo se inicia com o ingresso do indivíduo na organização quando o contrato psicológico é acionado e a relação de reciprocidade se estabelece (RODRIGUES et al., 2013). O contrato psicológico, entendido como uma relação de troca implícita, diz respeito às crenças e expectativas de trocas entre o indivíduo e a organização. Ao ingressar na organização, o indivíduo traz consigo crenças tanto em relação às obrigações (ou promessas) que a organização deveria ter para com ele, como as que ele próprio deveria ter para com a organização. Os vínculos se constroem e se desenvolvem em um contexto de trocas esperadas entre o indivíduo e a organização, com repercussão na qualidade do desempenho e bem-estar do indivíduo (RIOS; GONDIM, 2017).

O modelo teórico de construção e desenvolvimento de vínculos proposto por Rodrigues et al. (2013), quanto mais expectativas o indivíduo tem ao ingressar na organização, maior é a chance de ter frustrações e, por conseguinte, maior será o efeito sobre o vínculo que construirá com a organização. Nesse sentido, os acontecimentos podem gerar sentimentos positivos ou negativos que revelam sua qualidade e frequência e levam a uma reavaliação do contrato psicológico firmado com a organização, impactando o padrão de vínculo estabelecido. O padrão de vínculo estabelecido pode determinar comportamentos polarizados de contribuição-negligência ou permanência-saída que acabam por influenciar o contexto, gerando novas expectativas e contratos psicológicos retroalimentando o ciclo (RODRIGUES et al., 2013).

Nesse sentido, estudo realizado por Paim (2017) aponta que a dinâmica dos vínculos é influenciada pela fase da vida e carreira, atendimento ou não das expectativas geradas pelas âncoras de carreira, eventos marcantes, elementos do contexto individual. O contexto individual, dinâmico, exerce papel mediador entre os vínculos e os eventos, influenciando a

forma de o indivíduo lidar com os eventos e como estes repercutem na sua trajetória profissional. O estudo mostra que eventos frustrantes relacionados com a cultura organizacional ou com a liderança/gestão podem gerar quebra de contrato psicológico e afetar os níveis dos vínculos, com diminuição do comprometimento (PAIM, 2017).

Analisando os vínculos organizacionais e sua relação com a atuação dos servidores de uma instituição pública federal de ensino, Oliveira e Rowe (2019) verificaram que o entrenchamento se fez presente desde o início dessa relação, quando a limitação de alternativas foi percebida pelos servidores, principalmente aqueles de idade mais avançada e com maior qualificação profissional, dado o esforço e o investimento que fizeram para adentrar a organização. À medida que essa relação avança, fatores como reconhecimento do trabalho, práticas de gestão, condições físicas e organizacionais são citadas pelos autores como determinantes para o fortalecimento ou enfraquecimento do vínculo. Entretanto, ainda que esses fatores não sejam tão favoráveis, os indivíduos permanecem. E a estabilidade foi apontada como o principal fator de entrenchamento, evidenciando que o sentimento de segurança, encontrado na trincheira da organização, favorece a permanência desses servidores (OLIVEIRA; ROWE, 2019).

Alguns estudos trouxeram importantes contribuições ao analisar as percepções gerenciais sobre os vínculos entrenchamento, comprometimento e consentimento, buscando identificar os fatores distintivos associados a eles (PINHO, 2009; PINHO; BASTOS; ROWE, 2011, 2015b). Os resultados apontaram que um modelo de gestão autocrático que não promove a valorização do trabalhador, lideranças com perfil de cobrança, práticas que induzem a baixa autoestima, excesso de punições são alguns fatores organizacionais que, na visão dos gestores investigados, favorecem a formação do entrenchamento organizacional. Para esses atores sociais, organizações voltadas para a oferta de benefícios, estabilidade, com pouca cobrança de resultados apresentam condições que facilitam a permanência, entretanto favorecem a colaboração passiva, com pouca contribuição por parte dos indivíduos. Fatores pessoais como acomodação, medo de se arriscar, problemas financeiros, idade, baixa qualificação também foram vistos como indutores desse vínculo (PINHO, 2009; PINHO; BASTOS; ROWE, 2011, 2015b).

A influência dos valores organizacionais sobre os vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacional, como antecedentes, e o desempenho no trabalho, como consequente, foi estudada por Tomazzoni e Costa (2020), tendo constatado que diferentes vínculos são influenciados por valores distintos. Assim, autonomia, bem-estar,

domínio e preocupação com a coletividade são valores organizacionais capazes de explicar o comprometimento, enquanto o entrincheiramento organizacional é influenciado apenas pelo valor organizacional bem-estar. Segundo os autores, a dimensão bem estar no trabalho diz respeito aos valores organizacionais voltados para a promoção de satisfação e qualidade de vida com vistas a proporcionar um ambiente de trabalho prazeroso. Desse modo, a percepção de que a organização desenvolve programas de benefícios e qualidade de vida no trabalho pode ensejar a permanência do indivíduo na organização, por acreditar que perderia esses benefícios caso saísse.

No entanto, estudos recentes que investigaram a relação da qualidade de vida no trabalho, comprometimento e entrincheiramento organizacional identificaram que, ainda que exista alguma influência, a qualidade de vida no trabalho não tem alto poder explicativo sobre o entrincheiramento (MILHOME; ROWE; SANTOS, 2018; PASSOS; ROWE, 2020).

Scheible e Bastos (2013) apontam a percepção das práticas de gestão de recursos humanos como preditora do entrincheiramento, embora essa influência tenha sido mais significativa com o comprometimento afetivo. Os autores identificaram fortes relações entre as práticas de Remuneração e Benefícios e a dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais, reforçando a ideia que a percepção de maiores salários e benefícios leva o indivíduo a perceber maiores perdas para se desligar, contudo, não contribui para aumentar o comprometimento com a organização.

Na pesquisa realizada por Passos e Rowe (2020) com o objetivo de compreender como a qualidade de vida no trabalho pode influenciar a formação dos vínculos entrincheiramento e comprometimento, com a participação de 1060 servidores públicos de instituições de ensino federais da região nordeste, os resultados indicaram que a dimensão Compensação Justa e Adequada, que trata da percepção de remuneração justa quando comparada com os pares e com o mercado, e adequada ao atendimento das necessidades do trabalhador, exerceu influência positiva em todas as dimensões do entrincheiramento. As autoras alertam que as práticas de incentivo e remuneração, embora importantes, quando isoladas podem desencadear um vínculo mais instrumental. De outro modo, a dimensão Uso e Desenvolvimento das Capacidades que se refere à autonomia, identificação com a tarefa, capacidade de uso das habilidades do trabalhador influenciou negativamente todas as dimensões do entrincheiramento. As autoras destacam que as práticas de gestão que incentivem a autonomia no trabalho podem contribuir para que a organização não mantenha trabalhador entrincheirado (PASSOS; ROWE, 2020).

Os impactos negativos gerados por esse vínculo no nível individual estão relacionados a adoecimento físico e mental, insatisfação, desmotivação, acomodação e alto nível de estresse. Já no âmbito organizacional, o entrincheiramento pode levar a um estado vegetativo, perda da produtividade, falta de inovação. A estagnação gerada pelo vínculo de entrincheiramento determina uma relação prejudicial entre indivíduo e organização em que o indivíduo para atingir os resultados esperados enfrenta uma situação de profundo estresse (PINHO, 2009; PINHO; BASTOS; ROWE, 2011, 2015b).

Rodrigues e Bastos (2013) destacam que elevados níveis do vínculo entrincheiramento estão associados a baixo desempenho e menor centralidade no trabalho. Nesse sentido, Tomazzoni e Costa (2020) argumentam que trabalhadores entrincheirados também são produtivos. Entretanto, pela própria natureza do vínculo, demandam maior apoio da organização e atenção dos gestores para que possam desenvolver suas atividades com sucesso. O desempenho desses trabalhadores está mais direcionado ao alcance das metas individuais, não havendo uma preocupação em contribuir para o desempenho global da organização.

No entanto, pode-se esperar comportamentos colaborativos para com a organização de um trabalhador entrincheirado, desde que associado a um maior comprometimento (RODRIGUES; BASTOS, 2015). Nesse sentido, as formas de gerenciar o vínculo de entrincheiramento organizacional perpassam por ações voltadas para treinamentos e capacitações, desenvolvimento de habilidade e competências, melhoria do clima organizacional, valorização do trabalhador, estímulo à autonomia e criatividade (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015b).

2.3 PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL NO PERÍODO 2010-2019

Com a finalidade de ampliar o conhecimento acerca da produção científica brasileira relacionada aos vínculos comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e consentimento organizacional, Balsan et al. (2016b) realizaram um estudo bibliométrico para analisar as publicações relacionadas ao tema nos eventos e periódicos da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), entre os anos de 1997 a 2013. As características da produção científica foram apresentadas com base nas variáveis que integram o modelo conceitual adotado pelos autores: ano de publicação, evento/periódico, principais

autores, número de autores por artigo, instituição, tipo de artigo, abordagem da pesquisa, natureza da pesquisa, método da pesquisa, esfera organizacional.

O resultado desse estudo apontou uma tendência de aumento do número de artigos relacionados aos vínculos organizacionais no período analisado, cuja produção atingiu o ponto máximo em 2012 com treze artigos publicados. Foi identificado ainda que houve um aumento na produção científica de aproximadamente 5% a cada seis anos. Outro ponto importante levantado por Balsan et al. (2016b) foi o crescente, embora incipiente, movimento da pesquisa nacional em tratar as bases normativa e instrumental do comprometimento organizacional como vínculos distintos, surgindo em 2010 o primeiro artigo que abordava os construtos entrincheiramento e consentimento. Entretanto, os autores salientam que todos os estudos envolviam o comprometimento organizacional, não tendo sido identificadas publicações que abordassem esses vínculos de forma isolada.

A pesquisa demonstrou ainda que a maioria dos artigos se vinculava à esfera organizacional privada (61,3%) em detrimento das organizações públicas (15,3%). Além disso, houve uma predominância de artigos com abordagem quantitativa em relação aos estudos qualitativos, evidenciando o interesse dos pesquisadores na generalização dos resultados (BALSAN et al., 2016b).

Tomando-se como referência o estudo bibliométrico realizado por Balsan et al. (2016b), realizou-se um levantamento nos bancos de dados SPELL, SciELO e nos anais dos eventos da ANPAD para verificar a produção de trabalhos publicados no Brasil relacionados ao tema entrincheiramento organizacional, no período de 2010 a 2019. A escolha dessas fontes de dados se deu em razão da representatividade e relevância enquanto repositórios de artigos científicos brasileiros, facilidade e gratuidade de acesso, além de a ANPAD agregar nove eventos relacionados à área de administração, sendo referência na disseminação do conhecimento científico na área. Ademais, a opção de pesquisar apenas em bases nacionais se deu em razão de ser um construto revelado na agenda de pesquisa brasileira, proposto por Rodrigues em 2009, com publicação do primeiro artigo em 2010, o que justifica o levantamento de estudos a partir deste ano.

A princípio foi utilizada a palavra-chave “entrincheiramento organizacional”, tendo sido localizados dezessete trabalhos acerca da temática. Objetivando ampliar os resultados da busca, optou-se por empregar também a palavra-chave “entrincheiramento”. Dessa forma, foram localizados 22 artigos no banco de dados do SciELO, 20 na ANPAD e 16 no SPELL, totalizando 58 artigos.

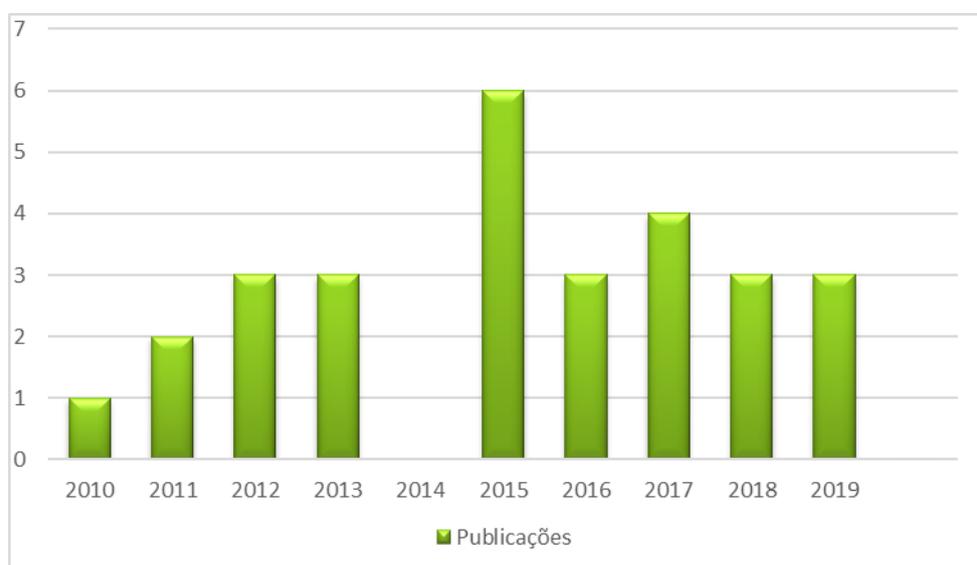
Em um primeiro momento, foram descartadas as publicações que se repetiam nos próprios bancos de dados (ANPAD - 4, SciELO - 5). Após a leitura dos resumos, foram então desconsideradas dez publicações que tratavam sobre o entrincheiramento na carreira (ANPAD - 4, SciELO - 5, SPELL - 1), uma que abordava o entrincheiramento gerencial, quatro artigos que se referiam ao efeito entrincheiramento decorrente da concentração acionária e três que não abordavam o tema entrincheiramento. Tendo em vista que houve repetição de uma publicação da ANPAD e duas do SciELO no banco de dados da SPELL, foram identificadas ao final 28 publicações no período de 2010 a 2019.

Após leitura detalhada dos artigos identificados foi realizada uma análise da produção científica levando-se em conta a distribuição das publicações nos bancos de dados pesquisados, ano da publicação, autores que publicaram sobre o tema, contexto organizacional abordado nas publicações, abordagem utilizada na pesquisa, técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas.

De acordo com os resultados obtidos, a produção de artigos nacionais relacionada ao entrincheiramento organizacional pode ser considerada muito baixa em todas as fontes pesquisadas, especialmente na SciELO. Em um período de dez anos, foram identificadas 28 publicações, sendo 13 na base de dados da SPELL, 12 na ANPAD e 3 na SciELO. Esses dados revelam uma média de produção de 2,8 publicações por ano.

O Gráfico 1 mostra a quantidade de publicações por ano acerca do tema entrincheiramento organizacional.

Gráfico 1 - Publicações sobre entrincheiramento organizacional, 2010-2019



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se por meio das informações do Gráfico 1 que a produção científica nacional de artigos relacionados ao entrincheiramento organizacional teve início em 2010 com a publicação de um artigo. A partir daí, seguiu uma tendência de crescimento até o ano de 2012, mantendo-se em 2013. Já em 2014, não foram identificadas publicações acerca do tema nos bancos de dados pesquisados. A maior concentração de artigos publicados ocorreu no ano de 2015 com o total de seis publicações.

Em se tratando de um construto concebido recentemente, seria esperada uma tendência de aumento da quantidade de artigos publicados. No entanto, a partir de 2015, observa-se uma diminuição das publicações.

A Tabela 1 apresenta os autores que publicaram mais de um artigo sobre o tema e a quantidade de artigos publicados no período de 2010-2019.

Tabela 1 - Quantidade de artigos publicados por autor

Autor	Publicações
BASTOS, A.V.B.	12
ROWE, D.E.O.	8
COSTA, V.M.F.	7
PINHO, A.P.M.	5
RODRIGUES, A.C.A.	5
TOMAZZONI, G.C.	4
LOPES, L.F.D.	4
MILHOME, J.C.	3
BALSAN, L.A.G.	3
SANTOS, A.S.	3
LIMA, M.P.	2
RODRIGUES, A. P. G.	2
SANTOS, M.G.	2
PAIVA, L.E.B.	2
LIMA, T.C.B.	2
SILVA, R.C.D.	2
TONIN, S.	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Evidenciou-se que os vinte e oito artigos foram publicados por trinta e nove diferentes autores, sendo que dezessete apareceram como autores de mais de uma publicação. O autor com maior número de publicações foi Bastos, com onze artigos publicados, seguido de Rowe

com oito publicações e Costa com sete. Na sequência, com igual número de publicações, aparecem Pinho e Rodrigues com cinco artigos publicados, Tomazzoni e Lopes com quatro artigos, Milhome, Balsan, e Santos com três publicações e com dois artigos publicados, os autores Lima, Rodrigues, Santos, Paiva, Lima, Silva e Tonin.

Outro ponto importante verificado diz respeito à autoria. A relação entre a quantidade de artigos publicados e o número de autores por artigo está apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 - Número de autores por artigo

Número de Autores	Quantidade de Artigos
1	1
2	6
3	12
4	6
5	1
6	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os artigos possuem no máximo seis autores e que a maioria, doze trabalhos, foi publicada por três autores, correspondendo a 42,9% dos artigos analisados. Destaca-se que apenas um artigo foi escrito por um único autor, evidenciando que 96,4% das publicações são escritas em coautoria.

A Tabela 3 apresenta a distribuição dos artigos de acordo com o contexto organizacional a que estão relacionados. Foi considerado contexto público quando envolvia organização da Administração direta e indireta e classificado como não se aplica, quando não condizente com a realidade do estudo.

Tabela 3 - Distribuição dos artigos de acordo com o contexto organizacional

Contexto organizacional	Frequência	Percentual
PÚBLICO	11	39,3
PRIVADO	4	14,3
PÚBLICO E PRIVADO	12	42,8
NÃO SE APLICA	1	3,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se uma predominância de artigos relacionados ao contexto público quando comparado ao setor privado. Entretanto, dos onze estudos vinculados ao setor público, sete se relacionavam à Administração direta e foram todos aplicados em instituições de ensino

superior, evidenciando a necessidade de expansão das pesquisas sobre o tema para outras áreas dentro do contexto público, como a saúde, por exemplo.

No que tange a abordagem metodológica, foi verificada uma predominância dos estudos quantitativos nas publicações analisadas. De acordo com Balsan et al. (2016b), a predominância da abordagem quantitativa indica um maior interesse na generalização dos resultados. Dentre os vinte e oito artigos publicados sobre entrenchamento organizacional, apenas seis adotaram uma abordagem qualitativa, correspondendo a 21,4% das publicações, conforme discriminado na Tabela 4.

Tabela 4 - Quantidade de artigos de abordagem qualitativa por autor

Autores	Artigos com abordagem qualitativa
PINHO, BASTOS e ROWE	4
RODRIGUES, GONDIM, BASTOS e SAKAMOTO	1
SILVA, LIMA e LEONE	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que um mesmo grupo de pesquisadores foi responsável por 67% das publicações de abordagem qualitativa, o que aponta para a necessidade de outros pesquisadores adotarem essa abordagem a fim de ampliar, diversificar as discussões sobre o tema.

Dentre os trabalhos de abordagem qualitativa, cinco estudos (PINHO; BASTOS; ROWE 2010, 2011, 2015a, 2015b; SILVA; LIMA; LEONE, 2015) utilizaram entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados e um (RODRIGUES et al., 2013), entrevista narrativa. Importante destacar que nenhum desses estudos utilizou o grupo focal como técnica de coleta de dados, o que justifica sua escolha na presente pesquisa. A análise de conteúdo foi a mais utilizada para a análise dos dados.

As pesquisas de natureza qualitativa realizadas por Pinho, Bastos e Rowe (2010, 2011, 2015a, 2015b), direcionaram-se para a compreensão dos vínculos comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacional a partir das concepções e significados atribuídos por gestores sob diferentes perspectivas. Esses autores realizaram pesquisa com vinte gestores de três organizações, duas públicas (federal e municipal) e uma privada do setor de varejo. Para tanto, utilizaram um roteiro de entrevista semiestruturado que buscava descortinar as ideias dos gestores quanto ao tipo de vínculo que o trabalhador estabelece com

a organização, entre outras questões. Os resultados indicaram que os gestores diferenciam claramente os conceitos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento. A noção de estar comprometido se traduz em um vínculo que proporciona motivação, prazer, envolvimento, engajamento com a organização. Por outro lado, estar entrincheirado remete à ideia de aprisionamento do indivíduo, que permanece na organização para não perder benefícios como a estabilidade garantida. Já o consentimento aparece vinculado à ideia de subserviência, cumprimento automático de ordens, subordinação em razão das relações de poder e autoridade (PINHO; BASTOS; ROWE, 2010, 2015a).

Nessa mesma linha, Pinho, Bastos e Rowe (2011) buscaram explorar os fatores antecedentes e consequentes dos vínculos comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional. Os autores constataram que os gestores atribuem significados diversos aos fatores pessoais e organizacionais que influenciam o desenvolvimento de cada um desses vínculos, distinguindo-os de forma clara. Diferente do comprometimento, o entrincheiramento e o consentimento organizacional produzem efeitos negativos tanto para os indivíduos como para a organização. Adoecimento físico e mental, desmotivação, insatisfação e estagnação são alguns efeitos produzidos no nível individual, enquanto estado de vida vegetativa, falta de inovação, estagnação e perda de produtividade repercutem na organização.

Em outra pesquisa, Pinho, Bastos e Rowe (2015b) além de analisarem as concepções gerenciais sobre os vínculos verificaram as formas de gerenciamento, as políticas e práticas de recursos humanos associadas ao comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional. Evidenciaram que o gerenciamento do comprometimento organizacional demanda ações que incentivem a participação e favoreçam o crescimento do trabalhador. Por outro lado, o entrincheiramento e consentimento estão relacionados às práticas e ações gerenciais que incentivam a permanência do trabalhador, por exemplo a concessão de benefícios.

Objetivando compreender como se desenvolvem os vínculos de comprometimento e entrincheiramento, Rodrigues et al. (2013) desenvolveram um estudo com quatro trabalhadores, previamente classificados como representantes de diferentes padrões de vínculos. A partir da análise das narrativas, os autores formularam um modelo explicativo da dinâmica de formação e desenvolvimento dos vínculos. Esse modelo incorpora o ingresso do indivíduo na organização, as formas de lidar com suas expectativas, os sentimentos decorrentes dos acontecimentos e a contínua reavaliação dos laços estabelecidos com a organização que determinam os comportamentos dos indivíduos.

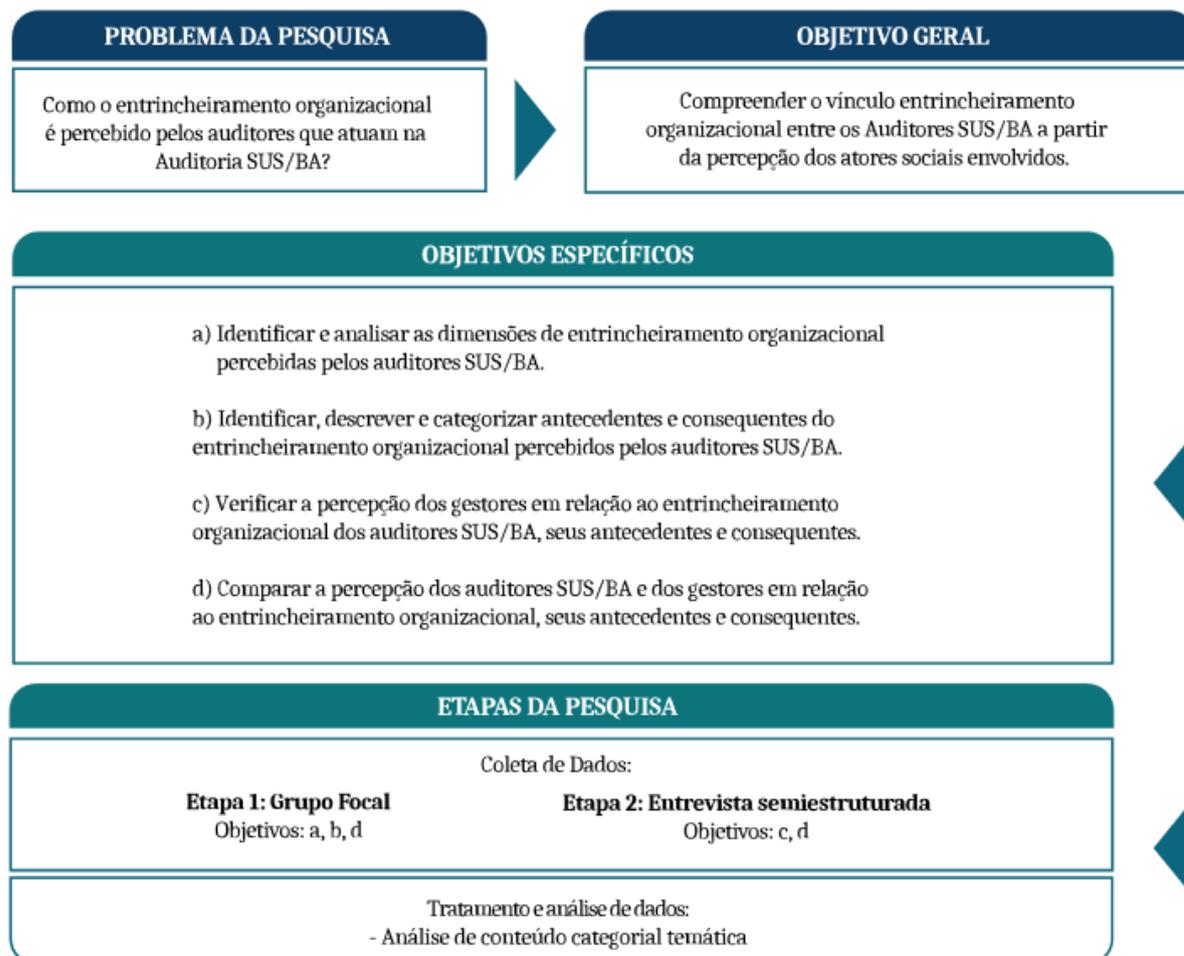
Silva, Lima e Leone (2015) realizaram uma pesquisa com cinco gerentes de relacionamento de uma agência bancária, a fim de compreender o entrincheiramento organizacional na percepção desses profissionais. Os resultados revelaram que as dimensões “Arranjos Burocráticos Impessoais” e “Limitações de Alternativas” foram as que mais contribuíram para o vínculo entrincheiramento organizacional entre os pesquisados.

Assim, o levantamento da produção científica brasileira acerca do vínculo entrincheiramento organizacional nos últimos dez anos revelou que esse construto, a despeito de sua inegável importância, ainda não despertou o interesse da comunidade acadêmica, haja vista a escassez de trabalhos publicados no período. Embora tenha sido constatada a predominância de trabalhos realizados no contexto público, quando relacionados à Administração direta, foram aplicados em sua totalidade em instituições de ensino superior, evidenciando a carência de estudos em outras áreas do contexto público. Além disso, é importante ressaltar que as pesquisas de abordagem qualitativa se concentraram na compreensão do significado do entrincheiramento organizacional, seus antecedentes e consequentes a partir da perspectiva dos gestores, demonstrando haver campo fértil a ser explorado na perspectiva de trabalhadores que não fazem parte da gestão organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo com vistas a atender o objetivo geral e objetivos específicos propostos. A Figura 3 apresenta o desenho da pesquisa.

Figura 3 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa foi realizada no âmbito da Auditoria SUS/BA com a participação de auditores operacionais e de auditores que ocupam ou ocuparam cargo de gestão na organização, considerados neste estudo como gestores, e busca compreender o entrincheiramento organizacional entre esses servidores, através da percepção dos atores sociais envolvidos.

Essa temática tem sido estudada no Brasil, predominantemente, segundo abordagem quantitativa (BALSAN et al., 2016b). No entanto, estudos quantitativos não têm sido

suficientes para a compreensão de um fenômeno em sua totalidade, especialmente quando se trata da forma como os indivíduos se relacionam com a organização, em virtude da dificuldade em captar a dinâmica e o contexto dessa relação (RODRIGUES; BASTOS, 2013).

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa ou hermenêutica pautada na relação sujeito-sujeito em que o investigado não é independente do processo investigativo tem se mostrado adequada, pois interpreta o fenômeno de forma contextualizada individual, social, cultural e historicamente (GONDIM, 2003) e possibilita assim a interpretação do significado da experiência tanto individual como grupal (BUNCHAFT; GONDIM, 2004).

Dessa forma, considera-se que a abordagem qualitativa adotada para a presente dissertação está coerente com seu objetivo, visto que está alicerçada na interpretação, na subjetividade e intersubjetividade, na busca de significados (BUNCHAFT; GONDIM, 2004) e é aplicada ao estudo das crenças, relações, percepções e opiniões, resultantes das interpretações dadas pelas pessoas de como vivem, sentem, pensam e constroem seus artefatos e a si mesmas (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

O estudo tem caráter descritivo uma vez que busca apresentar as características do fenômeno estudado, por meio da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008). Apresenta ainda um caráter transversal considerando que as informações foram coletadas em um determinado momento da realidade (FOGAÇA; COELHO JUNIOR, 2015).

A coleta de dados na presente pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira, utilizou a técnica de grupo focal, sendo pertinente sua aplicação na medida em que permite em um ambiente de interação a apreensão de percepções, sentimentos e opiniões frente a um determinado tema (TRAD, 2009). Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado. Importante dizer que a utilização de grupos focais em associação com outras técnicas, como as entrevistas individuais, possibilita o confronto de opiniões já que permite maior clareza sobre o que as pessoas pensam isoladamente a respeito de um determinado tema (GONDIM, 2003).

Por fim, a análise dos dados coletados foi realizada seguindo uma aproximação com a técnica de análise de conteúdo categorial temática, proposta por Bardin (2016). O Quadro 1 descreve as etapas que foram percorridas para a realização desse estudo.

Quadro 1 - Etapas da Pesquisa

Etapa/Técnica utilizada	Objetivo Específico	Fonte de coleta de dados	Análise dos dados
Etapa I/ Grupo Focal	Identificar e analisar as dimensões de entrincheiramento organizacional percebidas pelos auditores SUS/BA.	Auditores operacionais SUS/BA	Análise de conteúdo categorial temática
	Identificar, descrever e categorizar antecedentes e consequentes do entrincheiramento organizacional percebidos pelos auditores SUS/BA.		
	Comparar a percepção dos auditores SUS/BA e dos gestores em relação ao entrincheiramento organizacional, seus antecedentes e consequentes.		
Etapa II/ Entrevista com roteiro semiestruturado	Verificar a percepção dos gestores em relação ao entrincheiramento organizacional dos auditores SUS/BA, seus antecedentes e consequentes.	Auditores que ocupam ou ocuparam cargo de gestão na Auditoria SUS/BA	
	Comparar a percepção dos auditores SUS/BA e dos gestores em relação ao entrincheiramento organizacional, seus antecedentes e consequentes.		

Fonte: Dados da Pesquisa.

3.1 CONTEXTO DO ESTUDO: AUDITORIA SUS/BA

O Sistema Nacional de Auditoria (SNA), previsto na Lei 8.080/1990 (BRASIL, 1990), Lei Orgânica da Saúde, e instituído pela Lei 8.689/1993 (BRASIL, 1993) tem como competência a avaliação técnico-científica, contábil, financeira e patrimonial do Sistema Único de Saúde (SUS), a ser realizada de forma descentralizada por meio da representação do Ministério da Saúde em cada estado federativo e Distrito Federal, dos órgãos estaduais e municipais.

Nessa perspectiva, em 1995 foi instituída no âmbito da Secretaria Estadual de Saúde da Bahia (Sesab), por meio da Lei Estadual 6.812, a Auditoria SUS/BA com competência para “estabelecer sistemas de fiscalização e controle interno das atividades relativas à prestação de serviços do SUS” (BAHIA, 1995). A posição regimental ocupada pela Auditoria SUS/BA, diretamente vinculada ao Secretário da Saúde do Estado, revela o reconhecimento quanto a sua função e confere autonomia indispensável para sua atuação enquanto órgão de controle (BAHIA, 2018).

Regulamentada pelo Decreto Estadual nº. 7.884/2000 que define a natureza, competência, finalidade, composição e organização do setor (BAHIA, 2000), a atuação da Auditoria SUS/BA está ancorada na missão de “assegurar a conformidade das ações, serviços e aplicação de recursos do SUS com as normas e resultados estabelecidos, no âmbito do estado da Bahia”, impulsionada pela visão de “ser um órgão de controle autônomo, de excelência e reconhecido pela sociedade na defesa do SUS”, tendo como valores a honestidade, imparcialidade, transparência e competência (BAHIA, 2016).

Assim, para a execução das atribuições de controle, avaliação e auditoria das ações e serviços do Sistema Único de Saúde foi criado, de forma pioneira no país, o cargo de auditor em saúde pública em 1998 pela Lei Estadual nº 7.306 (BAHIA, 1998). No primeiro concurso público, realizado no mesmo ano, ingressaram 50 auditores entre médicos, enfermeiros, odontólogos e contadores, a maioria hoje já aposentada ou em processo de aposentadoria. Mais tarde, em 2005, a Lei Estadual nº. 9.510 ampliou as áreas de atuação e conhecimento para o cargo de Auditor em Saúde Pública, acrescentando ao quadro de auditores farmacêuticos, economistas e administradores (BAHIA, 2005). Nesse mesmo ano foi realizado então o segundo concurso, com ampliação do quadro para 147 auditores. A assunção ao cargo ocorreu a partir de dezembro de 2006.

Em 2008, a Lei Ordinária nº. 11.055 alterou a estrutura organizacional e de cargos em comissão da Secretaria da Saúde do Estado da Bahia, incluindo a Auditoria SUS/BA (BAHIA, 2008). Assim, para seu gerenciamento, a Auditoria SUS/BA passou a contar com a atual estrutura de cargos distribuída da seguinte forma: Diretoria Geral, Assessoria Técnica, Diretoria de Auditoria de Sistemas de Saúde, Diretoria de Auditoria de Serviços de Saúde, Coordenações Operacionais, Coordenação de Educação Permanente e Informação em Saúde, Coordenação Administrativa Financeira e Coordenação de Gestão e Revisão Processual. À exceção dos dois últimos, os cargos são ocupados por auditores concursados.

O quadro está composto por 98 auditores, sendo 87 lotados e atuando no setor (médicos 24; enfermeiros- 17; farmacêuticos-06; financeiros- 32; odontólogos-08). Desse total, 73 exercem atividades operacionais e 14 integram a equipe de dirigentes, considerando tanto os auditores que ocupam cargos comissionados como aqueles que atuam como apoio técnico. Um dado interessante é que o quadro está composto majoritariamente por mulheres, representando 73,5% dos auditores.

No nível operacional, a Auditoria SUS/BA está estruturada com quatro Coordenações. Cada Coordenação conta com uma equipe multidisciplinar composta, em média, por 18 auditores. A composição dessas equipes é dinâmica de modo que mudanças ocorrem com alguma frequência, desde que atendidos critérios previamente estabelecidos pela gestão.

Um aspecto importante a ser destacado é que em 2012 a Lei Estadual nº 12.598 possibilitou a ampliação da jornada de trabalho do grupo ocupacional saúde, no qual os auditores em saúde se enquadram, desde que atendida a pertinência e a necessidade da Administração Pública (BAHIA, 2012). Dessa forma, foi facultado a todos os auditores solicitar extensão de carga horária de 30 para 40 horas semanais. Em 2017, após duas tentativas anteriores terem sido negadas, o pleito coletivo dos auditores que optaram pela extensão de carga horária foi finalmente atendido. No entanto, esta decisão não contemplou a todos os solicitantes, uma vez que seis auditores tiveram o pleito negado.

Desse modo, dos 87 auditores que estão exercendo suas atividades no setor, 50,5% optaram pela extensão de carga horária. Em geral, cabe a esses profissionais, além da atividade de auditoria proveniente da programação, realizar uma atividade adicional no nível administrativo ou vinculada à educação permanente. Contudo, a diferenciação do regime de trabalho dos auditores torna ainda mais complexa a tarefa de distribuição das atividades a serem desenvolvidas, bem como a deliberação das equipes de trabalho, podendo, em alguma medida, ensejar uma insatisfação e/ou um sentimento de injustiça por parte de alguns servidores, especialmente, se as regras e os critérios de distribuição não forem estabelecidos de forma clara e transparente.

3.2 GRUPO FOCAL

No campo das Ciências Sociais, o grupo focal (GF) tem sido frequentemente utilizado como técnica de coleta de dados nas pesquisas qualitativas. Consiste em um processo de interação grupal que se desenvolve a partir de uma vivência de aproximação, onde o diálogo

sobre um tema em particular é estimulado, favorecendo trocas, descobertas e participações, facilitando a formação de ideias novas e oportunizando a interpretação de crenças, valores, conceitos, conflitos e pontos de vista (RESSEL et al., 2008).

O principal objetivo do grupo focal é coletar informações pormenorizadas acerca de um tema proposto pelo moderador, através da interação de um grupo de participantes selecionados, que propiciem o entendimento das percepções, crenças e atitudes relativas ao objeto investigado (TRAD, 2009). Assim, sua utilização como procedimento metodológico promove maior envolvimento entre o pesquisador e os participantes no processo de discussão e interpretação dos dados de interesse grupal (SILVA JÚNIOR; SILVA; MESQUITA, 2014).

É importante destacar que, inicialmente, pretendia-se aplicar o grupo focal de forma presencial, contudo a situação imposta pela pandemia da COVID-19, que afetou substancialmente a vida das pessoas e levou ao distanciamento social, inviabilizou sua realização. Assim, visando dar seguimento ao projeto de pesquisa, foi feita uma sondagem por *e-mail* com catorze auditores para verificar a disponibilidade de participação, bem como a preferência de modalidade, se presencial ou virtual. Dos onze que responderam, dois não poderiam participar e cinco optaram pela realização do grupo focal de forma virtual.

Nesse sentido, com vistas a cumprir o rigor metodológico exigido, foi feito contato com uma pesquisadora de grande experiência e domínio da técnica de grupo focal que nos concedeu importantes orientações acerca da melhor maneira de organizar e conduzir o grupo focal *on line*, destacando-se testar previamente o acesso à plataforma com cada participante (áudio e vídeo), adequar o número de participantes, bem como reduzir os pontos a serem discutidos e o tempo da sessão.

Assim, buscando seguir as orientações foram realizados dois grupos focais *on-line*, estruturados a partir da divisão das questões definidas no roteiro de perguntas do grupo focal de acordo com os objetivos propostos (Apêndice E). No primeiro GF foram discutidas seis questões cujos objetivos visavam identificar os vínculos organizacionais percebidos pelos auditores e aprofundar o entendimento quanto o vínculo do entrenchamento organizacional e suas dimensões. No segundo, foram abordadas cinco questões relativas aos antecedentes e consequentes do entrenchamento organizacional. Em ambos os grupos, houve ainda uma pergunta de fechamento. Dessa forma, as discussões foram otimizadas, facilitando a condução do GF.

É preciso dizer que o grupo focal *on-line* se assemelha em muitos aspectos ao grupo focal presencial e tem como principal característica ser realizado em ambiente virtual, dispensando a presença física dos participantes. Baixo custo, conveniência de não haver deslocamento dos participantes, economia de tempo e a possibilidade de participação de pessoas de áreas geográficas diferentes são algumas vantagens do grupo focal *on-line*. Entretanto, no ambiente virtual a dispersão dos participantes é maior, exigindo maior atenção do moderador e redução do tempo de reunião (ABREU; BALDANZA; GONDIM, 2009). Dessa forma, a duração de cada sessão de GF foi no máximo de uma hora e meia, tempo que permitiu intensificar as discussões, sem causar desconforto e dispersão dos participantes.

Os grupos foram compostos por auditores integrantes da Auditoria SUS/BA, sendo a carreira uma característica em comum que determina sua homogeneidade (TRAD, 2009). Ademais, a formação do GF ocorreu de forma intencional de modo que todos são auditores que exercem atividades operacionais e não possuem cargo de gestão. Dessa forma, não houve a participação de gestores atuais nos grupos focais favorecendo a espontaneidade das trocas e a liberdade de expressão.

Importante ressaltar que, embora exerçam a mesma função na organização, os participantes foram selecionados de modo a contemplar as diferentes equipes, formação profissional distinta favorecendo a diversidade de experiências, opiniões e ideias. Assim, participaram auditores de três equipes diferentes, apenas uma equipe não teve representação. Buscou-se ainda contemplar tanto os profissionais da área da saúde como os da área financeira. A escolha dos servidores também foi baseada nas potencialidades de cada participante para contribuir com as discussões acerca da temática (GONDIM, 2003).

O número de participantes foi definido de acordo com a literatura levando em consideração que grupos com muitos participantes tendem a polarizar e entrar em conflito, dificultando o controle por parte do moderador (GONDIM, 2003), especialmente, em se tratando de ambiente virtual. Dessa forma, o primeiro grupo focal foi composto por sete participantes e o segundo, por oito, quantidade que atende aos critérios necessários para a aplicação da técnica (SILVA JÚNIOR; SILVA; MESQUITA, 2014).

É importante referir que seis participantes do primeiro GF concordaram em participar do segundo, totalizando assim nove participantes distintos. Acredita-se que a relação profissional que esses servidores mantêm com a pesquisadora, a possibilidade de conhecer, na prática, a técnica de grupo focal, associado ao desejo de expressar seus sentimentos em relação ao tema tenham influenciado a decisão dos participantes. Ademais, em cada grupo

foram discutidas questões que visavam objetivos distintos, não sendo, portanto, impeditiva a participação em ambos. Ao contrário, isso enriqueceu e facilitou o processo de discussão, visto que no segundo GF a maioria dos participantes já tinha conhecimento acerca do objeto a ser discutido. Além disso, após a aplicação do primeiro GF, as informações foram transcritas manualmente pela pesquisadora e os pontos que não ficaram claros puderam ser retomados e aprofundados no segundo grupo.

Tendo em vista as incertezas vividas diante da pandemia, teve-se o cuidado de realizar contato prévio com todos os participantes do GF para confirmar a disponibilidade de participação no evento. Dessa forma, após a confirmação e obedecendo a quantidade de participantes definida, os convites foram enviados por *e-mail* contendo informações relativas ao objetivo da pesquisa, breve descrição do propósito da sessão do grupo focal, data e horário e link de acesso à sala virtual. No dia do evento, a pesquisadora entrou em contato com os convidados através de envio de mensagem pelo aplicativo *whatsapp* para reforçar a participação no GF. Importante salientar que o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice C) e o formulário para coleta de dados demográficos (Apêndice D) foram disponibilizados aos participantes junto com os convites.

Para a realização do GF, utilizou-se o serviço gratuito de Conferência web, mantido pela Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), que permite compartilhamento de áudio, vídeo, apresentação de *slides*, uso de *chat*, gravação e visualização de todos os participantes. Nos dias que antecederam o GF, foram agendados e realizados testes com cada participante para que pudessem conhecer a ferramenta, bem como checar o funcionamento de áudio e vídeo, facilitando assim o acesso no dia do evento. Apesar de todos os cuidados adotados, no primeiro GF um participante teve dificuldade de participação devido à instabilidade da internet, e no segundo grupo um participou apenas pelo *chat*. Assim, os problemas tecnológicos se configuraram uma desvantagem da aplicação da técnica *on line*, observada na prática. A reunião foi gravada em áudio e vídeo após autorização dos participantes.

No que tange o roteiro de perguntas, foi composto por questões semiestruturadas permitindo a ampliação do potencial de respostas. As questões foram ordenadas das mais gerais para aquelas mais específicas e polêmicas de maneira a incentivar a participação de todos e permitir o aprofundamento de tópicos específicos (SILVA JÚNIOR; SILVA; MESQUITA, 2014; TRAD, 2009). Após a elaboração, o roteiro de perguntas foi submetido à análise de três juízes com conhecimento e experiência na utilização da técnica de GF para sua

validação. As sugestões feitas foram consolidadas, analisadas e as modificações julgadas pertinentes realizadas conferindo validade ao roteiro.

No processo de escolha do moderador, levou-se em conta o conhecimento e domínio acerca do tema a ser abordado (SILVA JÚNIOR; SILVA; MESQUITA, 2014), de modo que a professora orientadora da pesquisa assumiu essa posição. O papel de observadora coube à pesquisadora, cuja função é observar e registrar aspectos relevantes durante o desenvolvimento do grupo (RESSEL et al., 2008) para subsidiar e enriquecer as análises, sem intervir no processo. Entretanto, cabe registrar que durante a aplicação do primeiro grupo focal problemas técnicos fizeram com que a pesquisadora assumisse a moderação do grupo. Tal imprevisto, embora tenha interferido no desenvolvimento do grupo, não causou maiores prejuízos dado o conhecimento da pesquisadora tanto em relação à técnica do GF como à temática discutida. Além da moderadora e observadora, o GF contou com um apoio, que permaneceu sem áudio e sem vídeo durante toda a sessão, responsável por acompanhar as demandas do *chat* e auxiliar nas questões operacionais.

Acredita-se que através da aplicação da técnica de GF dentro dos padrões metodológicos recomendados na literatura, foi possível estabelecer uma discussão produtiva e enriquecedora e compartilhar experiências de modo a permitir a compreensão do vínculo entrenchamento organizacional entre os auditores SUS/BA, objetivo dessa pesquisa.

Assim, após a aplicação e transcrição manual dos dois GF pela pesquisadora, as informações foram analisadas, utilizando-se como referência a análise de conteúdo categorial temática proposta por Bardin (2016). Os resultados das análises prévias deram suporte para a elaboração final do roteiro de entrevista.

3.3 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A entrevista é uma interação verbal, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para a produção de conhecimento sobre um determinado assunto, cuja utilidade está na captação não só do que é dito como também daquilo que não é dito, os significados, os sentimentos, as reações, os gestos, as hesitações, enfim, a subjetividade inerente ao ser humano (VERGARA, 2009).

As entrevistas menos estruturadas possibilitam maior abertura e aproximação entre entrevistador e entrevistado, estabelecendo entre eles uma relação mais afetiva, que permite ao entrevistador abordar assuntos mais sensíveis e complexos e obter respostas espontâneas

(BONI; QUARESMA, 2005). Desse modo, a natureza do tema investigado nesse estudo respalda a escolha da entrevista semiestruturada como segunda etapa da coleta de dados, uma vez que essa técnica permite um maior aprofundamento de questões subjetivas através da obtenção de informações acerca do que as pessoas pensam, sentem, acreditam, esperam, desejam em relação ao objeto pesquisado (GIL, 2008).

Para a seleção dos entrevistados foi considerada a efetiva capacidade em contribuir com respostas que emprestem qualidade ao estudo e permitam uma visão mais abrangente e aprofundada do problema de investigação (VERGARA, 2009). O poder da amostra intencional reside na possibilidade de selecionar pessoas ricas em informações que contribuam para a apreensão sobre questões essenciais aos propósitos da pesquisa (MOREIRA; CALEFFE, 2008). Assim, nesta pesquisa foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com auditores que ocupam cargo de gestão na Auditoria SUS/BA (4) ou que já ocuparam (3), seja no nível de diretoria, assessoria ou coordenação, e que não participaram dos grupos focais, possibilitando, desse modo, confrontar as diversas percepções existentes. O número de pessoas entrevistadas teve como limite o atingimento do ponto de saturação quando as informações deixaram de emergir e se tornaram redundantes indicando seu esgotamento (VERGARA, 2009).

A realização de uma entrevista, de modo a fornecer material substancial que possa ser considerado como fonte de informação, demanda rigorosa preparação, ancorada na explicitação das regras e pressupostos teóricos/metodológicos da pesquisa (DUARTE, 2004). Nesse sentido, as entrevistas ocorreram de forma virtual, tendo em vista a situação de pandemia em curso no país. Para tanto, optou-se pela plataforma Microsoft *Teams* por ser esta utilizada no nível institucional, facilitando assim o acesso e a participação dos entrevistados. Assim como nos GF, foi feito contato prévio para verificar a disponibilidade de participação na entrevista, bem como data e horário mais convenientes para o seu agendamento. Obtida a confirmação de participação, o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice I) e o formulário para coleta dos dados demográficos (Apêndice D) foram enviados por *e-mail*. Desse modo, as entrevistas com roteiro semiestruturado foram realizadas em um período de quinze dias, entre outubro e novembro de 2020, e tiveram duração média de cinquenta minutos. Mediante o consentimento prévio dos entrevistados, todas as entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo e arquivadas pela pesquisadora de modo a preservar seu conteúdo original (GIL, 2008) e permitir consultas posteriores que por ventura sejam necessárias. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas na íntegra pela própria pesquisadora.

A preparação das entrevistas englobou ainda a elaboração prévia de um roteiro de perguntas construído com base nas informações necessárias para responder aos objetivos desta pesquisa (MOREIRA; CALEFFE, 2008). A estrutura e sequência do roteiro foram similares às do GF com a intenção de facilitar a posterior análise e comparação dos dados coletados. Assim, foram propostas doze perguntas, incluindo uma de fechamento, iniciando pelas questões mais gerais e evoluindo para as mais específicas em uma sequência lógica permitindo a continuidade e fluidez da conversação (BONI; QUARESMA, 2005). É preciso ressaltar que o processo de construção do roteiro de perguntas (Apêndice J) somente foi concluído após a análise dos dados coletados nos GF, o que possibilitou esclarecer e aprofundar aspectos que emergiram das discussões dos grupos, bem como confrontar os entendimentos. No curso das entrevistas, os *insights* da entrevistadora foram aproveitados para a realização de ajustes finais do roteiro, com vistas a enriquecer a coleta das informações (VERGARA, 2009).

Outro ponto importante a ser destacado é que durante a realização dos grupos focais e das entrevistas, após as perguntas mais gerais terem sido respondidas, foram apresentados o conceito e as dimensões do entrincheiramento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2015) com o propósito de aproximar os participantes do tema e facilitar e aprofundar as discussões.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização e transcrição dos grupos focais e das entrevistas semiestruturadas, os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo categorial temática, com base em Bardin (2016). Acredita-se ser esta técnica a mais apropriada para a presente pesquisa, uma vez que o rigor científico e a profundidade das análises têm legitimado o uso da análise de conteúdo nas pesquisas qualitativas em diversas áreas, especialmente no campo da administração (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

A análise de conteúdo busca apreender tanto a realidade manifesta como a realidade oculta, portadora de muitos significados, extraída das “*entrelinhas*” do texto, cuja análise demanda prévio conhecimento do ser, suas manifestações e interações com o contexto, além de um olhar acurado e minucioso do pesquisador (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). Para além do conteúdo manifesto da mensagem, a análise de conteúdo considera o contexto em que esse conteúdo foi produzido (COLBARI, 2014).

Trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens para a obtenção de indicadores, quantitativos ou não, permitindo a inferência de conhecimentos (BARDIN, 2016). Utilizando-se de procedimentos padronizados a análise de conteúdo possibilita então a lapidação do material bruto, transformando-o em dados passíveis de tratamento científico (COLBARI, 2014). Nesse sentido a análise de conteúdo tem como objetivo a manipulação das mensagens, tanto do seu conteúdo como da expressão deste, para fazer emergir indicadores que possibilitem a inferência sobre uma realidade que é distinta da mensagem analisada (OLIVEIRA, 2008).

Diversas são as possibilidades para desenvolver a análise de conteúdo: análise temática ou categorial, análise de avaliação ou representacional, análise da enunciação, análise da expressão, análise das relações ou associações, análise do discurso, análise léxica ou sintática, análise transversal ou longitudinal, entre outras. Cada técnica possibilita a exploração do material com base na observação de diferentes elementos presentes no texto e leva a resultados distintos no que tange à compreensão da mensagem. A escolha da técnica vai depender da vertente teórica seguida pelo pesquisador e deve estar relacionada ao tipo de pergunta formulada, ao tipo de conhecimento que se pretende produzir frente ao objeto investigado (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014; OLIVEIRA, 2008). Dessa forma, considera-se que a análise de conteúdo categorial temática é a que melhor responde à pergunta desta pesquisa, permitindo compreender como o entrincheiramento organizacional é percebido pelos auditores SUS/BA.

Na aplicação desse método de análise quatro propriedades devem ser consideradas: objetividade (regras claras e pré-estabelecidas), sistematização (conteúdo organizado a partir das categorias criadas de acordo com o objeto de pesquisa), quantificação (frequência das unidades de significação recorrentes) e dimensão qualitativa (presença ou ausência de temas, significados, distinções, valorizando o inusitado) (COLBARI, 2014).

O tema é considerado a unidade de significação que aflora de um texto analisado consoante critérios relacionados à teoria que direciona a leitura do material. Utilizado como unidade de registro, um tema permite compreender opiniões, valores, atitudes. A análise temática consiste em desvendar os núcleos de sentido que integram a comunicação, cuja frequência pode ter algum significado para o objetivo analítico definido (BARDIN, 2016).

A aplicação da técnica compreende três etapas: a) pré-análise, quando ocorre a leitura do material a ser analisado, definição do universo estudado (*corpus*), formulação de hipóteses

ou pressupostos e elaboração de indicadores que servirão de base para a interpretação; b) exploração do material ou codificação, com a definição de categorias, que são palavras ou expressões significantes, em torno das quais se organiza o conteúdo de uma fala; c) tratamento dos resultados obtidos, quando ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando com as inferências e interpretações relativas aos objetivos previstos ou revelando descobertas inesperadas (BARDIN, 2016; CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014; COLBARI, 2014; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Com o intuito de fazer uma aproximação com a técnica proposta por Bardin (2016), a presente pesquisa percorreu três etapas para desenvolver a análise categorial temática, sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Etapas da análise de conteúdo percorridas

Etapa	Procedimento
Pré-análise	Leitura flutuante: primeiro contato com os dados coletados; Definição do corpus de análise com base nas regras: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; Formulação dos pressupostos e objetivos; Elaboração de indicadores; Preparação do material.
Exploração do material	Operações de codificação; Recorte do texto em unidade de registro (palavra, frase, parágrafos, tema); Classificação e agregação das unidades em temas e/ou categorias (categorização).
Tratamento dos resultados	Análise de conteúdo de todo material coletado; Síntese das informações coletadas; Apresentação dos resultados.

Fonte: Bardin (2016) e Colbari (2014, p. 264).

Na fase de pré-análise, o material coletado durante a aplicação dos grupos focais e entrevistas foi transcrito manualmente pela pesquisadora, preparado e organizado. Desse modo, para cada grupo focal e entrevista foi criado um arquivo de editor de texto com a transcrição completa. Posteriormente foi realizada leitura flutuante de todo o material, sendo definido o *corpus* de análise da pesquisa.

Para a realização das análises foram criados dois outros arquivos de edição de planilha, um para o grupo focal e outro para as entrevistas. Cada arquivo continha uma planilha para cada uma das categorias contemplando os seus elementos constitutivos. Em cada planilha foram estabelecidas as seguintes colunas: participante, unidade de registro, unidade de

contexto, frequência, resultado. Para garantir o sigilo, os participantes do grupo focal foram identificados com a letra “P” seguido do seu número de identificação, definido previamente para cada um, e da sigla GF seguido do número 1 quando se referia à participação no primeiro grupo focal e do número 2, para o segundo. Os gestores entrevistados foram identificados com a letra “E” seguido do número sequencial, de acordo com a ordem em que foram entrevistados.

A unidade de registro escolhida foi, preferencialmente, o tema, correspondente a frases que expressassem um núcleo de sentido e palavras relativas ao objeto de estudo. Assim, na fase de exploração do material as unidades de registro foram extraídas e então associadas aos elementos constitutivos integrantes das categorias de modo a tornar as informações mais claras e objetivas. Nesse processo, todos os conteúdos foram considerados, mesmo aqueles que apareceram apenas na fala de um participante. Posteriormente, a partir da frequência das unidades de registro foi elaborada, para cada elemento constitutivo, uma síntese das informações coletadas para a apresentação dos resultados.

As principais categorias (temas) e subcategorias (elementos constitutivos) foram definidas *a priori* a partir dos objetivos propostos nos roteiros do grupo focal e entrevista, fundamentados no referencial teórico adotado e direcionados a responder à pergunta de pesquisa, mantendo-se a possibilidade de inclusão de novas categorias e elementos constitutivos durante o processo de análise. Sendo assim, a categoria Gestão do Entrincheiramento Organizacional foi a única que emergiu posteriormente ao analisar os dados do grupo focal. Dessa forma, tem-se o seguinte:

Figura 4 - Categorias de Análise

CATEGORIA	ELEMENTO CONSTITUTIVO
Vínculos organizacionais percebidos	Comprometimento Organizacional
	Entrincheiramento Organizacional
Entrincheiramento Organizacional: identificação e continuação	Identificação do entrincheiramento
	O entrincheiramento com o passar do tempo
	O desejo de deixar
Dimensões do Entrincheiramento Organizacional	Ajustamentos à Posição Social
	Arranjos Burocráticos Impessoais
	Limitação de Alternativas
Antecedentes do Entrincheiramento Organizacional	Fatores individuais
	Fatores organizacionais funcionais (relativos à carreira/servidor)
	Fatores organizacionais processuais (relativos ao processo de trabalho)
	Fatores organizacionais gerenciais (relativos à gestão)
Consequentes do Entrincheiramento Organizacional	Para a Auditoria
	Para os Auditores
Gestão do Entrincheiramento Organizacional	Práticas de gestão que reduzem o entrincheiramento

Fonte: Elaboração própria.

Importante dizer que nesse processo de criação das categorias foram observados alguns critérios de qualidade como homogeneidade, exaustividade (esgotam a totalidade do texto), exclusividade, objetividade, pertinência (adaptadas ao quadro teórico e objetivo do estudo) (BARDIN, 2016; OLIVEIRA, 2008).

Apesar da necessidade de respeitar as regras e seguir as diferentes etapas, a análise de conteúdo não deve ser considerada e trabalhada como um modelo rígido, ao contrário, esta técnica rejeita a rigidez inválida e transita entre dois extremos, de um lado, o rigor da objetividade e do outro, a riqueza da subjetividade (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

3.5 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Como dito anteriormente, durante a pesquisa foram realizados dois grupos focais com a participação de nove auditores que exercem atividades operacionais e não ocupam cargos de gestão. Foram também realizadas sete entrevistas com auditores que ocupam ou que ocuparam cargos de gestão na Auditoria SUS/BA. As características pessoais e funcionais desses participantes estão apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Características dos participantes dos Grupos Focais e das entrevistas

INFORMAÇÕES		Grupo Focal	Entrevistas
Pessoais		N	N
Gênero	Feminino	8	6
	Masculino	1	1
Faixa etária	Entre 41 e 50 anos	5	5
	Acima de 50 anos	4	2
Estado civil	Casado/vive junto	8	7
	Separado/Divorciado	1	0
Número de dependentes	0	3	0
	1	4	4
	2	1	3
	3	1	0
Nível de formação	Superior	1	0
	Especialização	8	5
	Mestrado	0	2
Formação	Área da saúde	5	3
	Área financeira	4	4
Funcionais		N	N
Tempo de serviço na organização	De 12 a 15 anos	6	6
	Acima de 15 anos	3	1
Cargo/função	Auditor	9	3
	Gestão	0	4
Regime de trabalho	30 horas	3	1
	40 horas	6	6
Possui outro vínculo	Sim, público	5	2
	Não	4	5

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir da análise da tabela apresentada, observa-se que os participantes desta pesquisa são majoritariamente do gênero feminino (GF - 88,9%; entrevistas - 85,7%), refletindo a composição atual do quadro de auditores. No que tange à idade, verifica-se que há uma aproximação do percentual de participantes do GF com faixa etária entre 41 e 50 anos (55,6%) e acima de 50 anos (44,4%). Contudo, considerando-se os participantes da pesquisa há uma predominância da faixa etária entre 41 e 50 anos, principalmente entre os entrevistados (71,4%). A grande maioria dos participantes está casada e tem apenas um dependente, o que pode significar uma maior estabilidade financeira.

No que diz respeito à formação profissional, existe um equilíbrio entre participantes da área da saúde e da área financeira (GF - 55,6% e 44,4%; entrevistas - 42,9% e 57,1%, respectivamente), o que já era esperado tendo em vista que a escolha dos participantes ocorreu de forma intencional. Em relação ao nível de formação, a maior parte possui curso de

especialização (GF - 88,8%; entrevistas - 71,4%), sendo que dois entrevistados possuem mestrado (28,6%).

Quanto aos dados funcionais, verifica-se que na pesquisa predominou a participação de servidores com tempo de serviço entre 12 a 15 anos, tendo em vista que a maioria dos auditores em exercício adentrou a Auditoria SUS/BA por meio do mesmo concurso, realizado em 2005. Em relação ao cargo/função dos entrevistados, quatro ocupam cargo de gestão e três ocuparam cargos em gestões anteriores. Os cargos de gestão não foram especificados, posto que isto poderia expor a identidade do entrevistado por se tratar de uma organização pequena com poucos cargos disponíveis. Os demais participantes da pesquisa são auditores operacionais.

Observa-se ainda que a maioria dos participantes desta pesquisa trabalha em regime de 40 horas, especialmente os entrevistados (85,7%). A exigência de dedicação exclusiva na ocupação de cargos contribui para que 71,4% dos entrevistados não tenham outro vínculo. Já em relação aos participantes do GF, verifica-se que 55,6% possuem outro vínculo público. Nenhum participante desta pesquisa informou possuir vínculo privado.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Em fase que antecedeu a coleta de dados, o projeto de pesquisa dessa dissertação foi encaminhado para apreciação do Comitê de Ética e Pesquisa da Secretaria Estadual de Saúde (Sesab), tendo sido aprovado, conforme Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAEE) nº 26677419.4.0000.0052.

Sendo assim, o projeto, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C, I), os instrumentos de coleta de dados (Apêndice E, J) seguiram todos os preceitos éticos definidos pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 466/2012, que aprova as diretrizes e normas que regulamentam as pesquisas envolvendo seres humanos.

Dessa forma, no desenvolvimento dessa pesquisa foi assegurado a todos os participantes os esclarecimentos necessários, bem como a participação livre de modo que, a qualquer momento, o consentimento de participação poderia ser retirado, sem nenhuma penalização aos mesmos. Além disso, na apresentação dos resultados a confidencialidade e o anonimato foram garantidos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa realizada com auditores e gestores da Auditoria SUS/BA por meio da aplicação de dois grupos focais e de sete entrevistas semiestruturadas, permitindo a compreensão do vínculo entrenchamento organizacional entre os auditores SUS/BA, em consonância com os objetivos geral e específicos desta pesquisa. Os resultados serão apresentados considerando as categorias definidas, destacadas em tópicos. Cada tópico exibirá os resultados a partir da percepção dos auditores que participaram dos grupos focais e dos gestores entrevistados e ao final será realizada uma comparação dos resultados obtidos entre os participantes da pesquisa. Para cada categoria será apresentada uma síntese, por elemento constitutivo, elaborada a partir das unidades de registro de maior frequência, extraídas dos conteúdos manifestos.

Importante lembrar que neste trabalho foram considerados gestores tanto aqueles servidores que estão ocupando cargo de gestão como aqueles que ocuparam cargos em gestões anteriores.

4.1 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS PERCEBIDOS

A princípio, antes de adentrar as questões específicas do entrenchamento organizacional, buscou-se verificar quais vínculos organizacionais eram percebidos entre os auditores. A partir da análise realizada, foram identificados dois elementos constitutivos (subcategorias) para esta categoria: Comprometimento e Entrenchamento Organizacional.

4.1.1 Resultados do Grupo Focal com Auditores

Antes da apresentação do conceito de entrenchamento organizacional e suas dimensões, o grupo focal iniciou com a discussão acerca das razões que levam os auditores a trabalhar na Auditoria SUS/BA.

Os principais elementos observados pelos participantes do grupo focal para esta categoria estão sintetizados no Quadro 3.

Quadro 3 - Resultado do Grupo Focal - Vínculos organizacionais percebidos

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Comprometimento Organizacional	O vínculo comprometimento organizacional é percebido pelos auditores na medida em que consideram que há uma identificação com os objetivos do SUS, identificação com as atividades desempenhadas na função e identificação com o processo de trabalho no que tange a sua flexibilidade.	“Acho que tem um grupo, tem algumas pessoas que se identificam mesmo com a luta pelo SUS, você vê que tem pessoas lá que tem uma vida dedicada ao SUS e acreditam no trabalho da auditoria.”
Entrincheiramento Organizacional	Os participantes percebem o vínculo entrincheiramento organizacional entre os auditores, tendo em vista que a estabilidade oferecida e a possibilidade de realizar outras atividades, remuneradas ou não, favorecem a permanência na auditoria.	“Acho que são vários motivos para as pessoas gostarem de trabalhar ou poderem trabalhar na auditoria do SUS. Algumas realmente pela questão da estabilidade, por ter uma carreira de estado, sei lá, estabilidade financeira, aposentadoria.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

No processo de discussão, os participantes externaram que se trata de um grupo heterogêneo, sendo diversas as razões para trabalhar na Auditoria SUS/BA. Há, entre eles, a noção de que alguns trabalham porque acreditam no SUS e têm um compromisso com este sistema de saúde. Identificam-se com a função de auditor como um importante ator na defesa do SUS e acreditam que o seu trabalho pode dar algum retorno à sociedade. Contudo é importante dizer que, na visão de um participante (P7GF1), esses servidores seriam uma minoria.

Outro aspecto referido no grupo focal diz respeito ao processo de trabalho dinâmico, não rotineiro, que na perspectiva de um participante (P5GF1) possibilita o aprendizado e o desenvolvimento profissional constantes e é considerado um fator motivador para se trabalhar na Auditoria SUS/BA. O ambiente de trabalho também foi citado como um elemento positivo, *“uma coisa que me faz também ficar é ambiente de trabalho, então eu acho super importante. Teve momentos ruins, mas tem momentos bons, a maioria é bom, então é um balanço positivo para mim”* (P8GF2), tendo recebido apoio de outros participantes pelo chat.

Observa-se que os elementos apontados pelos participantes do grupo focal indicam a percepção do vínculo Comprometimento Organizacional entre os auditores, na perspectiva unidimensional, afetiva. Nessa perspectiva, a relação estabelecida entre indivíduo e

organização ocorre com base na crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais e na intenção de se esforçar em favor da organização (BASTOS; AGUIAR, 2015).

Contudo, um aspecto mencionado reiteradamente pelos participantes merece ser aqui discutido. Refere-se à identificação com a forma de organização do trabalho que proporciona uma certa flexibilidade, facultando o trabalho em *home office*. Essa flexibilização é vista como um ponto positivo oferecido pela organização, uma vez que propicia maior liberdade de escolhas tanto no nível pessoal como profissional. Desse modo, possibilita que as pessoas realizem outras atividades, remuneradas ou não, bem como que tenham tempo livre para estudar e buscar novas oportunidades (BOTELHO; PAIVA, 2011). Assim, acredita-se que se por um lado o processo de trabalho mais flexível proporciona uma maior satisfação para o servidor, ensejando o comprometimento. Por outro lado, pode se configurar um benefício que determina a permanência por associar a saída à sua perda, fortalecendo o vínculo de entrincheiramento (RODRIGUES; BASTOS; GONDIM, 2013).

Para a maioria dos participantes, a estabilidade do cargo é um fator relevante para que as pessoas trabalhem na Auditoria SUS/BA, especialmente quando se considera a instabilidade de emprego no setor privado, *“eu trabalhei muito em serviço privado, eu tinha muita preocupação de um dia ficar desempregada e a gente tem uma estabilidade, um status, serviço público, e isso é atraente, chama a gente pra esse tipo de atividade”* (P6GF2). Além disso, no entendimento de um participante existem aqueles que trabalham na Auditoria SUS/BA porque não conseguiram alcançar melhores oportunidades, mesmo dentro do serviço público. *“Eu acho que existe um outro grupo que gostaria de ter passado em outros tipos de concurso e que não conseguiram e acabaram ficando na auditoria”* (P3GF1). Sob estas perspectivas, infere-se que os participantes também percebem o vínculo Entincheiramento Organizacional, visto que a saída implicaria a perda da estabilidade para o servidor e a permanência ocorreria em razão da falta de melhores oportunidades seja no setor privado ou público (TOMAZZONI et al., 2020).

Importante destacar que não foram constatados elementos relativos ao cumprimento das ordens e obediência às normas que evidenciassem a percepção do vínculo Consentimento Organizacional entre os auditores (SILVA; BASTOS, 2015), talvez pelo fato de a adesão às normas ser um processo natural no serviço público, em especial para os auditores, uma vez que há uma constante preocupação com a legislação na execução de suas atividades (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015b).

4.1.2 Resultados das Entrevistas com Gestores

Seguindo a mesma metodologia adotada no grupo focal, antes da apresentação do conceito de entrincheiramento organizacional e suas dimensões, as entrevistas iniciaram com o questionamento sobre as razões que levam os auditores a trabalhar na Auditoria SUS/BA, com o intuito de identificar os vínculos organizacionais percebidos pelos gestores. A síntese do resultado encontrado está apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 - Resultado das Entrevistas - Vínculos organizacionais percebidos

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Comprometimento Organizacional	O entendimento dos gestores de que há uma identificação com a atividade/função, identificação com os objetivos do SUS e com o processo de trabalho flexível revela a percepção quanto ao vínculo comprometimento organizacional.	“Eu acho que esses perfis eles se divergem dentro da auditoria, a gente tem o perfil das pessoas que conhecem a saúde pública e se apaixonam pelo SUS e pela auditoria, porque é uma consequência do Sistema Único de Saúde e se dedicam a esse trabalho por essa paixão, por acreditar, por entender a importância do papel do auditor dentro da saúde pública e principalmente para a garantia dos princípios do SUS de universalidade, integralidade e equidade e todas as outras diretrizes do sistema e se envolver ali enquanto auditor para a defesa desse sistema, então a gente tem essa gama de colegas.”
Entincheiramento Organizacional	Todos os gestores consideram que a segurança e a estabilidade são razões relevantes para que os auditores trabalhem na Auditoria SUS/BA, evidenciando a noção da existência de um vínculo instrumental.	“Além disso, eu acho que tem a questão da segurança, é do menor risco ao trabalhar no serviço público, de se perder o emprego e aí isso vai para a questão da estabilidade.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Assim como nos grupos focais, as entrevistas revelaram o entendimento de que existem razões múltiplas para a atuação na Auditoria SUS/BA. Parte dessas razões abrangem aspectos relacionados ao vínculo Comprometimento Organizacional e outra, ao Entincheiramento Organizacional.

Para os gestores entrevistados, alguns auditores trabalham na Auditoria SUS/BA porque se identificam com a função de auditor, reconhecem a importância do trabalho desenvolvido e desejam dar sua contribuição em prol do sistema de saúde, assumindo um compromisso com a organização. Contudo, assim como apontado no grupo focal, esses auditores não representariam a maioria como pode ser observado na fala, “*eu acho que alguns tem a questão do comprometimento com a instituição e gostam de estar exercendo essa atividade de controle, mas eu acho que são poucos, são poucos*” (E7).

A despeito das noções apresentadas, que remetem ao vínculo Comprometimento, a segurança e a estabilidade que o serviço público oferece foram motivos destacados por todos os gestores que levam os auditores a trabalhar na Auditoria SUS/BA. Assim, há entre eles clareza quanto à existência de uma relação entre servidor e organização que não envolve exatamente o desejo de permanecer e que determina comportamentos positivos e contribuição ativa, mas que se configura em razão da oferta de condições favoráveis que facilitam a permanência e que levam a uma relação de dependência e acomodação (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015b), representada pelo vínculo Entroncamento Organizacional.

Corroborando os achados do grupo focal, aqui também não foram encontrados elementos que evidenciassem obediência às demandas, em razão das relações de poder que se estabelecem na organização, característica do vínculo Consentimento Organizacional (SILVA; BASTOS, 2015). Assim, este vínculo não emergiu na fala dos participantes.

A Figura 5 apresenta o resumo das principais percepções dos participantes do grupo focal e gestores entrevistados sobre os vínculos organizacionais entre os auditores.

Figura 5 - Resumo das principais percepções dos participantes sobre os vínculos organizacionais



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Comparando-se as percepções dos participantes do grupo focal e dos gestores entrevistados, verifica-se que estas são convergentes tanto em relação aos elementos que caracterizam o vínculo Comprometimento Organizacional como os que apontam a noção do vínculo Entrincheiramento Organizacional.

Assim, a partir da análise dos resultados, é possível inferir que ambos os vínculos são percebidos entre os auditores, ainda que não tenha sido possível estabelecer predominância de um sobre o outro. Contudo, é preciso lembrar que os vínculos não são excludentes entre si. Desse modo, o mesmo indivíduo pode vivenciar vínculos distintos com níveis e padrões diferenciados (RODRIGUES, 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2015; TOMAZZONI et al., 2017, 2020).

4.2 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL: IDENTIFICAÇÃO E CONTINUAÇÃO

Para esta categoria foram realizadas duas perguntas com a intenção de identificar o vínculo entrincheiramento junto aos auditores e sua progressão ao longo do tempo. Para tanto, foi apresentado o conceito do vínculo entrincheiramento organizacional, bem como as dimensões que o compõe (conforme Apêndice F), visando aproximar os participantes do objeto a ser discutido e facilitar o processo de discussão.

Importante referir que a pergunta relativa ao desejo de deixar antecedeu à apresentação do conceito de entrincheiramento organizacional, pois inicialmente tinha como objetivo identificar os vínculos organizacionais. Entretanto, a partir da análise dos dados, percebeu-se que o conteúdo das respostas seria melhor discutido dentro desta categoria.

4.2.1 Resultados do Grupo Focal com Auditores

A partir da apresentação do conceito de entrincheiramento organizacional e suas dimensões, as discussões avançaram no sentido de investigar se de fato os participantes identificavam a existência do vínculo entrincheiramento organizacional entre os auditores e como avaliavam sua tendência com o passar do tempo.

O resumo dos resultados do grupo focal para esta categoria é exibido no Quadro 5.

Quadro 5 - Resultado do Grupo Focal - Entrincheiramento Organizacional: identificação e continuação

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Identificação do Entrincheiramento	Há a percepção que os auditores, em geral, estão entrincheirados em razão da segurança e da estabilidade, associada à falta de perspectiva no mercado de trabalho.	“E a gente de qualquer forma tem essa segurança, não sei até quanto tempo, mas a gente tem essa segurança da estabilidade, do salário, férias, aposentadoria, assistência médica que de qualquer forma conta um pouco [...]. Talvez para o pessoal da assistência, principalmente os médicos, a iniciativa privada, seja um mercado ótimo, mas para a gente que é da área financeira, é administrador, economista e contador, está muito ruim lá na iniciativa privada, está muito ruim. Então assim, não tem alternativa, a gente não tem essa alternativa a não ser que seja um concurso.”
Entrincheiramento com o passar do tempo	Os auditores percebem que com o passar do tempo o entrincheiramento aumenta devido à acomodação, ao medo de arriscar a estabilidade alcançada, bem como o custo emocional para mudar.	“Eu também acho que aumenta com o tempo, eu acho que é o medo, medo de arriscar a estabilidade já adquirida, o preço emocional é muito alto para se lançar no mercado de trabalho, voltar a estudar para concurso. Eu também acho que a gente se acomoda, eu acho que me acomodei também.”
O desejo de deixar	O desejo de deixar a Auditoria SUS/BA advém, principalmente, da insatisfação com a questão salarial, por perceber a incompatibilidade entre o salário, a complexidade e a responsabilidade exigida para o cargo.	“Para a maioria das pessoas que eu conheço, todas já tiveram vontade de sair da auditoria, só não saíram por falta de uma nova oportunidade. [...] E o grande problema também é que eu acho que o salário é completamente incompatível com a função. Cada vez mais a responsabilidade aumenta, a complexidade aumenta, existe a necessidade de uma dedicação maior à própria auditoria.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

No geral, a análise dos dados apontou que há entre os participantes a nítida noção de que os auditores estão sim entrincheirados. Essa noção se mostrou mais evidente entre os auditores financeiros. Esses servidores percebem uma maior limitação para se recolocar no

mercado de trabalho em razão da escassez de oportunidades e dos baixos salários ofertados, especialmente, quando se comparam com os auditores da assistência, assim chamados os que têm formação na área da saúde.

No processo de discussão, os participantes concordaram que a estabilidade e a segurança proporcionadas pelo vínculo público contribuem para que as pessoas permaneçam na Auditoria SUS/BA (OLIVEIRA; ROWE, 2019). Para eles, esses aspectos ficaram ainda mais perceptíveis dada a situação de pandemia que provocou uma maior instabilidade no mercado privado, gerando perdas remuneratórias e desemprego. Situação que os levou a reconhecer a condição privilegiada de ser servidor público e ter o salário e os benefícios garantidos, o que de alguma forma pode ter contribuído para aumentar a percepção de entrincheiramento.

Chama a atenção a consideração feita por um participante (P7GF1) quanto à possibilidade de a permanência na organização ocorrer devido à ocupação de cargos de forma contínua. O fato de os ocupantes de cargo vivenciarem uma situação mais confortável, em razão do valor agregado à remuneração e do *status* social obtido com o cargo, é visto como um fator que pode favorecer a permanência, uma vez que sair implicaria em perdas para estes servidores.

Ao serem questionados se com o tempo o vínculo entrincheiramento entre os auditores aumenta ou diminui, nenhum participante manifestou entendimento ao contrário. A percepção geral é que a permanência por necessidade tende a aumentar com o passar do tempo. Além de aspectos individuais como acomodação e medo, emanaram dos discursos as insatisfações e as expectativas frustradas pelas perdas salariais, considerados elementos contributivos para esse processo.

Conforme constatado por Rodrigues et al. (2013), eventos que ameaçam a efetivação do contrato psicológico, entendido como um acordo implícito de troca entre o indivíduo e a organização, tendem a gerar sentimentos e avaliações negativas que levam a uma reavaliação do vínculo caso a situação não seja revertida. É justamente nesse sentido que se enquadram as razões do desejo de deixar a Auditoria SUS/BA, mas é preciso dizer que esse desejo não foi unanimidade entre os participantes do grupo focal como pode ser constatado na fala, “*eu, particularmente, eu não tive vontade de sair da auditoria e eu não me lembro de uma pessoa chegar para mim e falar assim: eu, se pudesse, se tivesse outro emprego hoje, saía da auditoria*” (P2GF1).

Essa foi uma discussão que gerou muitas manifestações e evidenciou um grau elevado de insatisfação e desmotivação entre os participantes. As razões vão desde as questões salariais e de desvalorização da carreira, passando por aspectos que envolvem práticas de gestão até a percepção de falta de independência institucional e invisibilidade social. *“É a sociedade que não nos conhece, nós somos invisíveis, tanto para a própria secretaria como para a sociedade, isso é frustrante, ninguém sabe que a gente existe”* (P4GF2).

Os participantes argumentam que a função de auditor exige dedicação e responsabilidade cada vez maiores e atribuem isso à crescente complexidade do trabalho. Contudo, percebem que o valor salarial não é compatível e proporcional a essas exigências e não enxergam possibilidades de avanço na carreira, uma vez que não existe um plano de cargos e salários definido. Além disso, consideram que não há *feedback* e transparência quanto aos resultados dos trabalhos desenvolvidos. Referem desconhecimento sobre o resultado do seu trabalho, se este promoveu ou não algum impacto social. Dessa forma, resta claro que esses servidores, para além das retribuições financeiras, não se veem reconhecidos e valorizados pelo trabalho que desenvolvem. O reconhecimento não se restringe apenas às recompensas de natureza procedimental, mas também é percebido por meio da transparência dos processos e participação na tomada de decisão (BENDASSOLLI, 2012).

Na ótica dos participantes do grupo focal, as razões aqui elencadas despertam um sentimento de frustração e insatisfação que culminam com o desejo de deixar a Auditoria SUS/BA, só não o fazem por falta de alternativas ou melhores oportunidades. Esse achado corrobora com a literatura, posto que indivíduos entrincheirados e insatisfeitos buscam formas de lidar e gerenciar o estresse seja por confrontação verbal, passividade ou negligência, ausentando-se com frequência do trabalho, cometendo mais erros. Uma outra maneira de lidar com a insatisfação é a opção de sair da organização, nem sempre possível considerando as restrições percebidas pela própria condição de estar entrincheirado (CARSON; CARSON, 1997; RODRIGUES, 2009).

No entanto, se as reflexões do indivíduo acerca do rompimento do vínculo e as experiências frustrantes com a organização superarem o entrincheiramento, a quebra do contrato psicológico com a organização ocorrerá (PAIM, 2017).

4.2.2 Resultados das Entrevistas com Gestores

Nas entrevistas, buscou-se também verificar a percepção dos gestores quanto ao vínculo Entrincheiramento Organizacional e sua progressão com o passar do tempo. Para tanto, foi apresentado o conceito do Entrincheiramento Organizacional, bem como as dimensões definidas para este construto com o intuito de facilitar sua compreensão. A seguir o Quadro 6 traz o resumo dos resultados para esta categoria na percepção dos gestores entrevistados.

Quadro 6 - Resultado das Entrevistas - Entrincheiramento Organizacional: identificação e continuação

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Identificação do Entrincheiramento	Há entre os gestores a percepção que os auditores estão entrincheirados em razão da segurança que a estabilidade e os benefícios promovem, bem como pelo avançar da idade.	“Eu acho que essa questão de você ter a estabilidade pública é o que eu falei, muita gente que tem suas atividades privadas, na rede privada, ali é uma segurança, estabilidade se ficar doente, de ter férias, de ter licença prêmio, eu acho que sim.”
Entrincheiramento com o passar do tempo	Os gestores entendem que o entrincheiramento aumenta com o passar do tempo, principalmente, em razão da acomodação, agravada pela idade e perdas que o servidor teve nos últimos anos.	“Esse entrincheiramento aumenta porque você fica sem energia, você se acomoda, são outras variáveis que começa a entrar e você ter que balancear isso na sua vida, é filho, é casamento, é tempo disponível para você poder desenvolver algo novo, uma outra carreira ou estudar para outro concurso público, as coisas vão ficando mais complicadas com o passar do tempo, com a idade.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Apesar de um dos gestores entrevistados externar que não se sente entrincheirado, *“quando você percebe que existe muita coisa ainda que você pode desenvolver, incorporar e trazer coisas importantes que vai qualificar o seu processo de trabalho, eu não me sinto entrincheirado”* (E5), todos identificam a existência do vínculo Entrincheiramento Organizacional entre os auditores. E mais uma vez, a estabilidade do servidor público, associada à ideia de segurança, se mostrou um fator fundamental para a permanência na Auditoria SUS/BA, sendo pontuada por quase todos os entrevistados. Este resultado encontra respaldo em estudos realizados sobre o tema (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011; OLIVEIRA; ROWE, 2019; RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Além disso, a idade mais

avançada é considerada um fator determinante para o entrincheiramento dos pesquisados como pode ser observado no discurso, *“a gente está com mais da metade da equipe com a idade média de 50 anos em diante, que já é uma fase da vida que a pessoa não está disposta a novos desafios”* (E2).

Na perspectiva de um entrevistado (E4), a perda de benefícios, especialmente a aposentadoria, com as novas regras para o concurso público e o investimento pessoal que teria que ser feito (tempo para estudar), restringem a possibilidade de mudança de emprego e saída da organização. Essa situação, associada à percepção de ser uma carreira estagnada, que vem sofrendo perdas significativas concomitante ao aumento de cobranças, sejam estas por parte do próprio auditor, que zela pela qualidade do seu trabalho, da instituição ou de outros órgãos de controle, favorece a sensação de entrincheiramento.

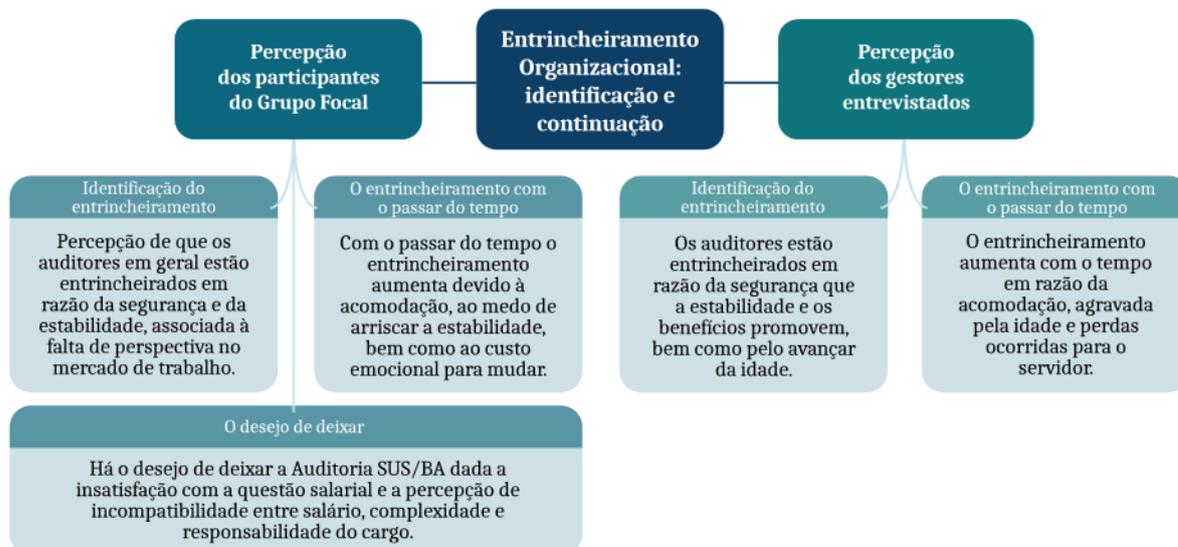
No geral, assim como no grupo focal, os gestores entrevistados concordam que o entrincheiramento entre os auditores tende a aumentar com o passar do tempo e referenciam a acomodação como um dos principais fatores. Ponderam que, à medida que o tempo avança, perde-se a disposição para enfrentar novos desafios. Além disso, o fato de não ter havido renovação do quadro funcional nos últimos anos, na visão de um entrevistado (E2), contribui para que as pessoas fiquem mais acomodadas na situação que vivenciam.

Interessante é que para um entrevistado não está claro se o entrincheiramento aumentaria com o passar do tempo ou se estaria mais relacionado ao contexto organizacional. *“Eu acho que é muito mais o contexto, o clima da organização, o contexto que nós estamos vivendo, talvez até do que o tempo”* (E7). Nesse sentido, estudos têm demonstrado que os contextos individual e organizacional exercem papel de relevância na dinâmica dos vínculos (PAIM, 2017; RODRIGUES et al., 2013).

Chama atenção que a diminuição da relação afetiva ao longo do tempo foi citada como um aspecto que tem favorecido o vínculo entrincheiramento. Isto reforça a ideia de que o vínculo se desenvolve em resposta às experiências vivenciadas pelo indivíduo no trabalho. Assim, os eventos vivenciados podem gerar sentimentos positivos ou negativos, dependendo de sua qualidade e frequência, e levar a uma reavaliação do contrato psicológico, modificando o padrão de vínculo estabelecido, fortalecendo o comprometimento ou o entrincheiramento (RODRIGUES et al., 2013).

A Figura 6 resume as principais percepções dos participantes do grupo focal e gestores entrevistados sobre a categoria entrincheiramento organizacional, identificação e continuação.

Figura 6 - Resumo das principais percepções dos participantes sobre o entrincheiramento



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Confrontando os posicionamentos dos participantes do grupo focal e dos gestores entrevistados, observa-se que ambos identificam claramente a presença do vínculo entrincheiramento entre os auditores e concordam que este vínculo tende a aumentar com o passar do tempo.

No que tange os participantes do grupo focal, os resultados apontam que existe um grau considerável de insatisfação que envolve aspectos salariais, carreira, processo de trabalho e a própria imagem que têm da instituição. São justamente essas insatisfações que têm despertado o desejo de deixar a Auditoria SUS/BA. É possível até que este desejo não venha a se concretizar, em razão da essência do próprio vínculo. Contudo, o servidor entrincheirado e insatisfeito pode adotar outros mecanismos para lidar com o estresse ao qual está submetido como a negligência, que inclui absenteísmo, aumento de erros e ineficiência (RODRIGUES, 2009). Certamente, esses comportamentos irão de alguma forma impactar o alcance dos objetivos organizacionais.

4.3 DIMENSÕES DO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

A análise desta categoria buscou atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, qual seja identificar e analisar as dimensões de entrincheiramento organizacional percebidas pelos auditores SUS/BA. Duas questões nortearam as discussões do grupo focal, uma relativa às perdas que teriam e outra, às dificuldades que enfrentariam caso decidissem sair da Auditoria SUS/BA.

4.3.1 Resultados do Grupo Focal com Auditores

Entre as dimensões teoricamente relacionadas ao vínculo entrincheiramento organizacional, o ajustamento à posição social foi a que teve menos manifestações nas discussões do grupo focal. O Quadro 7 apresenta o resumo do resultado para cada dimensão do entrincheiramento na perspectiva dos participantes do grupo focal.

Quadro 7 - Resultado do Grupo Focal – Dimensões do Entincheiramento Organizacional

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Ajustamentos à Posição Social	Poucos percebem que teriam perdas relativas ao esforço despendido para se adaptar ao trabalho, bem como aos investimentos pessoais em tempo e capacitação, em caso de desligamento.	“Eu acho que tem as perdas de investimento também. De sei lá, de curso, capacitação, de estudo, enfim acho que isso também há que se considerar. [...] mas eu acho que tem um investimento pessoal assim, 12 anos em um trabalho, em um serviço, investindo naquilo ali, quando você 'muda' meio que perde um pouco isso daí.”
Arranjos Burocráticos Impessoais	Na percepção dos participantes, os benefícios e as vantagens trabalhistas, especialmente a estabilidade, são consideradas perdas importantes caso decidam sair.	“Eu acho que a principal perda de deixar a auditoria seria a questão da estabilidade mesmo, a questão financeira, benefícios e direitos que nós já conquistamos depois de treze anos de auditoria e avaliando o que é o mundo hoje, as mudanças todas que aconteceram, a conjuntura econômica, social e política. Então, eu acredito que a maior perda para a gente deixar a auditoria é a questão da estabilidade, dos direitos e dos benefícios de ser servidor público.”
Limitação de Alternativas	A noção de restrição de oportunidades no mercado de trabalho agravada pelas novas regras para o serviço público limita a possibilidade de sair, assim, a saída está condicionada a ter uma oportunidade concreta.	“Eu acho que a questão de sair 'na doida', assim, eu acho que quase ninguém sairia não viu, a não ser médico que tem uma possibilidade de mercado de trabalho mais favorável a eles, mas é complicado a gente sair. [...] o mercado está muito difícil para a gente sair na doida assim.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Ainda que esta dimensão tenha sido percebida, *“eu acho que tem um investimento pessoal assim, 12 anos em um trabalho, em um serviço, investindo naquilo ali, quando você*

‘muda’ meio que perde um pouco isso daí” (P2GF1), não foi uma ideia compartilhada por todos. Ao contrário, na visão de outro participante (P4GF1), os investimentos feitos que agregam conhecimento e promovem o desenvolvimento profissional não seriam perdas a serem consideradas, pois ainda que esse conhecimento não tenha uma aplicação prática em um novo trabalho, de alguma forma seria incorporado à experiência pessoal.

Cabe aqui lembrar que a dimensão ajustamento à posição social diz respeito aos investimentos feitos pelo indivíduo para sua adaptação à organização, como treinamentos, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, rede de relacionamentos construída, entre outros que contribuiriam para o seu ajustamento e reconhecimento e que seriam perdidos caso mudasse de organização (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Dentro da mesma discussão, mesmo reconhecendo que haveria custos associados aos ajustes que precisariam ser feitos para adaptação em outra organização, percebe-se que esses custos não seriam tão onerosos a ponto de impedir a saída. Nesse sentido, seriam os aspectos práticos que envolvem as responsabilidades financeiras os verdadeiros indutores para uma mudança de emprego, como pode ser observado no discurso:

Não sei o quanto isso pode evitar uma mudança de emprego porque eu acho que no momento que você começa sem conseguir pagar suas contas, sem conseguir manter filho em escola, supermercado, uma série de coisas, esses motivos acabam empurrando você para uma mudança de emprego. Então, acho que isso não faria você ser impedido de mudar de emprego, mas é um fator que realmente causa um certo estresse na hora que você vai mudar, você tem que aprender novas coisas, novas formas de se comportar naquele novo ambiente (P3GF1).

É certo que um participante do grupo focal (P6GF2) fez referência ao *status* social proporcionado pela função de auditor, no entanto o depoimento exaltava o *status* do auditor fiscal, deixando o auditor em saúde em segundo plano, revelando a ideia de se tratar de uma carreira com pouco reconhecimento e valorização social, não tendo sido contestada pelos demais participantes.

Outro aspecto importante a ser destacado é que nenhum participante do grupo focal mencionou que sair da organização acarretaria perda da rede de relacionamentos construída. Possivelmente, a redução da carga horária presencial e a divisão do trabalho em equipes contribuam para que as relações sociais no ambiente de trabalho não sejam tão fortalecidas. Dessa forma, infere-se que este não é um aspecto relevante para a permanência na perspectiva desses servidores. Diferentemente dos resultados encontrados por Tomazzoni et al. (2017) ao

analisar a relação entre os vínculos junto a trabalhadores do setor varejista. Considerando individualmente os itens que compõem a dimensão ajustamento à posição social do entrenchamento organizacional, esses autores registraram maiores médias para as variáveis relacionadas à percepção de que o desligamento implicaria em perda da rede de relacionamentos e dos anos dedicados à organização.

Por outro lado, os pesquisados têm em consideração que a estabilidade e os benefícios relativos à aposentadoria, licença prêmio e plano de saúde seriam perdas importantes caso decidissem deixar a instituição. Essa percepção, torna-se mais evidente frente às mudanças ocorridas no cenário econômico, político e social que vem afetando o mundo do trabalho. Desse modo, essas garantias geram um sentimento de segurança pouco comum nos dias atuais e sair poderia significar sérios prejuízos. Sendo assim, a permanência por necessidade é fortalecida (OLIVEIRA, 2017; RODRIGUES; BASTOS, 2013).

Ainda dentro da dimensão arranjos burocráticos pessoais, foi citado que o acordo formalizado para a participação no mestrado levou as pessoas a se sentirem entrenchadas, uma vez que as regras estabelecidas previam uma multa, cujo valor foi considerado alto, dificultando a desistência. Observa-se que não foi levado em consideração o fato de o financiamento exigir em troca a permanência por um determinado período, mas sim os critérios estabelecidos que, na visão dos participantes, restringem suas alternativas de escolha.

As discussões acerca dos aspectos que limitam as alternativas de saída, a princípio, desenvolveram-se em torno do entendimento de que ninguém sairia sem ter uma oportunidade concreta. Essa percepção por si só já indica a possibilidade da permanência por falta de opção. De acordo com os depoimentos, os auditores que haviam se desligado, assim o fizeram por questões pessoais ou por terem alcançado melhores oportunidades, seja no setor público ou privado.

Posteriormente, com o avançar dos debates, ficou demonstrado que há uma percepção de restrição de empregabilidade que limita a saída, visto que o mercado de trabalho não é favorável, especialmente, para os auditores financeiros. No geral, a percepção é que a saída da organização só seria possível por meio do ingresso em outro concurso público, tendo em conta a escassez de oportunidades e os baixos salários ofertados pelo mercado. No entanto, consideram que as perdas com as novas regras para o serviço público, especialmente no que se refere à aposentadoria, tornaram essa possibilidade pouco viável. Dessa forma, não veem possibilidade de deixar a organização, ainda que tenham o desejo.

Nesse sentido, é possível que indivíduos que participam de uma mesma equipe de trabalho recebam recompensas similares e tenham percepções coletivas de limitação de alternativas. A existência dessas percepções revela que, no nível grupal, os indivíduos desenvolveram modelos mentais e compartilham ideias acerca da falta de alternativas e dos custos associados à mudança de emprego (RÊGO, 2019).

A partir da análise dos resultados é possível inferir que, para os pesquisados, a dimensão ajustamento à posição social não é um fator determinante do entrincheiramento, uma vez que não consideram significativos os custos relativos aos ajustes específicos para se adaptar à organização como conhecimento, tempo, *status* alcançado e relações sociais estabelecidas (RODRIGUES, 2009). De outro modo, ficou demonstrado que as dimensões arranjos burocráticos e limitação de alternativas são fatores preponderantes para que esses servidores se sintam presos à Auditoria SUS/BA.

4.2.2 Resultados das Entrevistas com Gestores

Assim como ocorreu no grupo focal, buscou-se informações por meio das entrevistas com gestores acerca das perdas e dificuldades que os auditores teriam caso resolvessem deixar a Auditoria SUS/BA, com o objetivo de identificar as dimensões do entrincheiramento organizacional na perspectiva desses servidores. A síntese dos resultados é apresentada no Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 - Resultado das Entrevistas – Dimensões do Entrincheiramento Organizacional

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Ajustamento à Posição Social	Alguns gestores avaliam que teriam perdas relativas à rede de relacionamentos criada e aos investimentos pessoais realizados caso saíssem, outros não têm a mesma percepção.	“Eu acredito que em relação a essa perda social, do relacionamento, eu acho que é uma perda grande, porque assim, bem ou mal, você constrói laços lá dentro, de amizades, de respeito por alguns colegas, então eu acho que ao sair, você perde esse laço [...] Eu acho que as habilidades, as competências que você adquire no seu processo de trabalho você leva isso com você, você leva como experiência de vida, experiência profissional, isso só tende a agregar posteriormente, em qualquer atividade que você venha a fazer. Eu acho que não tem como uma perda em relação a isso não. Eu acho que, muito pelo contrário só tem a agregar mesmo.”
Arranjos Burocráticos Impessoais	Na ótica dos gestores, a estabilidade, a segurança e os benefícios associados à vantagem do processo de trabalho flexível são custos avaliados que determinam a permanência.	“Eu acho que hoje em dia com a lei, as dificuldades pra deixar a auditoria seriam exatamente essas, eles não querem sair porque vão perder todas essas questões, esses benefícios de ser servidor público e no caso de ser auditor, de ter essa flexibilidade de carga horária. [...] eu acho que todos têm clareza em relação a você perder algo que é, eu acho que é uma grande vantagem nossa, que é a flexibilidade de trabalhar por tarefa, essa flexibilidade.”
Limitação de Alternativas	No entendimento da maioria dos gestores, não há restrição de oportunidades no mercado de trabalho para os auditores, caso decidam deixar a organização.	“Eu acredito que haveria mais facilidades do que dificuldades para a grande maioria dos colegas, exceto aquelas pessoas que realmente não querem se arvorar pra algo diferenciado, para um desafio novo, mas a experiência que a gente adquire, enquanto auditor, por tudo que a gente vive, nos abre a possibilidade de atuar em diversas áreas, tanto na área de auditoria seja em instituições públicas ou privadas, na área de gestão, na área de educação, diversas áreas a gente poderia estar atuando, sem falar dos próprios profissionais da área de saúde que podem também esquecer essa coisa de controle, de auditoria e passar para sua área de formação.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

No que tange à dimensão ajustamento à posição social, as opiniões dos gestores entrevistados não se apresentaram de forma homogênea. No entendimento de alguns, os laços estabelecidos com os colegas, a experiência profissional adquirida, os investimentos pessoais tanto em termos de capacitação como de tempo despendido são custos importantes que influenciam a decisão de permanecer ou sair.

Outros, porém, não consideram significativas as perdas das relações sociais, considerando que o processo de trabalho não favorece o estabelecimento de vínculos afetivos entre os colegas, conforme se depreende da fala:

Eu acho que isso não é significativo para a gente, porque a gente, pelo nosso próprio processo de trabalho, nós não somos um grupo de trabalho que tem isso muito forte, dos vínculos em termos de contatos. Então, eu acho que isso não consideraria, eu não consideraria (E4).

Assim como no grupo focal, alguns entrevistados também argumentaram que os investimentos pessoais efetuados ao longo do tempo são convertidos em conhecimento e aprendizado, os quais seriam levados na bagagem como experiência profissional, caso os auditores decidissem deixar a organização. Portanto, na perspectiva desses servidores, esses investimentos não seriam perdas associadas à saída.

No que tange a dimensão arranjos burocráticos impessoais, observou-se um maior alinhamento das opiniões. Assim, a percepção geral entre os gestores participantes é que as vantagens trabalhistas como a estabilidade e os benefícios oferecidos no serviço público são custos calculados pelos auditores que favorecem a permanência. A perda financeira foi também considerada. Nesse sentido, apesar de o valor salarial não ser considerado compatível com a função, há o reconhecimento de que

É uma carreira que ganha relativamente bem, dentro da carreira do executivo, mas fora da realidade dos outros órgãos de controle. Então, isso é um fator que a gente mescla, porque fazer uma carreira para órgão de controle hoje é muito difícil, é uma carreira que se pede bastante sacrifício pra passar (E4).

Corroborando com os resultados do grupo focal, as entrevistas com os gestores apontaram que a vantagem do processo de trabalho, mais flexível, é um aspecto contabilizado pelos auditores ao avaliar a possibilidade de desligamento, uma vez que acreditam ser difícil encontrar alternativas de trabalho que possam suprir o benefício oferecido (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015a).

No geral, o entendimento dos gestores entrevistados quanto à dimensão de limitação de alternativas caminha na direção oposta dos participantes do grupo focal. Há, entre aqueles, a percepção de que não existem dificuldades para os auditores se recolocarem no mercado de trabalho, caso decidam deixar a organização. *“O trabalho da gente nos dá uma visão de um sistema como um todo, que quem pode se capacitar, se formar, se desenvolver é capaz de ter competências e habilidades para desempenhar em várias áreas”* (E1).

Para os que coadunam com esta ideia, diversas são as possibilidades de reinserção no mercado de trabalho, especialmente, no âmbito do SUS. Infere-se, a partir desse resultado, que esses gestores não estariam presos à organização, visto que a limitação de alternativas é um fator decisivo para o entrincheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2012). No entanto, alguns reconhecem que os auditores não têm essa mesma visão.

Mas os colegas eu percebo que sim, principalmente os auditores financeiros. Eles se queixam muito sobre isso, sobre qual a outra ocupação que eles poderiam ter se não fosse na auditoria, o que que daria para eles o retorno financeiro que eles têm hoje (E2).

Chama a atenção que os entrevistados com posicionamento divergente do apresentado anteriormente foram aqueles que, embora já tenham ocupado cargo de gestão, estão em exercício de atividades operacionais. Assim, é possível que a condição atual desses servidores possa de alguma forma interferir na sua percepção de falta de alternativas.

A Figura 7 reúne o resumo das principais percepções dos participantes do grupo focal e gestores entrevistados sobre as dimensões do entrincheiramento organizacional.

Figura 7 - Resumo das principais percepções dos participantes sobre as dimensões do entrincheiramento



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Comparando-se as percepções dos participantes do grupo focal com as dos gestores entrevistados, observa-se que existe uma similaridade de entendimento no que tange ao vínculo entrincheiramento na perspectiva dos arranjos burocráticos impessoais. Ambos consideram que a estabilidade, os benefícios, a segurança, as vantagens trabalhistas são custos percebidos pelos auditores ao avaliarem a saída e assim, permanecem pelo receio de perder essas recompensas.

Já a dimensão ajustamento à posição social foi mais percebida pelos gestores entrevistados do que pelos participantes do grupo focal. Ainda assim, as opiniões divergiram. Embora, na avaliação que fazem de permanecer ou sair, sejam consideradas algumas perdas relativas aos ajustes necessários para se adaptar à organização, pode-se dizer que, no geral, essa não é uma dimensão tão fortalecida entre os auditores.

Para Rodrigues e Bastos (2015), é possível que um maior nível de entrincheiramento nas dimensões ajustamentos à posição social possa relacionar-se positivamente a comportamentos contributivos para com a organização, ou ao menos, não os impactar negativamente. Assim, estimular algum nível de ajustamentos à posição social pode ser desejável para a organização, desde que não promova um aumento da percepção de limitação de alternativas. O mesmo pode ocorrer com os arranjos burocráticos impessoais (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

A maior divergência entre os pesquisados foi em relação à dimensão limitação de alternativas. Em relação aos participantes do grupo focal ficou claro que essa dimensão é fator decisivo para que se sintam entrincheirados, especialmente os auditores financeiros, como comentado anteriormente. Admite-se, que a impossibilidade legal de ter outros vínculos públicos, aliada à crise econômica que afeta o nível de emprego no contexto brasileiro contribuam para uma maior percepção de falta de alternativas ou de alternativas melhores que possam suprir as necessidades desses servidores. Na contramão dessa noção, a maioria dos gestores afirma não haver limitação fora da organização que dificulte ou impeça a recolocação dos auditores no mercado de trabalho. Entendem que há diversas possibilidades considerando o universo de oportunidades que o SUS oferece. Desse modo, não se pode dizer que os gestores, com essa percepção, estejam entrincheirados na Auditoria SUS/BA. No entanto, reconhecem que os auditores percebem limitação de alternativas fora da organização.

4.4 ANTECEDENTES DO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Para esta categoria foram propostas três perguntas específicas com a intenção de verificar a percepção dos auditores em relação aos fatores que podem levar ao entrincheiramento organizacional.

Os elementos constitutivos (subcategorias) desta categoria emergiram da análise dos dados do grupo focal e entrevistas. Observou-se que os fatores organizacionais apontados pelos pesquisados eram bem diversificados e envolviam aspectos distintos. Assim, foram definidos os seguintes elementos constitutivos: fatores organizacionais funcionais (relativos ao servidor e à carreira), fatores organizacionais processuais (relativos ao processo de trabalho) e fatores organizacionais gerenciais (relativos à gestão).

4.4.1 Resultados do Grupo Focal com Auditores

As discussões referentes a esta categoria ocorreram no segundo grupo focal quando a maioria dos participantes já tinha conhecimento do conceito e das dimensões do entrincheiramento, no entanto, esses foram mais uma vez apresentados visando não somente facilitar a participação daqueles que não estiveram presentes no primeiro grupo focal como também recapitular o entendimento dos demais.

Os resultados das discussões do grupo focal quanto aos antecedentes estão reunidos no Quadro 9.

Quadro 9 - Resultado do Grupo Focal – Antecedentes do Entrincheiramento Organizacional

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Fatores individuais	Na visão dos participantes, a idade mais avançada e as necessidades financeiras são fatores que contribuem para a permanência.	“As pessoas têm família, alguns têm compromissos com financiamentos diversos, tem plano de saúde familiar, muitos têm idade mais avançada. Não vejo perspectiva, a menos que você pertença a uma família rica e você não necessite realmente desse emprego.”
Fatores organizacionais funcionais	Na percepção da maioria dos participantes, a estabilidade é um fator preponderante para o entrincheiramento organizacional.	“O que me leva ao entrincheiramento organizacional, o principal motivo é a estabilidade. O principal motivo é a questão da estabilidade mesmo do concurso público, da carreira de estado.”
Fatores organizacionais processuais	A flexibilidade do processo de trabalho, percebida como vantagem, e a morosidade dos processos internos que impacta no resultado do trabalho são aspectos que favorecem o entrincheiramento.	“A questão da flexibilização do trabalho, a forma de organizar o trabalho, nos possibilita fazer outras atividades, seja de trabalhos laborais ou atividades pessoais, com maior flexibilidade que não se encontra em outros cargos, mesmo na administração pública.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que emergiram das falas algumas características individuais capazes de favorecer o vínculo entrincheiramento. A idade foi a mais recorrente, referenciada em diversos momentos do desenvolvimento dos grupos focais. Verifica-se que, no geral, os participantes que têm a percepção de alternativas limitadas em razão da idade são aqueles com mais de 50 anos. Esse achado corrobora com Milhome, Rowe e Santos (2016) que identificaram um nível alto de entrincheiramento para trabalhadores acima de 50 anos, possivelmente por ser esta uma idade já próxima à aposentadoria, encontrando maior dificuldade para reinserção no mercado de trabalho.

Ainda no nível do indivíduo, fatores como acomodação e necessidades financeiras, seja para honrar compromissos assumidos, como financiamentos ou até mesmo para manter o padrão de vida alcançado, também foram mencionados como preditores do entrincheiramento.

No geral, nota-se que os fatores organizacionais apontados como antecedentes do entrincheiramento pelos participantes do grupo focal estão mais relacionados à oferta de benefícios que proporcionam segurança para o servidor e sua carreira. Assim, a estabilidade funcional e financeira foi mais uma vez destacada como um fator fundamental para a permanência na Auditoria SUS/BA. Embora o salário em si não seja considerado preditor do entrincheiramento, a estabilidade do vínculo garante renda e aposentadoria certas e propicia uma certa tranquilidade, levando-os a uma zona de conforto que não arriscariam perder.

Por outro lado, a ausência de um plano de carreira, cargos e salários gera um sentimento de injustiça em relação à remuneração, posto que o desempenho do servidor não é avaliado e considerado. *“Você vê o envolvimento que ela tem nas auditorias que ela realiza, ou se você faz um trabalho medíocre e joga lá em cima da mesa e é remunerado do mesmo jeito, então eu acho que isso é desmotivante”* (P3GF2). Nesse sentido, estudo aponta que a percepção positiva de justiça nas práticas de gestão de remuneração pode aumentar a relação afetiva que o servidor estabelece com a organização (JESUS; ROWE, 2015).

Um aspecto citado reiteradamente nos discursos dos participantes diz respeito à flexibilidade do processo de trabalho. Essa flexibilidade, como dito anteriormente, é vista como um benefício, uma vantagem que poderia não ser encontrada em outra organização em caso de mudança, contribuindo, dessa forma, para a permanência dos auditores.

Além disso, os participantes têm em conta que a morosidade dos processos internos impacta na efetividade do trabalho, gerando uma sensação de frustração pelo dever não cumprido.

[...] a gente tem uma determinada missão a ser cumprida dentro da Secretaria de Saúde, dentro da sociedade, dentro do próprio SUS e na hora que a gente não consegue sentir que está caminhando em direção desse cumprimento, causa uma frustração e uma sensação de entrincheiramento muito grande (P3GF2).

Importante dizer que durante as discussões dos grupos focais emergiram alguns aspectos relacionados à gestão, que estão apresentados nos elementos constitutivos “práticas de gestão que reduzem o entrincheiramento organizacional” e “o desejo de deixar”, consoante a conotação dada pelos participantes.

4.4.2 Resultados das Entrevistas com Gestores

Buscou-se nas entrevistas verificar a percepção dos gestores entrevistados em relação aos fatores preditivos do entrincheiramento organizacional. Assim, durante as entrevistas foram trazidos alguns aspectos extraídos da análise dos dados coletados no grupo focal com o intuito de confrontar as percepções desses atores e atender aos objetivos específicos da pesquisa. O Quadro 10 mostra o resumo dos resultados acerca dos antecedentes do entrincheiramento na perspectiva dos entrevistados.

Quadro 10 - Resultado das Entrevistas - Antecedentes do Entincheiramento Organizacional

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Fatores individuais	Os gestores consideram que o medo de arriscar e a idade mais avançada são aspectos pessoais que levam ao entrincheiramento.	“A questão da idade para alguns, dessa questão do medo do que vem lá fora, dessa garantia do que já está aqui hoje, isso tudo de fato favorece muito. Acho que as grandes causas do entrincheiramento são essas. É o medo de sair, de perder o que tem hoje, porque agora é que está seguro, aí a insegurança de poder aventurar. Seria uma aventura estar lá fora.”
Fatores organizacionais funcionais	Para os gestores o entrincheiramento ocorre em razão de aspectos que geram insatisfação como as questões salariais e a falta de avaliação de desempenho, bem como por considerar a estabilidade, os benefícios e a segurança oferecidos pelo serviço público.	“A ausência de incentivos maiores, do ponto de vista financeiro [...] e as expectativas que as pessoas tinham de alcançar melhores salários ou de serem recompensados pela sua produção.”
Fatores organizacionais processuais	Os participantes entendem que o entrincheiramento é influenciado pela vantagem do processo de trabalho flexível, mas também consideram que a morosidade dos processos internos que se reflete no resultado do trabalho e a ausência de normas e critérios claros e transparentes fortalecem este vínculo.	“Eu acho que esses fatores organizacionais, o que mais seria impactante para o entrincheiramento é o nosso processo de trabalho, ele é muito vantajoso, ele é muito flexível e isso realmente para você encontrar em outros trabalhos aí fora eu acho mais difícil. Eu acho que do ponto de vista do processo de trabalho há o entrincheiramento.”

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Fatores organizacionais gerenciais	Em relação à gestão, os principais fatores percebidos pelos entrevistados como potencializadores do vínculo entrincheiramento dizem respeito à forma de condução e decisão da gestão, bem como à falta de escuta e comunicação e de autonomia.	“Tem algumas decisões de gestões, pontuais, de cada gestão que entra, naquele momento que cobra certo tipo de coisas que acompanha, que monitora algumas coisas que os auditores, que nós achamos que deveriam ser outras coisas a serem acompanhadas ou monitoradas, outro tipo de cobrança, auditorias que deveriam ser feitas, programação e planejamento que deveria ser feito com outras dimensões, esse tipo de posicionamento da gestão traz um grau de insatisfação grande nos auditores.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Do mesmo modo que no grupo focal, os gestores entrevistados identificam alguns fatores individuais que interferem no entrincheiramento como a idade, a acomodação e o medo de arriscar o que já foi conquistado e de enfrentar desafios. Esses achados vão ao encontro dos resultados das pesquisas de Pinho, Bastos e Rowe (2015b) e Tomazzoni et al. (2020).

Na perspectiva de um participante, não ter identificação com a função de auditor, “*não ter empatia pelas atribuições e as habilidades que um auditor precisa desenvolver*” (E5) também pode levar à sensação de entrincheiramento. Argumenta-se que, neste caso, a permanência do servidor não vai se dar em razão de gostar do que faz ou querer fazer o que faz, mas por uma necessidade remuneratória ou por uma condição restritiva. Chama a atenção que, na lógica do participante “*esse entrincheiramento é porque ele está insatisfeito*” (E5), o que posiciona a insatisfação como um antecedente do entrincheiramento e não como um consequente conforme resultado da pesquisa realizada por Pinho, Bastos e Rowe (2015b).

Ainda em relação a aspectos pessoais, uma pessoa pode estar entrincheirada “*porque é uma pessoa que não se motiva, é uma pessoa que é passiva, é uma pessoa que tem uma percepção negativa da vida, que está em algum momento familiar muito difícil*” (E5), independente de ações organizacionais que possam ser promovidas em sentido contrário. Isto denota a percepção de que as características de personalidade e o perfil individual exercem influência sobre este vínculo.

É fato que um entrevistado ponderou que o entrincheiramento poderia ser algo positivo e que os gestores deveriam prover condições para manter as pessoas presas na organização. No entanto, ao associar que condições seriam estas mencionou que “*seriam todas as questões que fariam as pessoas estar cada vez mais querendo ficar lá, para não ficar só pela estabilidade, só por conta da aposentadoria*” (E2), evidenciando a ideia de se estimular a permanência por desejo, o que remete ao vínculo de comprometimento.

De qualquer modo, ficou claro que os gestores reconhecem que a estagnação na carreira, em razão da inexistência de um plano de carreira, associada às perdas remuneratórias ocorridas nos últimos anos, a inexistência de um sistema de remuneração justo e adequado que avalie o desempenho do servidor e às expectativas salariais não atendidas são fatores que despertam a insatisfação entre os auditores e acreditam que contribuem para o entrincheiramento desses servidores.

Um aspecto merece aqui ser destacado, refere-se à noção de ausência de normas, procedimentos e critérios instituídos de forma clara e transparente que geram “*esse sentimento muitas vezes de ‘injustiça’, que muitos apontam quando se sentem mais sobrecarregados em detrimento de outros*” (E1). Depreende-se dessa fala, a percepção de justiça na dimensão procedimental, que enfatiza a justiça dos procedimentos adotados para determinar uma distribuição. Quando os processos são bem delineados e claros tendem a ser reconhecidos como um tratamento de respeito e de neutralidade por parte da organização (BATTISTELLA; SCHUSTER; DIAS, 2012).

Assim, uma situação é considerada justa quando os procedimentos de decisão são igualmente justos sejam os resultados positivos ou negativos (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Neste caso, a percepção de justiça ocorreria à medida que houvesse a participação dos servidores na tomada de decisão, tornando-os mais indulgentes ao resultado desfavorável, visto que estariam mais inclinados a admitir sua responsabilidade pelo retorno obtido (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Em um outro ponto de vista (E7), a falta de critério e transparência na tomada de decisão é um indicativo de uma instituição não profissional, seguindo a tendência de algumas instituições públicas. Nessa perspectiva, uma instituição não profissional toma decisões também não profissionais que geram distanciamento e pouco envolvimento dos servidores em relação à missão e aos objetivos organizacionais.

Interessante pontuar que, para um entrevistado (E2), a macroestrutura da Sesab limita a autonomia e a governabilidade para uma série de decisões, posto que, diante das amarras da legislação, os gestores perdem a capacidade de inovar e desenvolver projetos mais desafiadores (RIBEIRO; MANCEBO, 2013), impactando no vínculo que estabelecem com a organização.

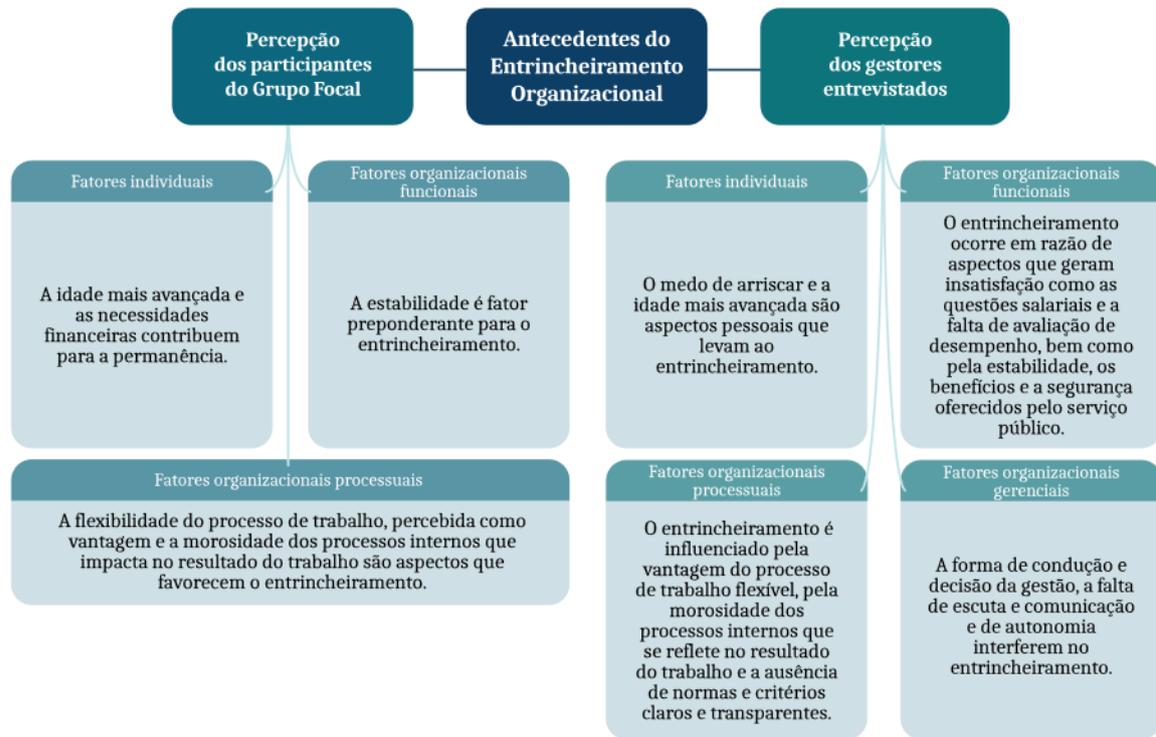
Nesse sentido, estudo realizado com gestores e servidores de uma organização da administração pública federal identificou que a autonomia e os aspectos informais da estrutura organizacional, resultantes das interações sociais entre seus membros, são fatores que propiciam bem-estar no trabalho, podendo aumentar os afetos positivos ou diminuir os negativos (FOGAÇA; COELHO JUNIOR, 2015).

Cabe ainda considerar o posicionamento de um entrevistado (E5) ao mencionar que é possível que uma chefia entrincheirada que não se reconheça enquanto auditor, que não tenha desenvolvido habilidades e competências para ser líder, que não tenha disposição para o diálogo e a construção do processo de trabalho junto com a equipe, proporcionando autonomia e ao mesmo tempo cobrando responsabilidade, influencie o entrincheiramento de seus colaboradores.

Em linhas gerais, observa-se que há uma adesão entre as percepções dos participantes do grupo focal e dos gestores entrevistados no que tange os antecedentes do entrincheiramento, embora, os conteúdos apresentados pelos gestores em relação aos fatores organizacionais tenham sido mais diversificados, possivelmente, em razão da experiência desses servidores em cargo de gestão.

A Figura 8 apresenta o resumo das principais percepções dos participantes do grupo focal e gestores entrevistados quanto os antecedentes do entrincheiramento organizacional.

Figura 8 - Resumo das principais percepções dos participantes sobre os antecedentes do entrincheiramento



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Entre os fatores individuais percebidos, a idade e a acomodação se revelaram fatores comuns, que induzem o entincheiramento dos auditores. No entanto, observa-se que os fatores individuais não foram tão expressivos na percepção dos pesquisados.

Dada a frequência com que apareceram nos discursos, pode-se dizer que para os participantes do grupo focal, a estabilidade e o processo de trabalho, no que tange sua flexibilidade, são os principais fatores organizacionais que elevam os custos de saída e contribuem para o entincheiramento entre os auditores. No entanto, pela lente dos gestores, esses fatores estão pulverizados e não se observa uma concentração de opiniões, embora, os conteúdos emitidos, como dito anteriormente, guardem semelhança com os do grupo focal.

Interessante constatar que alguns fatores organizacionais relativos aos processos e à gestão apontados pelos gestores estão em consonância com as razões que despertam o desejo de deixar a Auditoria SUS/BA, na perspectiva dos participantes do grupo focal. Isto demonstra que os gestores têm noção acerca dos fatores que geram desmotivação e insatisfação entre os servidores e que impactam o vínculo entincheiramento. Apesar disso, observa-se nos depoimentos que faltam ações organizacionais capazes de dirimi-los. Talvez, o contexto e a macroestrutura organizacional, onde a Auditoria SUS/BA está inserida,

imponham limites à sua capacidade de gerenciar algumas das questões levantadas, especialmente aquelas que envolvem remuneração. Entretanto, é preciso lembrar que práticas que proporcionem a inclusão do servidor nos processos decisórios e a percepção de reconhecimento do trabalho também exercem impactos positivos sobre o vínculo que estabelecem com a organização e essas são factíveis de adoção e implementação, em qualquer organização.

4.5 CONSEQUENTES DO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

As discussões acerca dos consequentes do vínculo entrincheiramento organizacional ocorreram com base em duas perguntas. A primeira tinha o propósito de identificar os efeitos desse vínculo em relação à Auditoria SUS/BA e a segunda, em relação aos auditores.

4.5.1 Resultados do Grupo Focal com Auditores

Dando sequência às discussões do grupo focal foram abordadas as questões relativas aos consequentes do vínculo entrincheiramento tanto para a organização como para o auditor. Nesse sentido, houve similaridade de opiniões entre os participantes, as quais foram sintetizadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Resultado do Grupo Focal - Consequentes do Entrincheiramento Organizacional

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Para a Auditoria	A maior consequência de ter auditores entrincheirados, na percepção dos participantes, é a perda da qualidade do trabalho, além de favorecer um clima organizacional ruim e a desmotivação.	“Eu acho que a questão de ter auditores extremamente desmotivados e terem trabalhos, terem auditorias extremamente fracas, trabalhos rasos. A depender do perfil, quando você se desmotiva, você meio que desconta na instituição e faz de qualquer forma, então eu acho que esse é um grande problema da auditoria na questão do entrincheiramento.”
Para os Auditores	Os participantes percebem que o entrincheiramento pode levar à sobrecarga de trabalho para os colegas, ao adocimento do auditor com o aumento do nível de estresse, e ainda, prejudicar as relações interpessoais.	“Quando a pessoa está muito desmotivada, que tem muitas situações, sobrecarrega aquele que mergulha de fato no trabalho e aí você tem um outro problema, porque aquele profissional que cumpre com a obrigação independente do grau de satisfação, ou não, acaba que fica sobrecarregado e em algum momento, essa pessoa também pode entrar no adocimento [...] e, em algum momento também pode se sentir, [como] a gente costuma dizer na auditoria, que tem assédio por competência.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Os participantes concordam que ter auditores entrincheirados impacta na qualidade do trabalho desenvolvido. Pesa, o fato de que “*quando você se sente entrincheirado a busca pelo autodesenvolvimento diminui muito*” (P3GF2). Além disso, na visão dos participantes, a desmotivação gerada por este vínculo contribui para que haja uma menor dedicação e empenho, resultando na entrega de um produto com baixa qualidade que nem sempre atende às expectativas da organização. Esses achados vão ao encontro do estudo realizado por Pinho, Bastos e Rowe (2015a), segundo o qual o entrincheiramento não favorece o crescimento individual ou organizacional, dificultando o alcance dos objetivos de ambas as partes.

O entendimento de um participante (P4GF2) de que uma minoria de auditores se dedica ao trabalho independentemente de salário ou outra condição não foi corroborado por todos. Para outro participante (P6GF2), a dedicação e o zelo pela qualidade do trabalho não podem estar atrelados às questões salariais, é preciso haver comprometimento com o trabalho. “Se

você está ali você tem que fazer o melhor de si e lutar lado a lado para que as condições melhorem” (P6GF2). Ainda nessa discussão, argumentou-se que os baixos salários levam as pessoas a buscarem outros vínculos para garantir sua sobrevivência. Fato que também pode afetar a qualidade do trabalho dada a menor disponibilidade de tempo para a ele se dedicar.

Seja como for, trabalhos com baixa qualidade que não respondem aos objetivos propostos prejudicam a imagem institucional, conforme o posicionamento:

A perda da qualidade dos relatórios em termos de fragilidades na evidenciação de não conformidades e riscos para a qualidade da assistência e qualidade da gestão do SUS, não possibilita a identificação da Auditoria como um órgão de fundamental importância para o controle interno e o controle social do SUS (P7GF2) (*chat*).

Ao serem questionados se haveria consequências positivas do vínculo entrincheiramento para a Auditoria SUS/BA, um dos participantes (P4GF2) fez correlação com os fatores que entrincheiram. Na sua opinião, se os fatores que entrincheiram fossem mais positivos (estabilidade) do que negativos (percepção de limitação de alternativas), embora entenda que não são, as consequências poderiam ser menos negativas. Esse achado reforça a análise de Rodrigues e Bastos (2015) de que um maior nível de entrincheiramento alicerçado na percepção de escassez de alternativas pode estar relacionado negativamente a comportamentos contributivos.

No que tange os consequentes para os auditores, a sobrecarga que recai sobre os servidores comprometidos com o trabalho foi quase unanimidade entre os participantes. É possível que o processo de trabalho, desenvolvido eminentemente em equipe, tenha despertado uma maior percepção nesse sentido. Ocorre que essa sobrecarga acaba por gerar um sentimento de injustiça, visto que uns assumem mais responsabilidades do que outros ou são designados para tarefas mais complexas que exigem maior dedicação e tempo. Sendo assim, as relações interpessoais também são afetadas, o nível de estresse aumenta levando ao sofrimento e adoecimento no ambiente de trabalho, com resultados negativos tanto para o auditor como para a Auditoria SUS/BA (RODRIGUES; BASTOS; GONDIM, 2013).

4.5.2 Resultados das Entrevistas com Gestores

No transcorrer das entrevistas foram apresentados aos gestores entrevistados alguns resultados da análise dos dados coletados no grupo focal acerca das consequências do vínculo

entrincheiramento com o propósito de verificar e comparar as percepções desses atores (conforme consta no Apêndice J).

Segue o Quadro 12 com o resumo dos resultados referentes aos consequentes do entrincheiramento organizacional na percepção dos gestores entrevistados.

Quadro 12 - Resultado das Entrevistas - Consequentes do Entincheiramento Organizacional

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Para a Auditoria	A perda da qualidade do trabalho e o clima organizacional ruim são as principais consequências do vínculo entrincheiramento, na visão dos gestores.	“Você permanecer na organização porque se sente entrincheirado, sem dúvida você tem uma perda na qualidade do seu trabalho, isso aí certamente vai afetar também o clima da organização, eu não tenho dúvida disso.”
Para os Auditores	Na percepção dos gestores as consequências do entrincheiramento para os auditores estão relacionadas ao adoecimento devido à sobrecarga de trabalho e ao aumento do nível de estresse, além da perda de satisfação com o trabalho.	“Vai ter adoecimento para aquele que está entrincheirado e aquele que não está entrincheirado, o aumento do nível de estresse. O entrincheiramento pode vir a trazer o prejuízo no trabalho, porque a pessoa não se sente motivada, ela não se sente parte daquilo ali ou não quer fazer parte e aí ela compromete porque como é um trabalho em equipe, ela tem responsabilidade naquele grupo, a partir do momento que ela não faz a parte dela, isso traz um prejuízo pra o restante do grupo.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Os discursos dos entrevistados revelaram a noção de que o entrincheiramento leva a um comportamento de menor contribuição no trabalho. Assim, percebe-se que auditores entrincheirados tendem a realizar suas atividades dentro do mínimo necessário para garantir a sua permanência, visto que não se sentem motivados a prestar uma contribuição ativa. Este achado vai ao encontro dos resultados obtidos pela pesquisa de Pinho (2009).

Nesse sentido, os gestores percebem que o vínculo entrincheiramento pode determinar um menor comprometimento dos auditores com o trabalho que acaba por refletir na qualidade do produto a ser entregue, no caso, o relatório. Contudo, essa perda de comprometimento não é percebida apenas em relação ao trabalho, ela se expande para outros focos. “Esse

entrincheiramento piora a forma da gente enxergar a gestão, os líderes, então você perde, também, o comprometimento com a liderança” (E7).

Os gestores entrevistados afirmaram, com unanimidade, que o entrincheiramento pode afetar de forma negativa o clima organizacional. Entendem que por ser um trabalho realizado em equipe, a insatisfação e o desinteresse, por parte de alguns auditores, vão aos poucos minando as relações interpessoais e trazem prejuízos para o ambiente de trabalho, o qual é percebido como dissociado. *“Se a gente não parar pra pensar em algumas ações para poder reverter isso [clima organizacional] ainda em tempo, a gente vai meio que se fragmentar cada vez mais, se segmentar cada vez mais e cada um vai fazer o seu trabalho por si mesmo e vamos perder muito com isso” (E1).*

Além disso, na ótica de um entrevistado, pessoas entrincheiradas tendem a oferecer uma certa resistência a mudanças e dificultar a institucionalização de regras que possam não ser favoráveis a elas. *“Você às vezes querer institucionalizar algumas coisas e as pessoas terem total resistência porque aquilo não vai favorecê-las” (E4).*

No que tange os consequentes para os auditores, o adoecimento é citado quase com unanimidade pelos entrevistados, assim como no grupo focal. No entanto, foi salientado por um gestor (E4) que o adoecimento parece ser mais recorrente entre os auditores que têm mais de um vínculo, possivelmente em razão da maior sobrecarga de trabalho. Outro aspecto levantado (E7) diz respeito ao absenteísmo que, em algumas situações, é compreendido como uma espécie de fuga e como tal faz parte de um processo de adoecimento. Esses resultados coadunam com a pesquisa de Pinho, Bastos e Rowe (2015b), que apontou o adoecimento físico e mental como consequente do entrincheiramento.

Os efeitos negativos desse vínculo, na percepção dos gestores, envolvem ainda o sentimento de não pertencimento, não aderência aos objetivos organizacionais e à própria função de auditor que pode levar à perda da satisfação com o trabalho. O trabalho passa a não ser tão prazeroso, perde-se a alegria de estar exercendo aquela atividade, bem como o interesse em cooperar. Busca-se uma solução. Dessa forma, é possível que o vínculo com a auditoria seja colocado em segundo plano, não priorizado, ou em uma situação extrema é possível que haja realmente o rompimento do vínculo e a saída da organização, conforme pode se observar no depoimento:

Quando você vai buscar as causas todas disso, você vê que a pessoa já não tem aderência, não tem prazer, não está a fim mais de fazer aquilo, aquilo está causando um mal pra ela tão grande que ela acaba adoecendo e aí esse

adoecimento faz com que ela repense, olha tem um outro caminho aí fora, então eu vou seguir esse outro caminho (E1).

Um conteúdo que chamou a atenção foi a noção de que estar entrincheirado leva a uma certa passividade. Na ótica do entrevistado (E7), a insatisfação associada à percepção de limitação de alternativas faz com que as pessoas assumam uma atitude mais passiva em troca da proteção e manutenção do seu *status quo*. Assim, permanecem passivamente, conformando-se com a situação que vivenciam ainda que estejam insatisfeitas.

A Figura 9 exhibe o resumo das principais percepções dos participantes do grupo focal e gestores entrevistados acerca dos consequentes do entrincheiramento organizacional.

Figura 9 - Resumo das principais percepções dos participantes sobre os consequentes do entrincheiramento



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Em face do exposto, observa-se que as percepções dos participantes do grupo focal e dos gestores entrevistados acerca das consequências do vínculo entrincheiramento são semelhantes. No geral, como na categoria anterior, os conteúdos apresentados pelos gestores compreendem aqueles mencionados pelos participantes do grupo focal e acrescentam outros.

No nível organizacional, as principais consequências do entrincheiramento se relacionam com a perda da qualidade do trabalho e o clima organizacional ruim, este último percebido de forma mais evidente pelos gestores. No nível individual, a sobrecarga de trabalho que acaba por prejudicar as relações interpessoais, elevando o nível de estresse e o adoecimento, foram os efeitos mais destacados, embora não na mesma ordem, dada a frequência com que apareceram nos discursos.

De qualquer forma, ficou claro que tanto os participantes do grupo focal como os gestores entrevistados têm em consideração que o entrincheiramento gera impactos negativos que podem comprometer o alcance dos objetivos de ambas as partes, indivíduo e organização.

Contudo, é preciso lembrar que um indivíduo entrincheirado que apresenta um vínculo afetivo pode também apresentar comportamentos positivos de envolvimento e esforço em prol da organização (RODRIGUES, 2009), já que comprometimento e entrincheiramento são vínculos distintos, podendo coexistir no indivíduo. Assim, pensar em práticas e ações organizacionais que possam reduzir o entrincheiramento é fundamental para a obtenção de comportamentos mais colaborativos.

4.6 GESTÃO DO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Esta categoria emergiu a partir da análise das informações coletadas no grupo focal acerca dos fatores organizacionais que poderiam ampliar ou reduzir o entrincheiramento, cujo objetivo inicial era identificar os antecedentes do entrincheiramento. Verificou-se que alguns conteúdos expressos estavam relacionados à gestão do vínculo.

Não se pretende aqui discorrer sobre as formas de gerenciar o vínculo entrincheiramento, mas descortinar as percepções dos participantes desta pesquisa sobre quais ações e práticas organizacionais poderiam contribuir para a redução do entrincheiramento entre os auditores. Espera-se com isto, trazer uma contribuição prática deste estudo.

4.6.1 Resultados do Grupo Focal com Auditores

O Quadro 13, a seguir, expõe a síntese do resultado da análise dos dados do grupo focal sobre as práticas de gestão que reduzem o entrincheiramento.

Quadro 13 - Resultado do Grupo Focal – Gestão do entrincheiramento organizacional

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Práticas de gestão que reduzem o entrincheiramento	Na visão dos participantes, o papel da liderança no direcionamento e apoio aos auditores junto com as ações de capacitação podem contribuir para a redução do entrincheiramento.	“A figura do líder aí eu acho importante, principalmente a liderança imediata, mas o gestor também maior da Auditoria. Eu acho importante porque ele é capaz de fazer com que a gente entenda para que norte a gente está remando, em que direção da nossa missão a gente está se deslocando, então isso faz com que você não se sinta tão entrincheirado, tão oprimido, tão eu tenho que ficar naquela organização.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Foi mencionado pelos participantes do grupo focal que o apoio da liderança é fundamental para que não se sintam tão presos à organização. Na ótica desses servidores, o líder, seja o líder imediato ou o gestor maior, é capaz de promover a inclusão dos seus liderados nos processos da organização e conduzi-los na direção do cumprimento de sua missão e objetivos. O acolhimento e suporte do líder podem fazer com que os servidores se sintam parte integrante da organização, tenham alinhamento com o seu propósito e dessa forma, uma maior motivação e satisfação com o trabalho. Nesse sentido, o fortalecimento do laço afetivo contribuiria para a redução da sensação de estar entrincheirado na organização e seria um incentivo a comportamentos favoráveis.

Além disso, também foi relatado que as oportunidades de participação em cursos e treinamentos, considerados exitosos, trazem uma motivação para os servidores, visto que percebem que essas capacitações têm um impacto positivo na qualidade do seu trabalho. Esse achado encontra respaldo no estudo realizado por Balsan et al. (2016a) entre servidores de uma instituição pública de ensino que verificou um impacto positivo nas atividades desempenhadas por esses servidores após a participação em cursos, tendo a maioria admitido que se sente mais motivada e autoconfiante no trabalho. No entanto, o estudo aponta que para que esses efeitos sejam mais positivos é preciso que a organização, para além de realizar levantamento de necessidades, estimule a participação nos cursos e a aplicação das habilidades adquiridas no trabalho.

Outro aspecto considerado relevante para a redução do entrincheiramento diz respeito à valorização do servidor com fins de remuneração. Nesse sentido, a avaliação de desempenho foi citada por um participante (P3GF2) como um fator motivador, visto que pode fazer com que as pessoas se sintam reconhecidas pelo trabalho que realizam e estimuladas a buscar a sua contínua melhoria. Apesar de ser possível aferir o desempenho dos servidores em relação às atividades que realizam, os parâmetros adotados para esta aferição ainda são tímidos e não comportam as dimensões de valorização (habilidades e competências) dos servidores. São estas que determinam uma política remuneratória coerente com a noção de desempenho (BERGUE, 2007).

4.6.2 Resultados das Entrevistas com Gestores

A partir da análise dos dados do grupo focal, percebeu-se a necessidade de aprofundar as discussões acerca das ações e práticas organizacionais que poderiam contribuir para a gestão do vínculo entrincheiramento. Sendo assim, o roteiro de entrevista foi ajustado, acrescentando-se uma pergunta para verificar a percepção dos gestores quanto às práticas de gestão que poderiam minimizar o entrincheiramento dos auditores. O resultado das entrevistas individuais com os gestores está resumido no Quadro 14.

Quadro 14 - Resultado das Entrevistas – Gestão do entrincheiramento organizacional

Elemento Constitutivo	Resultado encontrado	Discurso exemplificativo
Práticas de gestão que reduzem o entrincheiramento	Na perspectiva dos gestores, a liderança exerce papel fundamental para a redução do entrincheiramento juntamente com as ações de capacitação, incentivo à participação nos processos decisórios, melhoria do clima organizacional e fortalecimento das relações afetivas, sendo este processo conduzido por gestores qualificados.	"A liderança dá um rumo, então eu acho que ela realmente interfere, o papel do líder é de fundamental importância nesse processo. A liderança no sentido realmente que seja líder, um profissional que seja líder, ele consegue fazer com que tenha mudanças de comportamentos, tenha mudanças de processos de trabalho, porque você consegue levar os anseios dos seus liderados, da sua equipe para a frente, você tenta lutar e o inverso, o caminho inverso também, tenta mostrar qual é o papel da gestão à equipe, trazer qual é o objetivo e não meramente uma informação seca."

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Os gestores concordam que a liderança pode contribuir para a redução do entrincheiramento, embora na visão de um entrevistado o grau de influência do líder varia de acordo com a posição hierárquica que ocupa:

cada um com seu grau, grau menor, grau maior, coordenador tem uma posição estratégica, ele constrói ali uma relação de afetividade, ele diminui muitas vezes ou amplia os impactos das decisões maiores, então ele tem uma posição estratégica nesse sentido, mas quer queira quer não é a decisão do líder maior que faz com que isso [entrincheiramento] diminua (E3).

A noção de líder, expressa nas entrevistas, indica uma pessoa com capacidade para guiar o grupo, dar sentido ao que está sendo executado, mostrar o porquê do trabalho, qual seu objetivo e fazer com que as pessoas se mantenham motivadas para o trabalho. Contudo, para dois entrevistados (E2, E5) há na gestão uma carência de pessoas que pensem e ajam como líderes. Nesse sentido, percebe-se que

é fundamental que essas pessoas [com cargo de gestão] possam ter essa formação [administração] e essa capacitação e trazer isso para o processo de trabalho, acho que faltam muitas lideranças lá não é só o técnico, não é só. Você não tem só a necessidade de ter o conhecimento técnico, você tem que ter outras habilidades e competências para poder motivar (E1).

Assim, a qualificação dos gestores é considerada fundamental para uma gestão pública profissional. Esta pressupõe comunicação, transparência, normas e critérios claros, definidos de forma participativa, de modo a fomentar a percepção de justiça na distribuição de tarefas e atividades. Para tanto, os entrevistados salientam a importância da participação dos auditores nos processos decisórios, *“trazer as pessoas para se envolverem nas decisões, empoderar, posso dizer assim, as pessoas para tomarem decisões, inclusive decisões de gestão”* (E2), além da adoção de práticas que estimulem a participação e o envolvimento do auditor no processo de trabalho, com incentivo à inovação e implementação de novas tecnologias.

Na visão de um entrevistado, deve-se envidar esforços no sentido de instituir práticas e rotinas de trabalho, tendo como parâmetro outros órgãos de controle, pois acredita ser difícil *“seguir uma carreira quando as práticas são muito flexíveis e cada um faz da forma que lhe convém”* (E4). Nessa perspectiva, a instituição dessas práticas e rotinas poderia favorecer o desenvolvimento e o fortalecimento da carreira, com repercussão na redução da sensação de entrincheiramento.

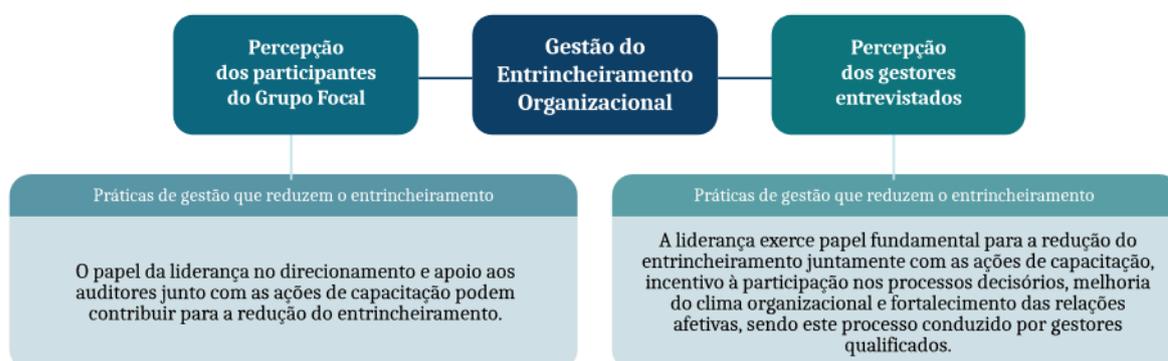
Outro aspecto mencionado nas entrevistas foi quanto ao reconhecimento do trabalho. Na medida que o auditor recebe o *feedback* de seu trabalho e percebe que este trouxe resultados positivos para a sociedade, sente-se reconhecido e valorizado e isso *“dá uma alegria imensa*

com o resultado do trabalho” (E3). Contribuiria neste sentido, a prática organizacional de apresentação e divulgação dos resultados dos trabalhos realizados para a sociedade. Acredita-se que a visibilidade institucional poderia modificar favoravelmente a percepção que o auditor tem em relação ao seu ambiente de trabalho e o seu papel social.

Nessa mesma direção, os gestores percebem a necessidade de melhoria do clima organizacional, que poderia ocorrer por meio de ações de inclusão e motivação dos auditores, “de criar uma forma mais de comprometimento com a instituição” (E4). Para tanto, um gestor (E1) entende que é preciso ter um olhar atento e diferenciado para perceber e atuar conforme as necessidades de cada servidor, com vistas a resgatar a unicidade do grupo e fortalecer o vínculo e a relação de afetividade.

A Figura 10 traz o resumo das principais percepções dos participantes do grupo focal e gestores entrevistados em relação à gestão do entrincheiramento organizacional.

Figura 10 - Resumo das principais percepções dos participantes sobre a gestão do entrincheiramento



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Finalizando as análises e discussão dos resultados, observa-se que embora as percepções dos participantes do grupo focal e gestores entrevistados não sejam idênticas, elas se alinham e apontam para a mesma direção. Assim, conclui-se que há uma percepção geral de que a adoção e implementação de algumas práticas organizacionais podem contribuir para a redução do vínculo de entrincheiramento entre os auditores, tendo como condutor deste processo líderes qualificados capazes de dar suporte e motivar a equipe de trabalho, desenvolver uma gestão profissional, participativa, pautada em normas e critérios claros e transparentes, de modo que os servidores se sintam valorizados e reconhecidos por seu trabalho e sua contribuição.

Nesse sentido, alguns autores apontam que o vínculo entrincheiramento organizacional demanda uma gestão mais próxima, necessitando um maior esforço por parte da organização

e dos gestores, para que se obtenha melhores resultados e desempenho dos servidores (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015b; TOMAZZONI; COSTA, 2020).

Posto isto, a Figura 11 apresenta a síntese do resultado da pesquisa, considerando os aspectos percebidos, em comum, pelos auditores e gestores, identificados a partir da análise dos dados, discutidos anteriormente.

Figura 11 - Síntese dos resultados da pesquisa



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender o vínculo que o indivíduo desenvolve com a organização tem sido objeto tradicional de estudo no campo do Comportamento Organizacional. Nesse sentido, o processo de discussão e crítica ao modelo tridimensional do comprometimento, construído mais estudado até então, levou à descoberta de um novo tipo de vínculo, o Enrincheiramento Organizacional, alicerçado na ideia de que o indivíduo permanece na organização não porque se identifica com seus valores e mantém com ela uma relação afetiva, mas sim pelos investimentos feitos, os custos associados à sua saída e principalmente por perceber limitação de alternativas no mercado de trabalho.

Por se tratar de um vínculo recentemente incluído na agenda de pesquisa, buscou-se, inicialmente, compreender o cenário da publicação científica brasileira acerca do entrincheiramento organizacional no período de 2010 a 2019. O levantamento de estudos realizado nos bancos de dados SPELL, SciELO e nos anais dos eventos da ANPAD revelou que ainda há um longo caminho a ser percorrido acerca do tema entrincheiramento organizacional, dada a escassez de trabalhos publicados no período.

Assim, o presente estudo, motivado pelas observações empíricas da pesquisadora em sua trajetória profissional quando exerceu a função de coordenadora de equipe na Auditoria SUS/BA, teve como ponto de partida o questionamento: Como o entrincheiramento organizacional é percebido pelos Auditores SUS/BA? Por buscar compreender a percepção de um grupo específico, no contexto em que o fenômeno estudado é experienciado, adotou-se neste estudo a abordagem qualitativa.

Para responder à questão inicial e atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram traçados objetivos específicos e pressupostos que nortearam o planejamento e a escolha das técnicas de coleta de dados. Para tanto, em uma primeira etapa foi utilizada a técnica do grupo focal com a participação de auditores operacionais, que não possuem cargo de gestão. Posteriormente, em uma segunda etapa foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com auditores que ocupam ou ocuparam cargo de gestão na Auditoria SUS/BA. Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo categorial temática, buscando uma aproximação com a técnica proposta por Bardin (2016).

Assim, com base na análise das informações coletadas e discussão dos resultados foi possível atingir o primeiro objetivo específico que buscou identificar e analisar as dimensões de entrincheiramento organizacional percebidas pelos auditores SUS/BA. Ficou evidenciado

que as três dimensões do entrincheiramento são percebidas pelos auditores SUS/BA em maior ou menor grau, entretanto, a percepção da dimensão ajustamentos à posição social não foi tão significativa, principalmente no que tange à rede de relacionamentos construída. Isto demonstra que este não é um fator determinante do entrincheiramento para o grupo pesquisado, o que pode levar a comportamentos menos colaborativos (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Por outro lado, os arranjos burocráticos impessoais e a limitação de alternativas se configuraram as principais razões para que estes servidores se sintam entrincheirados na Auditoria SUS/BA. Nesse processo de entrincheiramento, sem dúvida, a estabilidade funcional e financeira garantida ao servidor público é o que mais impacta o entrincheiramento dos auditores pesquisados, na perspectiva dos arranjos burocráticos impessoais. Assim, os servidores não deixariam a organização pelo medo de perder a estabilidade assegurada pelo regime de trabalho estatutário (BALSAN et al., 2016a).

Aliado a isso, acreditam que não teriam alternativas ou melhores oportunidades fora da organização. Esta limitação extrínseca foi percebida de forma mais expressiva pelos auditores financeiros, em razão da escassez de ofertas no mercado de trabalho e dos baixos salários oferecidos para esta categoria. Desse modo, a restrição de oportunidades no mercado de trabalho reduz a percepção de empregabilidade desses servidores fazendo com que permaneçam na organização, ainda que desejem sair.

Nesse sentido, as razões que movem o desejo de deixar a Auditoria SUS/BA perpassam por questões que envolvem salário, carreira, reconhecimento do trabalho e a própria organização, no que tange à falta de independência e de visibilidade social. Para os auditores, esses aspectos despertam um sentimento de insatisfação e desmotivação que culminam com o desejo de deixar a organização, percebido por quase todos os participantes.

No que tange à investigação do segundo objetivo específico que buscou identificar, descrever e categorizar antecedentes e consequentes do entrincheiramento organizacional percebidos pelos auditores SUS/BA, ficou evidenciado que o entrincheiramento é influenciado por fatores individuais, em especial a idade. Esta característica foi mais observada pelos servidores com faixa etária acima de 50 anos, fase da vida em que a disposição para novos desafios e a empregabilidade no contexto brasileiro são reduzidas (MILHOME; ROWE; SANTOS, 2016), principalmente no atual cenário de pandemia e crise econômica e política que o Brasil está sofrendo. No nível organizacional, fatores relacionados à carreira/servidor, a exemplo da estabilidade, e ao processo de trabalho, como a flexibilidade

foram destacados pelos auditores como influenciadores do entrincheiramento, asseverando que são as recompensas percebidas por estes servidores que determinam a permanência na organização.

Quanto aos consequentes do entrincheiramento, os dados evidenciaram que, para os auditores, o vínculo impacta negativamente tanto no nível individual, gerando sobrecarga de trabalho, adoecimento, aumento do nível de estresse, como no nível organizacional com a perda da qualidade do trabalho, clima organizacional ruim, desmotivação (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015b).

No terceiro objetivo específico, buscou-se verificar a percepção dos gestores em relação ao entrincheiramento organizacional dos auditores SUS/BA, seus antecedentes e consequentes. Os gestores acreditam que os auditores estão entrincheirados na Auditoria e a dimensão arranjos burocráticos impessoais é a mais uniformemente percebida por eles. A maioria considera que os auditores não arriscariam perder a estabilidade, a segurança e os benefícios. Sob esta perspectiva, os auditores tendem a permanecer na Auditoria SUS/BA em razão das vantagens trabalhistas oferecidas.

Embora alguns percebam que sair implicaria em perdas relativas aos investimentos que fizeram para se adaptar à organização e à rede de relacionamentos formada, a dimensão ajustamentos à posição social não se mostrou relevante para o entrincheiramento desses servidores. Além disto, foi constatado que a maior parte dos gestores acredita haver oportunidades de emprego fora da organização. Para eles, são muitas as possibilidades de conseguir atuar no mercado de trabalho dado o vasto campo oferecido pelo SUS. Assim, verificou-se que os gestores participantes desta pesquisa não estão presos à organização por falta de alternativas. Embora alguns reconheçam que esta não é uma percepção geral entre os auditores.

Sobre os antecedentes, no nível individual, os gestores entendem que características como medo de arriscar, idade e perfil individual são preditivos do entrincheiramento. Em relação aos fatores organizacionais observa-se que não há uma predominância de opiniões. Na percepção dos gestores, diversos fatores influenciam o entrincheiramento dos auditores, destacando-se: a) fatores funcionais – aspectos salariais, avaliação de desempenho, estabilidade, segurança e benefícios; b) fatores processuais – flexibilidade do processo de trabalho, morosidade dos processos internos, ausência de normas e critérios claros e transparentes; c) fatores gerenciais – forma de condução da gestão, decisões unilaterais, falta de escuta e comunicação, não valorização do servidor.

No que tange os consequentes, de acordo com os gestores, os impactos negativos do entrincheiramento para a Auditoria SUS/BA se refletem na qualidade do trabalho, no clima organizacional, na disposição para contribuir e no comprometimento dos servidores. Por outro lado, percebem que o entrincheiramento também gera efeitos desfavoráveis para os auditores como adoecimento, sobrecarga de trabalho, elevado estresse, perda da satisfação com o trabalho, insatisfação, dentre outros (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015b).

Por fim, no quarto objetivo, buscou-se comparar a percepção dos auditores SUS/BA e dos gestores em relação ao entrincheiramento organizacional, seus antecedentes e consequentes. Observa-se que, no geral, as percepções dos auditores e gestores se assemelham em diversos aspectos. Ambos consideram que o entrincheiramento dos auditores ocorre em razão dos arranjos burocráticos impessoais, tendo a estabilidade como protagonista. De outro modo, percebem que os auditores não se sentem totalmente presos à Auditoria SUS/BA em razão dos ajustes específicos para se adaptar à organização, tempo despendido para conhecer os processos, respeito alcançado, relações sociais construídas. Embora, para os gestores, a dimensão ajustamento à posição social tenha sido um pouco mais apreendida, o que pode se refletir em comportamentos mais colaborativos desses servidores para a organização (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Já na perspectiva da limitação de alternativas, verifica-se que há divergência de entendimento. Enquanto os gestores acreditam que não haveria restrições de alternativas no mercado de trabalho, os auditores se sentem presos justamente por não visualizar oportunidades fora da organização que sejam compensatórias. Sendo a dimensão limitação de alternativas determinante para o entrincheiramento (RODRIGUES, 2009), é possível afirmar que, ao contrário da percepção da maioria dos gestores, os auditores pesquisados se sentem entrincheirados.

No que tange os antecedentes do entrincheiramento, ainda que alguns fatores no nível individual tenham sido percebidos em comum, como idade e acomodação, foram pouco evidenciados pelos participantes desta pesquisa, o que não significa uma menor relevância dos fatores destacados. Sob outra perspectiva, no geral, a percepção é de que há uma maior influência dos fatores organizacionais sobre o entrincheiramento.

Observa-se que, entre os fatores organizacionais destacados pelos gestores estão aqueles que geram sentimento de insatisfação, desmotivação e percepção de injustiça e que acabam por fortalecer o entrincheiramento dos auditores. Portanto, fica evidenciado que a organização, personificada pelos gestores, tem clareza quanto aos fatores desencadeadores do

entrincheiramento entre os auditores, no entanto, ainda carece de práticas organizacionais voltadas para a reedificação do vínculo que estes servidores estabelecem com a organização.

No tocante aos consequentes do entrincheiramento, verifica-se um alinhamento da percepção dos pesquisados. Todos têm a noção que ter auditores entrincheirados implica em consequências negativas que afetam tanto os objetivos organizacionais como os individuais. Assim, auditores entrincheirados e insatisfeitos contribuirão com o mínimo, não se dedicarão totalmente, perderão a satisfação com o trabalho, assumirão uma lealdade passiva, podendo comprometer o desenvolvimento e crescimento profissional e organizacional (CARSON; CARSON, 1997; RODRIGUES, 2009).

Adicionalmente, buscou-se verificar a percepção dos gestores quanto às práticas de gestão que poderiam minimizar o entrincheiramento dos auditores. Observa-se que os gestores compreendem a necessidade de a liderança assumir um papel de destaque nesse processo. Para eles, o líder é capaz de dar sentido ao trabalho que está sendo realizado, mostrar a direção a seguir, os objetivos a serem alcançados, motivar as pessoas, estimular a participação e inovação. Nesse sentido, entendem que a qualificação dos gestores é essencial para o aprimoramento da gestão, que deve estar pautada em normas e critérios claros e transparentes, comunicação e participação dos auditores nos processos decisórios.

A gestão do entrincheiramento implica em investir em práticas que estimulem o desenvolvimento profissional, promovam a valorização do auditor, o reconhecimento do seu trabalho, bem como suscitem a visibilidade institucional. Contribuiria ainda, a melhoria do clima organizacional por meio de práticas que propiciem a inclusão e a motivação dos auditores, de modo a resgatar e fortalecer a relação afetiva entre o auditor e Auditoria SUS/BA.

Posto isto, cabe aqui uma reflexão. Se os gestores compreendem os fatores antecedentes do entrincheiramento, se consideram os impactos negativos deste vínculo sobre a Auditoria SUS/BA e os auditores, que resultam ao final na perda da qualidade do serviço prestado à sociedade, se destacam as práticas de gestão que poderiam amenizar os efeitos negativos desse vínculo ou até mesmo modificar o seu nível, o que impede a decisão de atuar nesse sentido? Quais os obstáculos e entraves que os gestores da Auditoria SUS/BA enfrentam, inseridos em uma macroestrutura ainda burocrática e hierarquizada, para a adoção e implementação de práticas organizacionais capazes de reestabelecer o vínculo afetivo entre os servidores e a organização e, por consequência, alcançar resultados mais favoráveis para ambos?

Por fim, destacam-se algumas contribuições e limitações deste estudo. Acredita-se que, em termos de contribuições acadêmicas, o conhecimento gerado acerca do vínculo Entrincheiramento Organizacional, seus antecedentes e consequentes, no contexto de uma organização pública, por meio da abordagem qualitativa, vem preencher importantes lacunas evidenciadas pelo levantamento da produção científica realizado para este estudo e apontadas na introdução desta dissertação. Assim, entende-se que esta pesquisa colabora para a expansão e evolução dos estudos sobre a temática, especialmente, por considerar a subjetividade de diferentes atores organizacionais no contexto público.

Na prática, acredita-se que a pesquisa trouxe contribuições relevantes para a Auditoria SUS/BA e os auditores, posto que possibilitou a reflexão crítica sobre aspectos que impactam o estabelecimento e o desenvolvimento do vínculo entrincheiramento. Dessa forma, foi possível desvelar a influência e a corresponsabilidade da organização neste processo e apontar a necessidade de os gestores atuarem estrategicamente no sentido de buscar reestabelecer os laços afetivos, responsáveis por melhores desempenhos e contribuições ativas. Nessa direção, a pesquisa descortinou ações e práticas organizacionais que poderão auxiliar o gerenciamento do entrincheiramento, de modo que este não seja o vínculo predominante entre os auditores.

Como limitações, entende-se que a utilização dos grupos focais *on line*, embora tenha permitido coletar informações e reflexões sobre o tema em um curto espaço de tempo, impôs limites à pesquisa tanto em relação ao número de participantes como à dificuldade de participação em virtude de problemas técnicos. Acredita-se que, se tivesse sido possível a utilização do grupo focal presencial, mais pessoas teriam participado e as discussões teriam sido mais diversificadas e ricas. Além disso, a estratégia de apresentação do conceito e das dimensões do entrincheiramento durante a aplicação dos grupos focais e realização das entrevistas, com o intuito de aproximar os participantes do tema, pode ter trazido algum viés às respostas dos pesquisados.

Outra lacuna do estudo é que por ser realizado em um contexto muito específico, com base na percepção dos atores sociais envolvidos, os resultados se restringem a esta realidade, não devendo ser generalizados.

Por último, considerando-se os resultados obtidos nesta pesquisa, aconselha-se que novos estudos abordem o entrincheiramento organizacional associado a outros construtos como satisfação, qualidade de vida no trabalho, justiça organizacional, valores organizacionais, desempenho. Sugere-se também estudos longitudinais com o vínculo entrincheiramento organizacional. Por certo, isto possibilitará um maior aprofundamento do

tema e contribuirá para a sedimentação deste construto. Além disto, sugere-se que estudos acerca dos vínculos organizacionais, em especial o entrincheiramento, sejam ampliados para a Sesab, envolvendo servidores e gestores, utilizando-se tanto a metodologia quantitativa, para obtenção de uma amostra mais significativa e generalização dos resultados, como qualitativa, a fim de identificar fatores que obstaculizam a adoção e implementação de ações e práticas organizacionais, reconhecidas na literatura como necessárias para o estabelecimento e desenvolvimento de um vínculo mais favorável ao binômio servidor-organização.

REFERÊNCIAS

- BAHIA. Decreto n. 7.884, de 27 de dezembro de 2000. Aprova o Regulamento do Sistema Estadual de Auditoria no âmbito do SUS/BA. 2000. **Diário Oficial da Bahia**, Salvador, Bahia. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/78434/decreto-7884-00>. Acesso em: 7 ago. 2019.
- BAHIA. Lei 6.812, de 18 de janeiro de 1995. Cria a Secretaria de Cultura e Turismo, introduz modificações na estrutura organizacional da Administração Pública Estadual e dá outras providências. Bahia, **Diário Oficial da Bahia**, Salvador, BA, 1995. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85414/lei-6812-95>. Acesso em: 7 ago. 2019.
- BAHIA. Lei 7.306, de 23 de janeiro de 1998. Altera a estrutura de cargos da Secretaria de Saúde e dá outras providências. Bahia, **Diário Oficial da Bahia**, Salvador, BA 1998. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85973/lei-7306-98>. Acesso em: 7 ago. 2019.
- BAHIA. Lei 9.510, de 31 de maio de 2005. Cria a carreira de Regulador da Assistência em Saúde, no âmbito da Secretaria da Saúde do Estado, reestrutura o cargo de Sanitarista e altera as Leis n. 7.308, de 23 de janeiro de 1998, 8.361, de 23 de setembro de 2002, e 8.889, de 01 de dezembro de 2003, e dá outras providências. Bahia, **Diário Oficial da Bahia**, Salvador, BA, 2005. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-9510-de-31-de-maio-de-2005>. Acesso em: 7 ago. 2019.
- BAHIA. Lei 11.055, de 26 de junho de 2008. Altera a estrutura organizacional e de cargos em comissão da Secretaria da Saúde do Estado da Bahia - Sesab e dá outras providências. **Diário Oficial da Bahia**, Salvador, BA, 2008. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-11055-de-26-de-junho-de-2008>. Acesso em: 7 ago.2019.
- BAHIA. Lei 12.598, de 28 de novembro de 2012. Altera dispositivos da Lei nº 11.373, de 05 de fevereiro de 2009, na forma que indica, e dá outras providências. Bahia, **Diário Oficial da Bahia**, Salvador, BA2012. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-12598-de-28-de-novembro-de-2012>. Acesso em: 28 de out. 2019.
- BAHIA. Secretaria da Saúde do Estado da Bahia. **Relatório Anual de Gestão Auditoria SUS/BA Ano 2017**. Auditoria SUS. Salvador, 2018. Disponível em <http://www5.saude.ba.gov.br/auditoria/restrito>. Acesso em: 3 ago. 2019.
- BAHIA. Secretaria da Saúde do Estado da Bahia. **Plano Estadual de Auditoria 2016-2019**. Auditoria SUS. Salvador, 2016. Disponível em: <http://www5.saude.ba.gov.br/auditoria/restrito>. Acesso em: 7 ago. 2019.
- BRASIL. Lei 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasil. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 20. set. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm. Acesso em: 7 ago. 2019.

BRASIL. Lei 8.689, de 27 de julho de 1993. Dispõe sobre a extinção do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (Inamps) e dá outras providências. Brasil. **Diário Oficial da União**, 28 jul. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8689.htm. Acesso em: 7 de ago. 2019.

ABREU, N. R. DE; BALDANZA, R. F.; GONDIM, S. M. G. Os grupos focais on-line: das reflexões conceituais à aplicação em ambiente virtual. **Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 05–24, 2009.

ALBRECHT, P. A. T.; KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 211–226, 2011.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. DE O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 443–453, dez. 2005.

BALSAN, L. A. G. et al. Comprometimento e entrincheiramento organizacional: explorando as relações entre os construtos. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. 2, p. 235, 30 jun. 2015.

BALSAN, L. A. G. et al. Impacto do treinamento, comprometimento e entrincheiramento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 143–164, 2016a.

BALSAN, L. A. G. et al. Os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização: uma análise da produção científica brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 18, n. 45, p. 25–37, 2016b.

BALSAN, L. A. G. et al. O significado do trabalho e a vinculação futura com a organização empregadora. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 21, n. 55, p. 134–146, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: 70, 2016.

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. DE O.; MOURÃO, L. (Eds.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 279–310.

BASTOS, A. V. B. et al. Vínculos dos indivíduos com a organização : análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 153–162, 2014.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. DE L. (Eds.). **Ferramentas de Diagnóstico para organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; BRANDÃO, M. G. A. Comprometimento Organizacional : uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97–120, 1997.

BATTISTELLA, L. F.; SCHUSTER, M. DA S.; DIAS, V. DA V. Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil: um estudo bibliométrico nos eventos da Anpad e do Semead. **Estudos do Isca**, v. 4, 2012.

BECKER, H. S. Notes on the Concept of Commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32–40, 1960.

BENDASSOLLI, P. F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37–46, mar. 2012.

BERGUE, S. T. Gestão da Remuneração em Organizações Públicas: Limites e Possibilidades para a Assimilação de Modelos do Setor Privado. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais [...]**. Natal: ANPAD, 2007, p. 1–13, 2007.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68–80, 2005.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. DE. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1249–1283, 2011.

BUNCHAFT, A. F.; GONDIM, S. M. G. Grupos focais na investigação qualitativa da identidade organizacional: exemplo de aplicação. **Revista Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 21, n. 2, p. 63–77, 2004.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P. Career entrenchment: A quiet march toward occupational death? **Academy of Management Executive**, v. 11, n. 1, p. 62–75, 1997.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, n. 4, p. 301–320, 1995.

CARVALHO, P. et al. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchment organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: Teoria e Prática**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 127–141, 2011.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 13–18, 2014.

CHANLAT, J. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002. Lisboa – Portugal. **Anais [...]**. Lisboa: CLAD, p. 1–9, 2002.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. DE (Ed.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014. p. 241–272.

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: Testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, v. 131, n. 2, p. 241–259, 2005.

DINIZ, T. DA G. S. et al. A estabilidade no emprego e o empregado em função de confiança. **Revista do Curso de Direito**, v. 14, n. 14, p. 37, 28 mar. 2017.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 24, p. 213–225, 2004.

FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759–775, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paideia**, v. 12, n. 24, p. 149–161, 2003.

JESUS, R. G. DE; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 211–218, 2015.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Gestão do desempenho no setor público brasileiro. In: CORREIA, M. et al. (Eds.). **Perspectivas contemporâneas em tecnologias de informação e comunicação e em estratégia**. 1. ed. Faro: Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, 2014. p. 415–428.

MARIANO, C.M; SOUSA, F. A. Q. Estabilidade no serviço público: privilégio ou garantia ao próprio serviço público? Entre o direito à boa administração pública e a vedação ao retrocesso social. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 20, n. 80, p. 125–152, abril/junho, 2020.

MARIANO, T. L. A. B.; MOSCON, D. C. B. As relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de vínculos com a organização: um estudo em uma empresa de contabilidade. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 227-243, jan./dez. 2018.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Comprometimento e entrincheiramento organizacional: possíveis correlações. **Revista Gestão. Org**, Recife, v. 16, n. 1, p. 69–77, 2018.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; SANTOS, M. G. DOS. Influências dos vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional na qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe/BA. **Anais [...]**: Costa do Sauípe/BA: ANPAD, 2016.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; SANTOS, M. G. Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional? **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 16, n. 3, p. 232–252, 2018.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MOSCON, D. C. B. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

MOSCON, D. C. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. DE. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 357–373, 2012.

MOSCON, D. C. B.; SOUZA, J. J. DE. O olhar da liderança sobre o conceito de comprometimento com a organização: uma crítica ao modelo tridimensional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSITRAÇÃO, 34. 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731–747, 2011.

OLIVEIRA, D. C. DE. Análise de conteúdo temático- categorial: uma proposta de sistematização. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 569–576, 2008.

OLIVEIRA, P. N. DE. **Bem me quer, mal me quer**: um estudo dos vínculos com a organização entre servidores da assistência estudantil do IF Sertão – PE. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

OLIVEIRA, P. N. DE; ROWE, D. E. O. Organizational commitment, entrenchment, consent and public policies: a study with public servants of a brazilian institution of education. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSITRAÇÃO, 43. 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2019. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY4NzU=>. Acesso em: 1 set. 2020.

OLIVEIRA, K.P. et al. A estabilidade no setor público brasileiro: o que pensam os servidores públicos? **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 283–304, 2021.

PAIM, D. S. **A dinâmica dos vínculos com as organizações empregadoras**: um olhar para o contexto e trajetória do trabalhador. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

PASSOS, M. D. C.; ROWE, D. E. O. A influência da qualidade de vida no trabalho no comprometimento organizacional e no entrenchment organizacional no contexto do serviço público. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 7., 2020. on-line -**Anais [...]**. ANPAD, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR164.pdf.

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

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: ANPAD, 2010.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: explorando seus determinantes e conseqüentes entre gestores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSITRAÇÃO, 35.2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, p. 288–304, 2015a.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 659–680, 2015b.

RÊGO, M. C. B. **Desempenho no trabalho, comprometimento, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional: um estudo multinível**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

RESSEL, L. B. et al. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 779–786, 2008.

RIBEIRO, C. V. DOS S.; MANCEBO, D. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192–207, 2013.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 4–21, 2010.

RIOS, M. C.; GONDIM, S. M. G. Escala de contrato psicológico docente: estrutura e evidências de validação. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 10, n. 3, p. 01-16, set. 2017.

RODRIGUES, A. C. DE A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

RODRIGUES, A. C. DE A. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização 2011. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

RODRIGUES, A. C. DE A. et al. Como se constroem e se desenvolvem o entrincheiramento e o comprometimento com a organização: análise qualitativa de diferentes trajetórias profissionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

RODRIGUES, A. C. DE A.; BASTOS, A. V. B. Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: evidências de sobreposição entre os construtos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 25, n. 4, p. 688–700, 2012.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entincheiramento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. DE L. A. (Eds.). **Ferramentas de Diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 107–120.

RODRIGUES, A. C. DE A.; BASTOS, A. V. B.; MOSCON, D. C. B. Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 26, n. 89, p. 338–358, 25 abr. 2019.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 36, p. 143–158, 26 ago. 2013.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. Comprometimento, entincheiramento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. **Revista Científica Hermes**, Campinas, n. 8, p. 23–46, 2013.

SANTOS, V. et al. Efeitos do contrato psicológico na afetividade e satisfação no trabalho de auditores. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 17, n. 50, p. 39–54, jan./abr. 2018.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. **Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 1, p. 57–76, 2013.

SILVA, P. M. M. DA; LIMA, A. N. C.; LEONE, N. M. DE C. P. G. Entincheiramento organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária. **Revista de Administração Imed**, v. 5, n. 2, p. 111–120, 2015.

SILVA, E. E. DA C.; BASTOS, A. V. B. Consentimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. DE L. A. (Eds.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015b. p. 93–106.

SILVA JÚNIOR, A. DA; SILVA, P. DE O. M. DA; MESQUITA, J. M. C. DE. As dimensões teórica e metodológica do grupo focal no contexto da pesquisa qualitativa. In: SOUZA, E. M. DE (Ed.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014. p. 125–156.

SILVA, R. C. D. E; TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Comprometimento e entrenchamento organizacionais: uma análise comparativa com duas instituições de ensino superior. **Revista Gestão.Org**, Recife, v. 16, n. 1, p. 57–68, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Eds.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOLINGER, O. N.; OLFFEN, W. VAN; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 70–83, 2008.

SOLINGER, O. N. et al. Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 4, p. 494–514, 2016.

SOUZA, T. C. P. DE. **Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento do servidor público**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

TOMAZZONI, G. C. **Vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento do indivíduo com a organização: explorando seus antecedentes e consequentes**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração)- Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

TOMAZZONI, G. C. et al. Comprometimento, entrenchamento e consentimento: explorando os vínculos do indivíduo com a organização. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2017.

TOMAZZONI, G. C. et al. Os vínculos organizacionais na percepção de gestores: comprometimento, entrenchamento e consentimento. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 24, n. 3, p. 245–258, 2020.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrenchamento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 268–283, jun. 2020.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: Conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3,

p. 777–796, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A - Convite para participação no Grupo Focal



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Convite – Participação no Grupo Focal

Prezado(a) colega,

É com imenso prazer que venho convidá-lo(a) a participar da minha pesquisa de Mestrado em Administração da UFBA, cujo título é: “*Entrincheiramento Organizacional: um estudo entre Auditores SUS/BA*”.

O entrincheiramento organizacional é um tipo de vínculo que o indivíduo estabelece com a organização. O principal objetivo desta pesquisa é compreender o entrincheiramento organizacional entre os Auditores SUS/BA, a partir da percepção dos atores sociais envolvidos.

Essa etapa da pesquisa busca coletar dados por meio da interação e do debate aberto entre os auditores, a fim de conhecer as percepções, opiniões e sentimentos dos participantes referentes ao tema.

Dessa forma, gostaria de contar com sua participação no Grupo Focal que se realizará no dia 23/07/2020, quinta-feira, das 14h às 16h, modalidade *on line*. Para tanto, você deverá acessar o *link* <https://conferenciaweb.rnp.br/webconf/diva-ester-okazaki-rowe> que te dará acesso à sala virtual no dia e horário agendados. Segue anexo um tutorial básico de como realizar o acesso.

Peço por gentileza que leia e, se concordar, assine o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), bem como preencha o formulário com os Dados demográficos e profissionais. Esses documentos podem ser digitalizados e enviados por e-mail.

Desde já agradeço seu apoio e conto com sua valiosa participação.

Qualquer dúvida, pode entrar em contato através dos e-mails: tania.pereira1@saude.ba.gov.br; tdantasp@hotmail.com ou se preferir pelo telefone (71) xxxxxx-xxxx.

Atenciosamente,

Tânia Dantas Pereira
Auditora em Saúde

APÊNDICE B - Roteiro para condução do Grupo Focal



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL

I. ACOLHIMENTO

- Boas-vindas e agradecimento pela presença;
- Apresentação da moderadora (responsável pela condução da reunião, esclarecimento de dúvidas) e da observadora/pesquisadora;
- Esclarecimento do objetivo da reunião e sua duração;
- Apresentação do objetivo da pesquisa, esclarecendo a importância do tema a ser discutido;
- Apresentação dos participantes esclarecendo que essas informações serão utilizadas apenas na transcrição das falas, não serão divulgadas na pesquisa;
- Solicitação de preenchimento do instrumento de coleta dos dados demográficos e funcionais pelos participantes e entrega do documento impresso ou via e-mail.

II. CONDUÇÃO DA SESSÃO DE GRUPO FOCAL

- Orientações aos participantes sobre a dinâmica adotada para a realização do grupo focal e as regras básicas a serem seguidas: apenas um participante falará por vez; cada participante deve estar atento para não se delongar demais nas colocações; é possível a comunicação por *chat*; todos devem participar; evitar conversas paralelas; fundamental que haja clareza nas manifestações;
- Solicitação de autorização para a gravação da reunião (áudio/vídeo), informando sobre a utilização, análise e divulgação dos resultados, esclarecendo sobre o anonimato e a confidencialidade dos dados dos participantes;
- Solicitação de leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelos participantes e entrega do documento impresso ou via e-mail;

- Início da sessão com formulação das questões norteadoras, procurando manter um ambiente de confiança que incentive e favoreça a participação.

III. ENCERRAMENTO

- Pergunta de fechamento;
- Esclarecimentos de dúvidas ou comentários;
- Agradecimento pela participação.

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para o GF



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa intitulada “*Entrincheiramento Organizacional: um estudo entre Auditores SUS/BA*”, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Tânia Dantas Pereira, residente à Rua xxxx, Salvador - Ba, telefone (071)xxxxx-xxxx (inclusive ligação a cobrar), e-mail: tdantasp@hotmail.com e sob a orientação da Prof. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe, professora e pesquisadora associada no Núcleo de Pós- Graduação em Administração (NPGA) da Escola de Administração/UFBA, telefone (071)3283-7676, e-mail: diva@ufba.br. Para decidir se você deve concordar ou não em participar desta pesquisa, leia atentamente os itens a seguir, os quais irão informá-lo e esclarecê-lo sobre os procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa.

O principal objetivo desta pesquisa é compreender o entrincheiramento organizacional entre os Auditores SUS/BA, a partir da percepção dos atores sociais envolvidos. Para facilitar o entendimento acerca do tema e a participação na pesquisa, é importante esclarecer que o entrincheiramento organizacional é um tipo de vínculo organizacional definido como a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a investimentos e adaptações do mesmo para o alcance de certa posição na organização, aos retornos materiais recebidos e à percepção de alternativas limitadas no mercado de trabalho.

Para tanto, será necessária sua participação em um Grupo Focal *on line*, com duração mínima de 2 horas, no qual serão apresentadas questões sobre o tema e você será convidado a compartilhar sua opinião com os demais participantes do grupo, identificando pontos de concordância, discordância e especificidades de acordo com o roteiro que será apresentado. A sessão será necessariamente gravada para posterior transcrição e análise dos dados que será realizada unicamente pela pesquisadora responsável. A sessão contará com a presença de um moderador, responsável por sua condução e um observador, a pesquisadora, que acompanhará o debate realizando registros necessários, sem intervir.

Em relação aos riscos para os participantes desta pesquisa, poderá haver algum desconforto em responder a alguma pergunta formulada, pelo fato de expor sua forma de pensamento. Caso isso ocorra, você tem a liberdade de não responder ou interromper sua participação em qualquer momento, sem sofrer nenhum prejuízo ou penalidade. Se houver algum dano decorrente desta pesquisa, você receberá assistência integral e imediata, de forma gratuita, pois todas as despesas serão assumidas pela pesquisadora, pelo tempo que for necessário.

Esta pesquisa trará benefícios uma vez que permitirá compreender o vínculo entrincheiramento organizacional, seus antecedentes e consequentes, a partir da percepção dos próprios servidores envolvidos no processo, ampliando as discussões sobre o tema. As informações geradas contribuirão para o (re)direcionamento de práticas de gestão de pessoas na Auditoria SUS/BA que proporcionem ambiente de trabalho favorável, beneficiando indiretamente a todos os seus servidores.

A participação nesta pesquisa não implica custo financeiro. Eventual despesa decorrente de sua participação, será integralmente ressarcida pela pesquisadora responsável. Fica também garantida indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme determina a lei.

Todos os dados coletados serão tratados sempre de forma agrupada, não havendo identificação dos participantes, sendo assegurado o anonimato. As informações prestadas serão analisadas e armazenadas unicamente pela pesquisadora responsável, garantindo sua confidencialidade. Os resultados desta pesquisa serão divulgados apenas em eventos ou publicações científicas, sem identificação dos voluntários, e serão disponibilizados para a instituição e participantes.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos desta pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia- CEP SESAB no endereço Av. Antônio Carlos Magalhães, s/n, Iguatemi, Salvador - Ba, CEP 41820-040, mesmo prédio da Escola de Saúde Pública da Bahia, telefone (71)3116-5316, e-mail: sesab.cep@saude.ba.gov.br, horário de atendimento: 08:00 - 17:00h.

A pesquisadora responsável se disponibiliza a esclarecer eventuais dúvidas antes, durante e após o curso da pesquisa.

Identificação do (a) voluntário (a) da pesquisa:

Nome: _____

Endereço: _____ Nº: _____ Compl: _____

CEP: _____ - _____ Cidade: _____ Estado: _____ Telefone: () _____

Eu fui informado verbalmente e por escrito sobre os dados dessa pesquisa e minhas dúvidas com relação a minha participação foram satisfatoriamente respondidas.

Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa. Em caso de desistência posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, durante a realização da mesma, sem penalidades, prejuízos ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

Salvador, _____ de _____ de _____

Voluntário

Telefone:

E-mail:

Pesquisadora Responsável

Telefone: (71) xxxxx-xxxx

E-mail: tania.pereira1@saude.ba.gov.br
tdantasp@hotmail.com

Pesquisadora Responsável: Tânia Dantas Pereira.

Endereço: Rua xxxx, Salvador- Bahia. Telefone: (71)xxxxx-xxxx

Diretoria de Auditoria SUS/BA: telefone (71)3116-4160.

APÊNDICE D - Formulário para coleta de dados demográficos e funcionais dos participantes do Grupo Focal e entrevista individual



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Dados demográficos e funcionais

1. Sexo:

masculino feminino

2. Faixa etária:

entre 20 e 30 anos entre 31 e 40 anos entre 41 e 50 anos acima de 50 anos

3. Estado Civil:

solteiro casado/vive junto viúvo separado/divorciado

4. Número de dependentes: _____

5. Nível de formação:

superior especialização mestrado doutorado pós-doutorado

Formação: _____

6. Tempo de serviço na Auditoria SUS/BA _____ anos

7. Cargo/função que ocupa na instituição: _____

8. Regime de trabalho:

30 horas 40 horas

9. Possui outro vínculo funcional?

Sim Não

10. Em caso afirmativo, o outro vínculo funcional é:

público privado

Muito obrigada por sua colaboração!

APÊNDICE E - Roteiro de perguntas para o Grupo Focal e respectivos objetivos



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

PERGUNTAS E OBJETIVOS - GRUPO FOCAL 1

PERGUNTA	OBJETIVO	TEMPO
1- Para vocês, por quais razões os(as) auditores(as) desta organização trabalham aqui?	Identificar os vínculos organizacionais percebidos pelos auditores	5'
2- Ao longo do período em que trabalham na Auditoria SUS/BA, vocês acreditam que em algum momento os(as) auditores(as) tiveram o desejo de deixá-la? Por quais razões?	Identificar o vínculo entrenchamento organizacional junto aos Auditores SUS/BA.	5'
3- Vocês consideram que os(as) auditores(as) estão entrenchados(as) na Auditoria SUS/BA? Como vocês explicariam isso a partir de suas vivências?		10'
4- De acordo com suas experiências, vocês consideram que os(as) auditores(as), com o passar do tempo, aumentam ou diminuem o vínculo entrenchamento com a organização? Qual o motivo de isso acontecer?	Identificar se o vínculo entrenchamento organizacional é afetado ao longo do tempo, bem como identificar possíveis antecedentes e consequentes.	10'
5- Vocês acreditam que os auditores(as) teriam perdas caso decidissem deixar a Auditoria SUS/BA? Se sim, o que seria perdido? Comente	Identificar as dimensões do entrenchamento organizacional junto aos Auditores SUS/BA	10'
6- Vocês consideram que os(as) auditores(as) enfrentariam dificuldades caso decidissem sair da Auditoria SUS/BA? Se sim, em relação a que? Exemplifique		5'
PERGUNTA DE FECHAMENTO	OBJETIVO	TEMPO
1- Teria algum aspecto que não foi abordado, dentro do contexto do vínculo entrenchamento organizacional, que vocês considerem importante comentar?	Identificar aspectos do entrenchamento organizacional percebidos pelos auditores que não foram abordados nas questões do GF.	5'

Fonte: Elaboração própria, contém questões adaptadas de Oliveira (2017).

PERGUNTAS E OBJETIVOS - GRUPO FOCAL 2

PERGUNTA	OBJETIVO	TEMPO
7- Na visão de vocês, quais fatores poderiam levar ao entrincheiramento organizacional na Auditoria SUS/BA?	Identificar, descrever e categorizar antecedentes do entrincheiramento organizacional dos auditores SUS/BA.	10'
8- Pela vivência de vocês, existem fatores organizacionais (ambiente, ações, eventos, práticas, políticas etc.) que podem ampliar ou reduzir o entrincheiramento na organização? Vocês poderiam descrevê-los?		10'
9- Na opinião de vocês, o que leva os(as) auditores(as) a permanecerem na Auditoria SUS/BA?		5'
10- Para vocês, quais as consequências do vínculo entrincheiramento organizacional para a Auditoria SUS/BA?	Identificar, descrever e categorizar consequentes do entrincheiramento organizacional dos auditores SUS/BA.	10'
11- De acordo com suas experiências, quais poderiam ser as consequências do vínculo entrincheiramento organizacional para os(as) próprios(as) auditores(as)? Exemplifique		10'
PERGUNTA DE FECHAMENTO	OBJETIVO	TEMPO
1- Teria algum aspecto que não foi abordado, dentro do contexto do vínculo entrincheiramento organizacional, que vocês considerem importante comentar?	Identificar aspectos do entrincheiramento organizacional percebidos pelos auditores que não foram abordados nas questões do GF.	5'

Fonte: Elaboração própria, contém questões adaptadas de Oliveira (2017).

APÊNDICE F - Apresentação do Grupo Focal



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

APRESENTAÇÃO DO GRUPO FOCAL

<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO Núcleo de Pós-graduação em Administração</p> <p>ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO ENTRE AUDITORES SUS/BA</p> <p>Mestranda: Tânia Dantas Pereira Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester ORowe</p> <p>Salvador, 2020</p>	<p>INTRODUÇÃO</p> <p>GRUPO FOCAL (GF)</p> <ul style="list-style-type: none"> É uma técnica de pesquisa que visa coletar dados a partir da interação social de um grupo de pessoas selecionadas de acordo com características predefinidas, e orientadas para o objetivo da pesquisa. Permite ao pesquisador conhecer as percepções, opiniões e sentimentos dos participantes acerca de um tema específico, de interesse comum. (TRAD, 2009; SILVA JÚNIOR, SILVA, MESQUITA, 2014). <p> </p>
<p>APRESENTAÇÕES</p> <p>Moderadora- responsável pela condução da sessão, promove os direcionamentos necessários à participação de todos os componentes do grupo, de modo a permitir o aprofundamento das discussões sobre o tema, dentro do tempo previsto.</p> <p>Observadora- responsável por captar e registrar as manifestações não verbais expressas pelos participantes, auxiliar na gravação e anotações, colaborando com o moderador.</p> <p>PARTICIPANTES → Lembre-se de preencher e entregar o formulário Dados demográficos e profissionais</p>	<p>OBJETIVO DO GF</p> <p>Levantar informações que permitam “Compreender o vínculo entrincheiramento organizacional entre os Auditores SUS/BA a partir da percepção dos atores sociais envolvidos”</p>
<p>CONDUÇÃO DO GF</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ A moderadora apresentará as questões previamente definidas, uma por vez; ➢ Os participantes deverão discutir livremente, tecendo comentários, compartilhando opiniões, expondo argumentos. ➢ Não é necessário haver consenso sobre os aspectos discutidos, e sim levantar diversidade de opiniões, pontos de vista, fundamentando-os e justificando-os; ➢ Competirá à Moderadora avaliar quando uma discussão estiver esgotada, iniciando então o próximo tópico. <p> A reunião iniciará às 14h. Encerramento previsto para as 16h</p>	<p>REGRAS DO GF</p> <p>Para possibilitar maior objetividade e produtividade da reunião e garantir a participação de todos, deverão ser observadas as seguintes regras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➡ Somente um participante falará por vez ➡ Atentar para não se prolongar demasiadamente nas colocações ➡ Evitar conversas paralelas ➡ É importante ser claro nas comunicações ➡ Todos devem participar

<p>REGRAS DE PARTICIPAÇÃO</p> <p>Para possibilitar maior organização e aproveitamento da reunião, deverão ser observadas as seguintes regras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Solicitar e aguardar sua vez de falar ➔ Ativar o microfone apenas na sua vez de falar ➔ Usar o chat para comentários relativos ao que está sendo discutido ➔ Evitar ausentar-se da reunião 	<p>COMPROMISSOS</p> <p>A reunião será gravada (áudio/vídeo) conforme consentimento de todos os participantes, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).</p>  <p>Os dados coletados serão tratados e utilizados apenas de forma conjunta, sem identificação pessoal, exclusivamente para fins acadêmicos de pesquisa.</p> <p>A divulgação dos resultados será feita em forma de relato de pesquisa (dissertação), que será disponibilizado a todos os interessados.</p> <p>➔ Os participantes deverão ler, assinar e entregar o TCLE</p>
<p>QUESTÕES NORTEADORAS</p>  <p>Para responder às questões que serão apresentadas, o participante deverá considerar as experiências vivenciadas de forma individual e/ou coletiva, dentro da realidade de suas relações com a Auditoria SUS/BA.</p> <p>As respostas dadas irão subsidiar a compreensão do vínculo de entrincheiramento organizacional entre os Auditores SUS/BA.</p> 	<p>QUESTÕES NORTEADORAS</p> <p>1</p> <p>Para vocês, por quais razões os(as) auditores(as) trabalham na Auditoria SUS/BA?</p>
<p>QUESTÕES NORTEADORAS</p> <p>2</p> <p>Ao longo do período em que trabalham na Auditoria SUS/BA, vocês acreditam que em algum momento os(as) auditores(as) tiveram o desejo de deixá-la? Por quais razões?</p>	<p>CONCEITO</p> <p>Entrincheiramento Organizacional (E.O.) é a “tendência do indivíduo a permanecer na organização devido às perdas associadas a sua saída, como benefícios, vantagens financeiras, investimentos no ajustamento ao cargo, redes de contato, entre outras, que restringem a percepção de alternativas de emprego que as supram”.</p> <p><small>Rodrigues e Bastos 2015, p. 108</small></p>
<p>DIMENSÕES DO E.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajustamento à Posição Social: investimentos realizados para se adaptar à organização (treinamentos, rede de contato, <i>status</i> profissional alcançado); • Arranjos Burocráticos Impessoais: estabilidade e ganhos financeiros (férias, aposentadoria, assistência médica, entre outros); • Limitação de Alternativas: percepção de restrições no mercado externo (idade, conhecimento, entre outros). <p><small>Rodrigues e Bastos, 2015</small></p>	<p>QUESTÕES NORTEADORAS</p> <p>3</p> <p>Vocês consideram que os(as) auditores(as) estão entrincheirados(as) na Auditoria SUS/BA? Como vocês explicariam isso a partir de suas vivências?</p>

<p>QUESTÕES NORTEADORAS</p> <p style="text-align: center;"> 4</p> <p>De acordo com suas experiências, vocês consideram que os(as) auditores(as), com o passar do tempo, aumentam ou diminuem o vínculo entrincheiramento com a organização? Qual o motivo disso acontecer?</p>	<p>QUESTÕES NORTEADORAS</p> <p style="text-align: center;"> 5</p> <p>Vocês acreditam que os(as) auditores(as) teriam perdas caso decidissem deixar a Auditoria SUS/BA? Se sim, o que seria perdido? Comente</p>
<p>QUESTÕES NORTEADORAS</p> <p style="text-align: center;"> 6</p> <p>Vocês consideram que os(as) auditores(as) enfrentariam dificuldades caso decidissem sair da Auditoria SUS/BA? Se sim, em relação a que? Exemplifique</p>	<p>QUESTÕES NORTEADORAS</p> <p style="text-align: center;"> 7</p> <p>Na experiência de vocês, quais fatores podem levar ao entrincheiramento organizacional na Auditoria SUS/BA?</p>
<p>QUESTÕES NORTEADORAS</p> <p style="text-align: center;"> 8</p> <p>Pela vivência de vocês, existem fatores organizacionais (ambiente, ações, eventos, práticas, políticas etc.) que podem ampliar ou reduzir o entrincheiramento na organização? Vocês poderiam descrevê-los?</p>	<p>QUESTÕES NORTEADORAS</p> <p style="text-align: center;"> 9</p> <p>Na percepção de vocês, o que leva os(as) auditores(as) a permanecerem na Auditoria SUS/BA?</p>
<p>QUESTÕES NORTEADORAS</p> <p style="text-align: center;"> 10</p> <p>Para vocês, quais poderiam ser as consequências do vínculo entrincheiramento organizacional para a Auditoria SUS/BA?</p>	<p>QUESTÕES NORTEADORAS</p> <p style="text-align: center;"> 11</p> <p>De acordo com suas experiências, quais poderiam ser as consequências do vínculo entrincheiramento organizacional para os(as) próprios(as) auditores(as)? Exemplifique</p>

QUESTÃO DE FECHAMENTO

12

Teria algum aspecto que não foi abordado, dentro do contexto do vínculo entrincheiramento organizacional, que vocês considerem importante comentar?

REFERÊNCIAS

Rodrigues, A.C.A.; Bastos, A.V.B. Entincheiramento Organizacional. In: Puente-Palacios, K.; Peixoto, A.L.A. (Eds.). Ferramentas de Diagnóstico para organizações e trabalho. Porto Alegre: ARTMED, 2015.

Silva Júnior, A., Silva, P.O.M., & Mesquita, J.M.C. As dimensões teórica e metodológica do grupo focal no contexto da pesquisa qualitativa. In: Souza, E.M. Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual. Vitória: EDUFES, p. 125-156, 2014.

Trad, L.A.B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. Rio de Janeiro: PHYSIS, v. 19, n. 3, p. 777-796, 2009.

MUITO OBRIGADA
POR SUA PARTICIPAÇÃO!

tdantasp@hotmail.com

APÊNDICE G - Trechos da transcrição dos Grupos Focais



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Trechos da transcrição dos Grupos Focais	
Questões	Exemplos de Discursos
Para vocês, por quais razões os(as) auditores(as) desta organização trabalham aqui?	<p>Ex. 1: "[...] acho que são vários motivos para as pessoas gostarem de trabalhar ou poderem trabalhar na auditoria do SUS. Algumas realmente pela questão da estabilidade, por ter uma carreira de estado, sei lá, estabilidade financeira, aposentadoria e outros é também porque tem um compromisso com o SUS e já tem uma vida dedicada ao trabalho no sistema único de saúde do Brasil".</p> <p>Ex. 2: "Eu creio que as pessoas estão trabalhando hoje na Auditoria do SUS por dois motivos, a estabilidade e flexibilidade, a atração salarial praticamente hoje não existe e a questão do resultado dos trabalhos de auditoria, eles não são transparentes".</p>
Ao longo do período em que trabalham na Auditoria SUS/BA, vocês acreditam que em algum momento os(as) auditores(as) tiveram o desejo de deixá-la? Por quais razões?	<p>Ex.1: "Bom, eu acredito que em algum momento os auditores tiveram vontade de sair da auditoria SUS, alguns até saíram e eu acho que a questão principal é a valorização da carreira. A gente não vê a valorização da carreira e a questão salarial".</p> <p>Ex.2: "[...]acho que o nosso trabalho cada vez tem uma complexidade maior, a complexidade é crescente, a responsabilidade é muito grande e a gente não vê essa compatibilidade entre o salário e essa complexidade e essa responsabilidade que a gente tem, então isso é motivo muito grande para mim de insatisfação e de vontade de até de sair da Auditoria, sinceramente".</p>

Trechos da transcrição dos Grupos Focais	
Questões	Exemplos de Discursos
<p>Vocês consideram que os(as) auditores(as) estão entrincheirados(as) na Auditoria SUS/BA? Como vocês explicariam isso a partir de suas vivências?</p>	<p>Ex.1: "Na verdade essa questão se eu acho que há entrincheiramento na auditoria, sim acho desde o início inclusive. [...] eu já ouvi que um dos motivos de não abrir mão do trabalho na auditoria é a questão da estabilidade, é pensar no futuro, realmente a questão salarial é um problema, é uma realidade problemática para os auditores, mas ainda existe a estabilidade. Então assim, como alguém colocou aí que os novos concursos já vêm com perdas em relação ao nosso e eu acho que as pessoas levam isso em consideração, ao permanecer, ficar".</p> <p>Ex. 2: "Eu acho que realmente tem esse entrincheiramento [...] a gente tem essa segurança da estabilidade, do salário, férias, aposentadoria, assistência médica que de qualquer forma conta um pouco [...] Então essas duas, esses dois tipos, eu acho, que pesa maior pra gente, a questão da segurança financeira que de qualquer forma a gente tem e a questão da limitação de mercado, eu acho que são esses dois pontos".</p>
<p>De acordo com suas experiências, vocês consideram que os(as) auditores(as), com o passar do tempo, aumentam ou diminuem o vínculo entrincheiramento com a organização? Qual o motivo disso acontecer?</p>	<p>Ex.1: "Eu acho que aumenta com o tempo também. Você às vezes sente uma série de expectativas, uma série de esperanças e acha que vai conseguir fazer uma série de coisas.[...] Hoje em dia, quando a gente perdeu a insalubridade, uma série de perdas, é quase a mesma coisa e a gente tem um trabalho, tem uma responsabilidade, um comprometimento, a complexidade, uma necessidade de autodesenvolvimento contínuo".</p> <p>Ex.2: "Eu também acho que aumenta com o tempo, eu acho que é o medo, medo de arriscar a estabilidade já adquirida, o preço emocional é muito alto pra se lançar no mercado de trabalho, voltar a estudar pra concurso. Eu também acho que a gente se acomoda, eu acho que me acomodei também".</p>
<p>Vocês acreditam que os auditores(as) teriam perdas caso decidissem deixar a Auditoria SUS/BA? Se sim, o que seria perdido? Comente</p>	<p>Ex.1: "Eu acho que tem as perdas de investimento também. De sei lá, de curso, capacitação, de estudo, enfim acho que isso também há que se considerar. É óbvio que, eu acho que alguém que sai de um trabalho pra um outro pensa muito mais na perda financeira, essas questões que [...] está colocando, mas eu acho que tem um investimento pessoal assim, 12 anos em um trabalho, em um serviço, investindo naquilo ali, quando você muda entre aspas meio que perde um pouco isso daí".</p> <p>Ex.2: "Então, eu acredito que a maior perda pra gente deixar a auditoria na minha opinião é a questão da estabilidade, dos direitos e dos benefícios de ser servidor público".</p>

Trechos da transcrição dos Grupos Focais	
Questões	Exemplos de Discursos
<p>Vocês consideram que os(as) auditores(as) enfrentariam dificuldades caso decidissem sair da Auditoria SUS/BA? Se sim, em relação a que? Exemplifique</p>	<p>Ex.1: "Eu acho que a maior dificuldade aí é o mercado de trabalho. Assim é o que já foi falado aqui antes, a gente tem uma segurança, tem uma estabilidade, está difícil a não ser que seja para um outro concurso, para manter pelo menos a situação de estabilidade, mas sair para o mercado de trabalho hoje é muito arriscado, está muito difícil"</p> <p>Ex.2: "[...] eu acho que a dificuldade de adaptar-se a um novo trabalho como [...] falou, assim ter aquele momento inicial da mudança, eu acho que isso impacta um pouco, mas as limitações de mercado a pessoa vai sair sem ter uma outra coisa garantida?"</p>
<p>Na visão de vocês, quais fatores poderiam levar ao entrincheiramento organizacional na Auditoria SUS/BA?</p>	<p>Ex. 1: "[...] então assim esses três fatores, eu acho, que são os fatores que levam ao entrincheiramento organizacional, estabilidade, a flexibilidade do trabalho e a questão do mercado lá fora que é um pouco difícil para a gente".</p> <p>Ex.2: "Eu vou falar na minha experiência aqui, no meu caso o que me leva ao entrincheiramento organizacional, o principal motivo é a estabilidade. O principal motivo é a questão da estabilidade mesmo do concurso público, da carreira de estado e concordo também com [...] a questão da flexibilização, eu acho que esse é um fator extremamente importante para a gente trabalhar na Auditoria do SUS porque permite fazer outras coisas, organizar melhor o tempo, o horário eu acho que é isso".</p>
<p>Pela vivência de vocês, existem fatores organizacionais (ambiente, ações, eventos, práticas, políticas etc.) que podem ampliar ou reduzir o entrincheiramento na organização? Vocês poderiam descrevê-los?</p>	<p>Ex.1: "Eu acho que a figura do líder aí eu acho importante principalmente a liderança imediata, mas o gestor também maior da Auditoria eu acho importante porque ele é capaz de fazer com que a gente entenda para que norte a gente está remando, em que direção da nossa missão a gente está se deslocando, então isso faz com que você não se sinta tão entrincheirado, tão oprimido, tão eu tenho que ficar naquela organização [...]. Você tem um alinhamento com o propósito daquela instituição, então eu acho que talvez a liderança possa estar fazendo com que a gente sinta que está trabalhando por um propósito que é justo e que vale a pena, mesmo a remuneração sendo muito ruim".</p> <p>Ex. 2: " Eu acho que o salário em si ele reduz o entrincheiramento, é um fator que lhe motiva a sair, agora a estabilidade do salário, por você ter uma estabilidade de carreira, de plano de carreira, de plano não, de carreira, você não pode ser demitida a qualquer momento, faz com que você fique, então aumenta o entrincheiramento, reduz pelo valor".</p>

Trechos da transcrição dos Grupos Focais	
Questões	Exemplos de Discursos
<p>Na opinião de vocês, o que leva os(as) auditores(as) a permanecerem na Auditoria SUS/BA?</p>	<p>Ex.1: "Eu acho que é isso mesmo, o vínculo, a estabilidade do concurso público e a questão da flexibilização da forma de trabalho que você pode fazer outras coisas, ter outro vínculo, trabalhar, estudar com mais tranquilidade do que um outro cargo".</p> <p>Ex.2: "[...] a minha questão é a idade que me mantém na auditoria que eu não vou mais a altura da vida procurar fazer outros trabalhos [...], mas eu gosto do que eu faço eu acho que é um trabalho de formiguinha, às vezes não tem tanto impacto, mas de alguma forma a gente está colaborando, tentando mudar o status quo dessa situação da assistência à saúde da população".</p>
<p>Para vocês, quais as consequências do vínculo entrincheiramento organizacional para a Auditoria SUS/BA?</p>	<p>Ex. 1: "Eu acho que a questão de ter auditores extremamente desmotivados e terem trabalhos, terem auditorias extremamente fracas, trabalhos rasos, então assim a depender do perfil, quando você se desmotiva você meio que desconta na instituição e faz de qualquer forma, então eu acho que esse é um grande problema da auditoria na questão do entrincheiramento".</p> <p>Ex. 2: "Eu acho que também tem uma outra coisa relacionada a isso que [...] falou da qualidade dos trabalhos, quando a pessoa está muito desmotivada, que tem muitas situações, sobrecarrega aquele que mergulha de fato no trabalho e aí você tem um outro problema, porque aquela, aquele profissional que cumpre com a obrigação independente do grau de satisfação ou não acaba que fica sobrecarregado e em algum momento, essa pessoa também pode entrar no adoecimento".</p>
<p>De acordo com suas experiências, quais poderiam ser as consequências do vínculo entrincheiramento organizacional para os(as) próprios(as) auditores(as)? Exemplifique</p>	<p>Ex. 1: "Eu acho que quando você se sente entrincheirado a busca pelo autodesenvolvimento diminui muito, você quer algo mais quieto, mais medíocre possível, eu acho que isso é uma perda muito grande para você mesmo, para o profissional e também para a instituição".</p> <p>Ex. 2: "É em relação a questão das doenças o que eu percebi é a questão psicológica muito presente, algumas situações de colegas que apresentaram depressão. Agora também tem relação aos ânimos, as pessoas às vezes ficam mais exaltadas, entendeu tipo às vezes por aparentemente pouca coisa se briga muito".</p>

Fonte: Dados da Pesquisa.

APÊNDICE H - Roteiro para condução da entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DA ENTREVISTA

Tempo total estimado: 90 minutos

Apresentação e informações preliminares:

- Apresentação da pesquisadora, do objetivo da pesquisa, da dinâmica adotada para a realização da entrevista e o tempo de duração;
- Solicitação de autorização para a gravação da entrevista em áudio/vídeo, informando sobre a utilização, análise e divulgação dos resultados, esclarecendo sobre o anonimato e a confidencialidade dos dados dos participantes;
- Solicitação de leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e de preenchimento do formulário de dados demográficos e funcionais do entrevistado com entrega do documento impresso ou via e-mail.
- Inicia-se as perguntas evitando interferências e procurando manter um ambiente de confiança para que o entrevistado possa se sentir à vontade. Importante incentivar ao respondente a explicar suas respostas, a fim de obter certo aprofundamento nas questões.

Encerramento:

- Pergunta de fechamento;
- Esclarecimentos de dúvidas ou comentários;
- Agradecimento pela participação.

APÊNDICE I - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido das entrevistas individuais

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa intitulada “*Enrincheiramento Organizacional: um estudo entre Auditores SUS/BA*”, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Tânia Dantas Pereira, residente à Rua xxxx, Salvador - Ba, telefone (071)xxxxx-xxxx (inclusive ligação a cobrar), e-mail: tdantasp@hotmail.com e sob a orientação da Prof. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe, professora e pesquisadora associada no Núcleo de Pós- Graduação em Administração (NPGA) da Escola de Administração/UFBA, telefone (071)3283-7676, e-mail: diva@ufba.br. Para decidir se você deve concordar ou não em participar desta pesquisa, leia atentamente os itens a seguir, os quais irão informá-lo e esclarecê-lo sobre os procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa.

O principal objetivo desta pesquisa é compreender o entrincheiramento organizacional entre os Auditores SUS/BA, através da percepção dos atores sociais envolvidos. Para facilitar o entendimento acerca do tema e a participação na pesquisa, é importante esclarecer que o entrincheiramento organizacional é um vínculo organizacional definido como a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a investimentos e adaptações do mesmo para o alcance de certa posição na organização, aos retornos materiais recebidos e à percepção de alternativas limitadas no mercado de trabalho.

Para tanto, será necessária sua participação em uma entrevista individual, com duração de aproximadamente 90 minutos, quando serão feitas perguntas, com base em um roteiro semiestruturado, em que sua opinião deverá ser compartilhada com a pesquisadora. Caso concorde, a entrevista será gravada para posterior transcrição e análise dos dados que será realizada unicamente pela pesquisadora responsável. O conteúdo da transcrição será submetido a sua validação antes de ser analisado.

Em relação aos riscos para os participantes desta pesquisa, poderá haver algum desconforto em responder a alguma pergunta formulada, pelo fato de expor sua forma de pensamento. Caso isso ocorra, você tem a liberdade de não responder ou interromper sua participação em qualquer momento, sem sofrer nenhum prejuízo ou penalidade. Se houver algum dano decorrente desta pesquisa, você receberá assistência integral e imediata, de forma gratuita, pois todas as despesas serão assumidas pela pesquisadora, pelo tempo que for necessário.

Esta pesquisa trará benefícios uma vez que permitirá compreender o vínculo entrincheiramento organizacional, seus antecedentes e consequentes, a partir da percepção dos próprios servidores envolvidos no processo, ampliando as discussões sobre o tema. As informações geradas contribuirão para o (re)direcionamento das práticas de gestão de pessoas na Auditoria SUS/BA para que propiciem um ambiente de trabalho mais saudável, beneficiando indiretamente a todos os seus servidores.

A participação nesta pesquisa não implica em custo financeiro. Caso tenha qualquer despesa decorrente de sua participação, será realizado o ressarcimento pela pesquisadora

responsável. Fica também garantida indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme determina a lei.

Todos os dados coletados serão tratados sempre de forma agrupada, não havendo identificação dos participantes, sendo assegurado o anonimato. As informações prestadas serão analisadas e armazenadas unicamente pela pesquisadora responsável, garantindo sua confidencialidade. Os resultados desta pesquisa serão divulgados apenas em eventos ou publicações científicas, sem identificação dos voluntários, e serão disponibilizados para a instituição e participantes.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos desta pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia- CEP SESAB no endereço Av. Antônio Carlos Magalhães, s/n, Iguatemi, Salvador - Ba, CEP 41820-040, mesmo prédio da Escola de Saúde Pública da Bahia, telefone (71)3116-5316, e-mail: sesab.cep@saude.ba.gov.br, horário de atendimento: 08:00 - 17:00h.

Em caso de dúvidas relacionadas a aspectos institucionais, entre em contato com a Diretoria da Auditoria SUS/BA, telefone (71)3116-5316.

A pesquisadora responsável se disponibiliza a esclarecer eventuais dúvidas antes, durante e após o curso da pesquisa.

Identificação do (a) voluntário (a) da pesquisa:

Nome: _____

Endereço: _____ Nº: _____ Compl: _____

CEP: _____ - _____ Cidade: _____ Estado: _____ Telefone: () _____

Eu fui informado verbalmente e por escrito sobre os dados dessa pesquisa e minhas dúvidas com relação a minha participação foram satisfatoriamente respondidas.

Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa. Em caso de desistência posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, durante a realização da mesma, sem penalidades, prejuízos ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

Local, _____ de _____ de _____

Voluntário
Telefone:
E-mail

Pesquisadora Responsável
Telefone: (71)xxxxx-xxxx
E-mail: tania.pereira1@saude.ba.gov.br
tdantasp@hotmail.com

APÊNDICE J - Roteiro de perguntas para a Entrevista individual e respectivos objetivos



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

PERGUNTAS E OBJETIVOS – ENTREVISTA

PERGUNTA	OBJETIVO
1- Em sua opinião, por quais razões os(as) auditores(as) trabalham na Auditoria SUS/BA?	Identificar os vínculos organizacionais percebidos pelos gestores.
2- Você considera que os(as) auditores(as) estão entrincheirados na Auditoria SUS/BA? Como você explicaria isto?	Verificar se os gestores percebem o entrincheiramento organizacional entre os auditores.
3- De acordo com sua vivência, com o passar do tempo, os(as) auditores(as) aumentam ou diminuem o vínculo de entrincheiramento com a organização? Qual(is) o(s) motivo(s) de isso acontecer?	Verificar a percepção dos gestores quanto o entrincheiramento organizacional ao longo do tempo, bem como identificar possíveis antecedentes e consequentes.
4- A análise dos dados coletados nos Grupos Focais (GF) apontou que os benefícios e as vantagens trabalhistas são as principais perdas percebidas pelos auditores(as), caso decidissem deixar a Auditoria SUS/BA. Poucos percebem que teriam perdas relativas ao investimento pessoal ou às relações sociais. Qual a sua percepção em relação a isto?	Verificar o posicionamento dos gestores quanto as dimensões do entrincheiramento organizacional.
5- Você acredita que os(as) auditores(as) enfrentariam dificuldades caso decidissem sair da Auditoria SUS/BA? Se sim, em relação a que? Exemplifique.	
6- Na sua percepção, quais fatores podem levar ao entrincheiramento na Auditoria SUS/BA?	Verificar o entendimento dos gestores quanto os antecedentes do entrincheiramento organizacional.
7- De acordo com sua experiência, existem fatores organizacionais (ambiente, processo de trabalho, práticas organizacionais etc.) que podem ampliar o entrincheiramento na organização? Você poderia descrevê-los?	
8- Você considera que as políticas e práticas de gestão adotadas podem favorecer o entrincheiramento organizacional? Se sim, de que forma?	

PERGUNTA	OBJETIVO
9- Na sua experiência, quais práticas de gestão poderiam ser adotadas/implementadas para que o entrincheiramento organizacional não seja o principal vínculo da relação que se estabelece entre o auditor e a Auditoria SUS/BA?	Verificar a percepção dos gestores quanto às práticas de gestão que poderiam minimizar o entrincheiramento dos auditores.
10- Na percepção dos participantes dos GF, as consequências do vínculo entrincheiramento organizacional para a Auditoria SUS/BA estão relacionadas à perda da qualidade do trabalho, bem como ao comprometimento do clima organizacional. Qual a sua visão em relação a isto?	Verificar o posicionamento dos gestores quanto os antecedentes do entrincheiramento organizacional.
11- A análise dos dados coletados nos GF evidenciou que as consequências do entrincheiramento para os próprios auditores foram associadas ao comprometimento do trabalho em equipe, o adoecimento e o aumento do nível de estresse. Qual a sua percepção em relação a isto?	
PERGUNTA DE FECHAMENTO	OBJETIVO
12- Teria algum aspecto que não foi abordado, dentro do contexto do vínculo entrincheiramento organizacional, que você considere importante comentar?	Identificar aspectos do entrincheiramento organizacional percebidos pelos gestores que não foram abordados.

Fonte: Elaboração própria, contém questões adaptadas de Oliveira (2017).

APÊNDICE K - Procedimento de Análise de Conteúdo dos Grupos Focais



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Unidade de significação: Vínculos organizacionais percebidos

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Comprometimento Organizacional	Identificação com os objetivos do SUS	5
	Identificação com o processo de trabalho: flexibilidade	5
	Identificação com a atividade/ função	2
	Identificação com o processo de trabalho não rotineiro	2
	Vocação	1
	Ambiente trabalho favorável	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Entrincheiramento Organizacional	Estabilidade	5
	Possibilidade de realizar outras atividades, remuneradas ou não	4
	Melhores oportunidades	1
	Segurança	1
	Vantagem profissional	1

Unidade de significação: Entrincheiramento Organizacional: identificação e continuação

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Identificação do entrincheiramento	Segurança e estabilidade	3
	Afirmação positiva	2
	Falta de perspectiva	2
	Ocupação de cargos	1
	Benefícios	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
O entrincheiramento com o passar do tempo	Sim, aumenta	3
	Acomodação	2
	Medo arriscar	1
	Custo emocional para mudar	1
	Expectativas frustradas pelas perdas	1
	Permanência das insatisfações	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
O desejo de deixar	Sim, há o desejo de deixar	5
	Questão salarial	5
	Incompatibilidade entre salário, complexidade e responsabilidade	3
	Feedback e transparência quanto ao resultado do trabalho	3
	Forma de condução da gestão	2
	Desvalorização da carreira	1
	Desmotivação	1
	Não independência institucional	1
Invisibilidade social	1	

Unidade de significação: Dimensões do Entrincheiramento Organizacional

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Ajustamentos à Posição Social	Adaptação ao trabalho	2
	Investimento pessoal	1
	Investimento em capacitação	1
	Não há perda do investimento em capacitação	1
	Status social	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Arranjos Burocráticos Impessoais	Estabilidade	4
	Benefícios	3
	Perda financeira	2
	Vantagem do processo de trabalho	2
	Acordo firmado	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Limitação de Alternativas	Restrição de oportunidades no mercado de trabalho	5
	Ter uma oportunidade concreta	4
	Novas regras para o serviço público	3
	Idade	2
	Perfil pessoal e profissional	1

Unidade de significação: Antecedentes do Entrincheiramento Organizacional

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Fatores individuais	Idade	3
	Necessidades financeiras	2
	Acomodação	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Fatores organizacionais funcionais	Estabilidade	5
	Remuneração	2
	Benefícios	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Fatores organizacionais processuais	Flexibilidade do processo de trabalho	5
	Morosidade dos processos internos	2

Unidade de significação: Consequentes do Entrincheiramento Organizacional

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Para a Auditoria	Perda da qualidade do trabalho	6
	Clima organizacional ruim	3
	Desmotivação	2
	Menor dedicação ao trabalho	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Para os Auditores	Sobrecarga de trabalho	7
	Adoecimento	6
	Aumenta nível de estresse	2
	Prejudica as relações interpessoais	2
	Ter menos interesse na qualificação profissional	2

Unidade de significação: Gestão do Entrincheiramento Organizacional

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Práticas de Gestão que reduzem o entrincheiramento	Papel de liderança	4
	Ações de capacitação	4
	Ações de valorização da carreira	1
	Avaliação de desempenho	1

APÊNDICE L - Procedimento de Análise de Conteúdo das Entrevistas Individuais



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Unidade de significação: Vínculos organizacionais percebidos

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Comprometimento Organizacional	Identificação com a atividade/ função	4
	Identificação com os objetivos do SUS	3
	Identificação com o processo de trabalho: flexibilidade	2
	Autonomia funcional	2
	Interesse profissional	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Entrincheiramento Organizacional	Segurança e estabilidade	7
	Benefícios	2
	Melhores oportunidades	2
	Status social	2

Unidade de significação: Entrincheiramento Organizacional: identificação e continuação

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Identificação do entrincheiramento	Afirmção positiva	7
	Segurança e estabilidade	5
	Idade	2
	Benefícios	2
	Falta de perspectiva	1
	Perdas x cobrança	1
	Afirmção negativa	1
	Adaptação ao trabalho	1
	Status social	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
O entrincheiramento com o passar do tempo	Sim, aumenta	6
	Acomodação	3
	Perdas para o servidor	2
	Idade	2
	Outras prioridades	1
	Diminuição da relação afetiva	1

Unidade de significação: Dimensões do Entrincheiramento Organizacional

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Ajustamentos à Posição Social	Rede de relacionamento	3
	Não há perda de rede de relacionamento	2
	Investimento pessoal	2
	Não há perda de investimento pessoal	2
	Não há perda do investimento em capacitação	2
	Tempo investido na carreira	1
	Respeito alcançado	1
	Experiência profissional adquirida	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Arranjos Burocráticos Impessoais	Estabilidade	5
	Vantagem do processo de trabalho	4
	Segurança e benefícios	3
	Perda financeira	2
	Carreira com mesmo retorno financeiro	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Limitação de Alternativas	Não há restrição de oportunidades	4
	Restrição de oportunidades no mercado de trabalho	2
	Conhecimento específico	1
	Novas regras para o serviço público	1
	Idade	1

Unidade de significação: Antecedentes do Entrincheiramento Organizacional

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Fatores individuais	Medo de arriscar	2
	Idade	1
	Acomodação	1
	Não ter identificação com a função	1
	Perfil	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Fatores organizacionais funcionais	Questão salarial	2
	Falta de avaliação de desempenho	2
	Estabilidade	2
	Segurança	2
	Benefícios	2
	Estagnação da carreira	1
	Perdas de remuneração	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Fatores organizacionais processuais	Flexibilidade do processo de trabalho	3
	Morosidade dos processos internos	2
	Ausência de normas e critérios claros e transparentes	2
	Processo de trabalho repetitivo, sem contribuição pessoal	1
	Poucas discussões técnicas: comodidade	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Fatores organizacionais gerenciais	Forma de condução da gestão	3
	Decisões unilaterais	2
	Não promover a escuta e a comunicação	2
	Falta de autonomia	2
	Não valorização do servidor/profissional	2
	Gestão não profissional	1
	Não implementação de melhorias	1
	Não favorecer ao desenvolvimento e inovação profissional	1
	Interferências políticas	1
	Chefia entrincheirada	1
	Ambiente não favorável	1
	Pouca rigidez	1

Unidade de significação: Consequentes do Entincheiramento Organizacional

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Para a Auditoria	Perda da qualidade do trabalho	7
	Clima organizacional ruim	7
	Contribuição mínima	3
	Menor comprometimento	2
	Absenteísmo	2
	Prejudica o trabalho em equipe	1
	Resistência a mudanças	1
	Desmotivação	1

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Para os Auditores	Adoecimento	6
	Sobrecarga de trabalho	3
	Aumenta nível de estresse	3
	Perda da satisfação com o trabalho	3
	Insatisfação	3
	Prejudica as relações interpessoais	2
	Busca solução: saída	2
	Busca solução: vínculo em segundo plano	1
	Atitude passiva	1
	Sentimento de não pertencer	1
	Negligência	1
	Baixa autoestima	1

Unidade de significação: Gestão do Entrincheiramento Organizacional

Tema	Unidade de Registro (UR)	Frequência UR
Práticas de Gestão que reduzem o entrincheiramento	Papel de liderança	4
	Ações de capacitação	4
	Participação nos processos decisórios	4
	Melhoria do clima organizacional	3
	Fortalecimento da relação afetiva	3
	Qualificação dos gestores	3
	Reconhecimento do trabalho	2
	Visibilidade institucional	1
	Comunicação e transparência	1
	Gestão profissional	1
	Planejamento e programação	1
	Definição e socialização de normas e critérios	1
	Padronização das práticas e rotinas	1
	Gestão de pessoas	1
	Incentivo à inovação/participação no processo de trabalho	1
	Avaliação de desempenho	1
	Melhoria salarial	1
Melhoria das condições de trabalho	1	