

## Comprometimento, consentimento e entrenchamento organizacional: vínculo entre colaborador e organização

### *Commitment, consent and organizational entrenchment: link between contributor and organization*

Alfredo Augusto Pereira de Almeida<sup>1</sup>, Jairo Azevedo Junior<sup>2</sup>, Larissa Queiroz Azevedo de Aquino<sup>3</sup>

#### RESUMO

**Introdução:** Estudos sobre o vínculo colaborador e organização podem promover mudanças nas políticas de gestão organizacional e impactar positivamente no nível de produtividade das organizações, uma vez que o colaborador é peça fundamental nos resultados da organização.

**Objetivo:** O presente estudo propôs discutir sobre o vínculo colaborador e organização, relacionando indicadores de comprometimento, consentimento e entrenchamento do colaborador na organização.

**Material e métodos:** Foi realizada a aplicação de três escalas a 87 colaboradores de uma empresa distribuidora e transportadora de bebidas, sendo elas: Medida de comprometimento organizacional –MCO- versão completa, Escala de consentimento organizacional–ECO e Medida de entrenchamento organizacional–MEO. Foi aplicada a análise de correlação de Spearman, onde verificou o grau de associação entre as variáveis avaliadas neste estudo (consentimento, comprometimento e entrenchamento).

**Resultados:** A partir da análise dos resultados obtidos nas escalas, observa-se que, em âmbito organizacional geral, o nível de comprometimento e consentimento foram classificados como superior e o nível de entrenchamento classificado como médio inferior. A correlação entre comprometimento e consentimento foi de 0,49, entre comprometimento e entrenchamento de 0,41 e entre consentimento e entrenchamento de 0,29.

**Conclusão:** Existe correlação moderada e positiva entre as variáveis de comprometimento, consentimento e entrenchamento organizacional de colaboradores. Os indicadores avaliados na organização indicam que a política de gestão dos seus colaboradores está sendo efetiva, observada a taxa de comprometimento obtida, indicando uma identificação com a cultura por parte dos colaboradores, que resulta em maiores taxas de produtividades.

**Descritores:** Ambiente de Trabalho. Desempenho Profissional. Gestão de Pessoas. Indicadores de Gestão. Psicologia.

#### ABSTRACT

**Introduction:** Collaboration and organization studies can promote changes in organizational management policies and positively impact the level of productivity of organizations, since the employee is a fundamental part of the organization's results.

**Objective:** The present study proposed to discuss the collaborator and organization link, relating indicators of commitment, consent and entrenchment of the collaborator in the organization.

**Material and methods:** Three scales were applied to 87 employees of a distributor and beverage company, being: Organizational commitment measure-MCO- full version, Organizational consent scale-ECO and Organizational entrenchment measure-MEO. Spearman's correlation analysis was applied, where he verified the degree of association between the variables evaluated in this study (consent, commitment and entrenchment).

**Results:** Based on the analysis of the results obtained in the scales, it was observed that in general organizational level, the level of commitment and consent was classified as superior and the level of entrenchment classified as lower average. The correlation between commitment and consent was 0.49, between commitment and entrenchment of 0.41 and between consent and entrenchment of 0.29.

**Conclusion:** There is a moderate and positive correlation between the variables of commitment, consent and organizational entrenchment of collaborators. The indicators evaluated in the organization indicate that the management policy of its employees is being effective, observing the rate of commitment obtained, indicating an identification with the culture by the employees, which results in higher productivity rates.

**Descriptors:** Management Indicators. Personnel Management. Professional Performance. Psychology. Working Environment.

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Psicologia, Centro Universitário UnirG (Gurupitô). E-mail: alfredoaugusto74@gmail.com

<sup>2</sup> Professor associado do Curso de Psicologia, Centro Universitário UnirG (Gurupitô). E-mail: jairo@zootecnista.com.br

<sup>3</sup> Professora titular do Curso de Psicologia, Centro Universitário UnirG (Gurupitô). E-mail: larissa@unirg.edu.br

ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA: Alfredo Augusto Pereira de Almeida, Rua Antônio Almeida Veras, número 414, Setor Alto da Boa Vista.

## INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional surgiu com intuito de aplicar novos princípios de psicologia para resolver problemas nas organizações. Tem por objetivo contemplar a atual diversidade da área, de modo a propor a existência de dois grandes eixos de fenômenos que envolvem aspectos psicossociais: as organizações, enquanto ferramenta social formadora de coletivos humanos e o trabalho, enquanto atividade básica do ser humano reprodutora de sua própria existência e da sociedade.<sup>1</sup>

O comprometimento organizacional é descrito como uma série de comportamentos relevantes para a organização como, por exemplo, desempenho e satisfação no trabalho. É relacionado a uma forte crença e aceitação dos valores da empresa pelo colaborador, com uma vontade de usar suas habilidades e esforços em benefício, ligado a uma intensa disposição de permanecer na mesma.<sup>2</sup>

O comprometimento organizacional conviveu com outras linhas de pesquisas que analisavam o comprometimento a partir de referenciais teóricos distintos. Por exemplo, como um vínculo instrumental, de natureza cognitiva, que resulta das trocas entre indivíduo e organização, ou, ainda, como um vínculo passivo decorrente da introjeção de normas que geram o sentimento de dever e obrigação para com a organização.<sup>3</sup>

O comprometimento organizacional é um dos temas mais investigados dentro do campo que analisa o comportamento organizacional, e o define como sendo um tipo específico de vínculo mantido entre trabalhadores e organização.<sup>4</sup>

Já o consentimento organizacional é definido como a tendência do indivíduo em obedecer ao seu superior hierárquico no ambiente de trabalho, representando um vínculo estabelecido pelo indivíduo com a organização.<sup>3</sup> Assim, aponta um modelo para o consentimento organizacional com uma estrutura bi fatorial, onde o primeiro fator, denominado obediência cega, representaria um cumprimento automático da ordem de um superior, sem a mínima avaliação ou julgamento pelo subordinado, sendo um cumprimento mesmo quando o indivíduo apresenta discordância em relação ao que foi proposto. Já o segundo fator, denominado como aceitação íntima, se caracterizaria pela realização de tarefas, marcada pela concordância com as regras e normas estabelecidas pela organização acarretando em identificação e internalização das normas.<sup>3</sup>

O conceito de entrincheiramento traz a possibilidade de análise de um diferente tipo de vínculo, capaz de explicar um comportamento do trabalhador antes atribuído ao comprometimento organizacional, sendo a permanência do indivíduo

na organização por necessidade.<sup>5</sup> O entrincheiramento na carreira seria a tendência do indivíduo a permanecer em sua ocupação devido aos investimentos que seriam perdidos caso a deixasse e aos custos emocionais que resultariam dessa decisão, potencializados pela percepção de falta de alternativas no mercado de trabalho.<sup>5</sup> Dessa forma, se o indivíduo construiu um vínculo baseado em investimentos e ganhos com a empresa, irá avaliar as perdas atreladas a sua saída, mantendo um vínculo de entrincheiramento afetivo com a organização, diminuindo assim a chance de sua saída e a rotatividade na empresa.<sup>6</sup>

O vínculo estabelecido pela empresa com seus colaboradores pode afetar a saúde física e mental do indivíduo, uma vez que, buscando elevar seu nível de produtividade, com auxílio de seus colaboradores, cria uma expectativa de crescimento com esses indivíduos. Essa expectativa, quando repassada ao colaborador pela equipe gestora, pode desencadear uma aversão à empresa ou à função desempenhada pelo colaborador e, assim, influenciar negativamente em seus resultados ou resultando no pedido de desligamento do colaborador.

Apesar da relevância dos estudos sobre o vínculo colaborador e organização, ainda são verificados poucas publicações relacionando indicadores da gestão organizacional. Estudos com essa temática podem auxiliar a tomada de decisões pela equipe gestora promovendo mudanças nas políticas organizacionais, impactando no nível de produtividade das organizações, uma vez visto que o colaborador é peça fundamental nos resultados da organização.

Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa foi verificar a influência do comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacional, no vínculo indivíduo e organização.

## MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário UnirG, sobre o parecer de número 1.711.093, e foi executada respeitando os princípios éticos e legais preconizados na resolução CNS 466/12. A pesquisa teve início no mês de agosto do ano de 2016, logo após aprovação do projeto no Comitê de Ética em Pesquisa (Plataforma Brasil).

A pesquisa foi realizada junto à uma empresa transportadora distribuidora de bebidas, localizada na cidade de Gurupi, região Sul do Estado do Tocantins. A referida empresa contava com 112 colaboradores, sendo a segunda maior revenda da mesma franquia do estado do Tocantins. A empresa revela uma estrutura organizacional bem estabelecida, integrada por vários cargos de liderança até chegar na base de colaboradores. As

responsabilidades são bem distribuídas e com várias ferramentas de gestão que ressaltam a divisão de cargos e responsabilidades, expostas em murais distribuídos por toda a organização. Devido ao seu faturamento é considerada como uma empresa de médio porte e classificada, dentro o meio contábil, uma empresa em regime do lucro real.

Foram incluídos indivíduos registrados em carteira de trabalho, maiores de 18 anos, com no mínimo seis meses de experiência, com exercício regular de suas funções e alfabetizados. Participaram da pesquisa um total de 87 colaboradores, cujo montante foi definido em acordo à metodologia que se baseia na Lei dos Grandes Números e Teorema do Limite Central e utiliza a seguinte fórmula<sup>7,8</sup>:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Em que:

n = O tamanho da amostra que pretende-se calcular;

N = Tamanho do universo (112 colaboradores);

Z = É o desvio do valor médio aceitado para alcançar o nível de confiança desejado. Sendo neste adotado nível de confiança 95% (Z=1,96).

e = É a margem de erro máximo admitida (5%)

p = É a proporção esperada (50%).

Os colaboradores foram submetidos à aplicação de três escalas relacionadas à cada um dos construtos analisados (comprometimento, consentimento e entrincheiramento) e validadas no contexto brasileiro. São elas: Medida de comprometimento organizacional – MCO - versão completa<sup>9</sup> (12 questões), Escala de consentimento organizacional – ECO<sup>10-11</sup> (9 questões) e Medida de entrincheiramento organizacional – MEO<sup>9,12</sup> (18 questões), totalizando 39 questões envolvendo as três escalas.

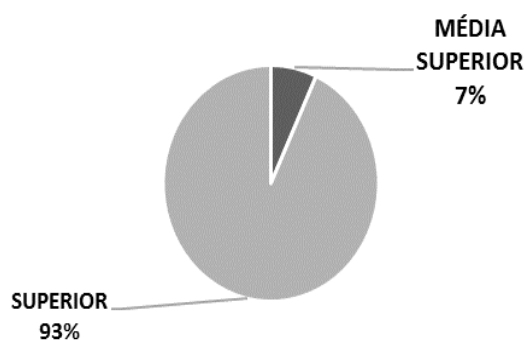
A partir dos escores de cada participante obtidos nas escalas de comprometimento e consentimento organizacional, foram calculadas a média obtida através das respostas e a classificação das médias de acordo a escala *likert* de 6 pontos que classifica os escores médios em: “inferior” os valores entre 1,0 e 2,5; “médio inferior” os valores superiores a 2,5 até 3,5; “médio superior” os valores superiores a 3,5 até 4,5; e “superior” os valores acima de 4,5.

As tabulações dos dados foram feitas através da estatística fornecida pelas tabelas e gráficos criados pelo programa Excel. Devido aos dados possuírem natureza ordinais (discordo, concordo, concordo totalmente), foi aplicado a técnica de correlação de Spearman, onde verificou o grau de associação entre as variáveis avaliadas neste estudo, (consentimento, comprometimento e

entrincheiramento). A análise de correlação foi realizada através do software SAS (Statistical Analysis System, versão 9.3).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Figura 1 apresenta a Classificação geral do comprometimento organizacional dos colaboradores a partir do preenchimento das escalas de comprometimento organizacional. Verificou-se que 93% dos participantes avaliados apresentam nível de comprometimento organizacional classificados como superior e 7% classificados como média superior. O nível de comprometimento dos colaboradores, dessa forma, é elevado e essa situação é positiva para a organização.



**Figura 1** Classificação geral do comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa avaliada

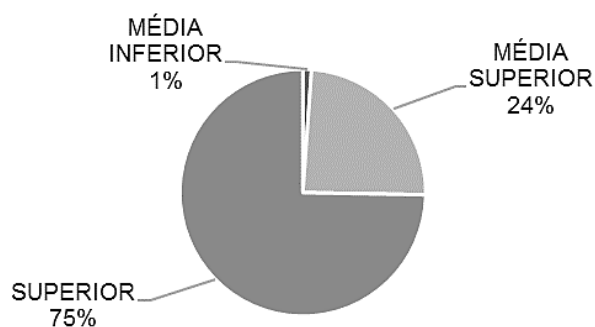
Em um estudo<sup>4</sup> que teve como objetivo analisar o comportamento humano no trabalho, considerando a percepção do empregado quanto ao comprometimento organizacional de uma empresa, os resultados evidenciaram que na base afetiva os que têm um maior comprometimento com a empresa são os que têm mais tempo de empresa. O nível de comprometimento desses colaboradores foi de 61,5%, indicando que estes estão dispostos a exercer esforço em benefício da companhia, além de uma aceitação dos objetivos e valores da organização.<sup>4</sup> Na base instrumental sentem comprometidos de uma forma compensatória, onde seus esforços são revertidos em benefícios e que essa perda traria prejuízos em sua vida, porém não se sentem obrigados a continuar na organização por falta de oportunidades. Já na base normativa verificou-se que a grande maioria sente necessidade, obrigação em permanecer na empresa.

Em pesquisa realizada com servidores, docentes e técnicos administrativos, verificou-se que os servidores mais satisfeitos são aqueles mais comprometidos com o trabalho, sendo a recíproca também verdadeira.<sup>13</sup> Evidenciou-se, também, que servidores mais jovens e de menor escolaridade são aqueles que revelam menor comprometimento, enquanto que os servidores com maior escolaridade

associado a um maior tempo de serviço revelam maior nível de comprometimento. Da mesma maneira, servidores mais velhos revelam maior satisfação, assim como os técnicos revelam maior satisfação que os docentes.<sup>13</sup>

A relação entre a satisfação e o comprometimento, de uma amostra de 135 colaboradores de uma unidade de saúde do Norte de Portugal, revelou-se positiva e significativa, assim como a associação do comprometimento e o desempenho no trabalho e ainda verificou-se uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e o desempenho individual.<sup>14</sup>

A Figura 2 apresenta a classificação geral dos colaboradores a partir dos resultados da escala de consentimento organizacional.



**Figura 2** Classificação geral do consentimento organizacional dos colaboradores da empresa avaliada

Verificou-se, no presente estudo, que 75% dos colaboradores (Figura 2) tiveram o nível de consentimento classificado como superior na escala. Essa classificação está associada a indivíduos que fazem ou executam estritamente apenas o que lhe é solicitado, constituindo características de comportamento restrito ao cumprimento de ordens e distante de um pensamento analítico e crítico, assim como de uma postura ativa para superar condições adversas ou até mesmo de seu cotidiano.

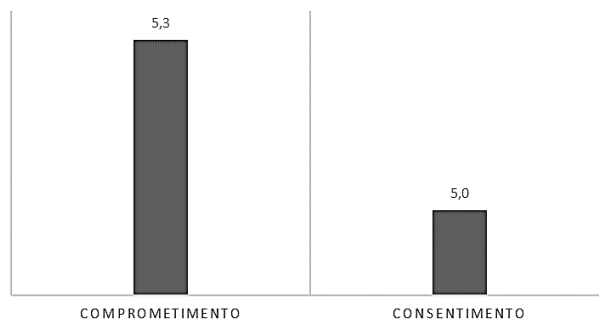
Os 24% (Figura 2) classificados como média superior tendem a possuir uma postura ativa que busca analisar criticamente as situações, procurando a solução mais adequada aos problemas que vivencia no trabalho. Já 1% dos participantes classificados como média inferior, são indivíduos que se esforçam para equilibrar o componente passivo, como o fiel alinhamento das ordens da empresa (dos seus superiores hierárquicos) com uma postura relativamente ativa, esforçando-se para não apenas cumprir as normas estabelecidas.

O consentimento é uma redefinição conceitual associada à obrigação moral, sentimentos de lealdade e cumprimento de normas sociais. Ele se caracteriza por ser um vínculo

pautado na obediência a um superior hierárquico, na qual o indivíduo busca cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela organização a qual trabalha.<sup>10</sup> O vínculo entre indivíduo e organização é visto a partir de uma perspectiva que, descartando elementos afetivos e psicológicos, enfatiza as relações de controle e autoridade que induzem o trabalhador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado dele esperado.<sup>15</sup>

No local pesquisado nesse estudo, o nível de consentimento apresentou altas classificações. Grande parte dos pesquisados apresentam um cumprimento de ordens sem o julgamento prévio sobre o que lhe foi solicitado, apresentando características de passividade no exercer da sua rotina diária e cumprimento leal das ordens de seus superiores hierárquicos, fato evidenciado na rotina da empresa.

A Figura 3 apresenta a média geral da organização a partir dos resultados das escalas de comprometimento e consentimento organizacional. A média geral da organização foi obtida a partir da somatória de todas as médias obtidas pelos colaboradores, dividida pelo número de participantes na pesquisa. Resultou-se, assim, em uma média de comprometimento geral de 5,3 e uma média de consentimento geral de 5,0, ambas classificadas como superior.



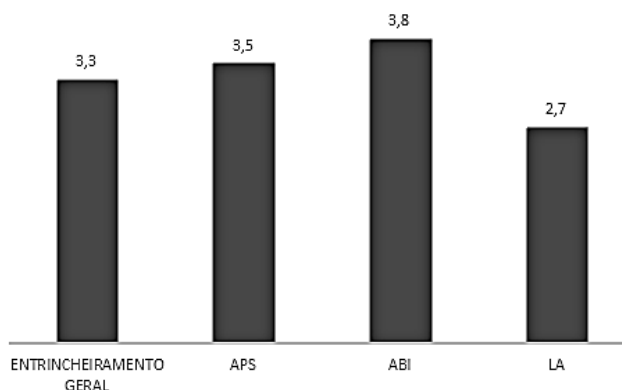
**Figura 3** Média geral da organização a partir dos resultados das escalas de comprometimento e consentimento dos colaboradores da empresa avaliada

Níveis de comprometimento classificados em moderados e altos promovem elevação dos sentimentos de pertencimento à organização, de segurança, eficácia, lealdade e dever perante a mesma, criatividade, aumento da carreira individual e aumento da remuneração.<sup>15</sup> Para a organização, assumem-se como resultados positivos o aumento do tempo na empresa, segurança e estabilidade da força de trabalho, alcance das metas organizacionais e o aumento da satisfação no trabalho.<sup>15</sup>

Em relação ao entrenchamento organizacional, a escala adotada (Medida de entrenchamento organizacional – MEO) analisa



esse indicador dividindo-o em três níveis de vínculos, definidos como Ajustamento à Posição Social (APS), Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) e Limitação de Alternativas (LA). As médias gerais organizacionais relacionadas ao entrincheiramento dos colaboradores são apresentadas na Figura 4.



**Figura 4** Média geral da organização a partir dos resultados das escalas de entrincheiramento avaliada

Foi observado um nível de entrincheiramento geral dos colaboradores de 3,3, classificado como médio inferior. A maior dimensão de entrincheiramento foi observada para o nível Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) classificado como médio superior, seguido de Ajustamento a Posições Sociais (APS) classificado como médio inferior e Limitações de Alternativas (LA) também classificado como média inferior.

Este achado também possibilita equiparar os resultados do entrincheiramento verificado em um trabalho com o propósito de investigar os níveis de impacto e suporte à transferência do treinamento, bem como os vínculos organizacionais estabelecidos por 392 servidores públicos de uma Instituição Pública de Ensino Superior.<sup>16</sup> Os resultados demonstraram que estes servidores apresentaram alto impacto do treinamento no trabalho e um elevado comprometimento afetivo e um moderado entrincheiramento organizacional, indicando que os cursos realizados pelos servidores têm trazido retorno em termos de transferência e aplicação do conhecimento.<sup>16</sup>

Apesar de a presente pesquisa não ter enfatizado os treinamentos como alvo de pesquisa, explicita-se que na organização estudada há treinamentos constantes para os colaboradores, sendo parte da rotina estabelecida pelos gestores da mesma, bem como de sua matriz, que investe incessantemente no desenvolvimento individual do colaborador. Esse contexto pode ser considerado uma prática que fortalece o vínculo desejado do colaborador com a empresa.

Em conformidade, o conceito de

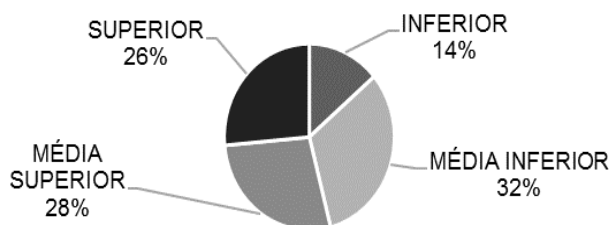
entrincheiramento, originado nas trincheiras e adaptado ao contexto organizacional, sugere um lugar que protege e oferece segurança, garantindo a estabilidade e manutenção do *status quo* dentro de uma zona de conforto para o indivíduo.<sup>17</sup> Dessa forma, o entrincheiramento se caracteriza pelo vínculo do indivíduo com a organização, estabelecido pelo receio de possíveis perdas relacionadas à sua interrupção, como por exemplo, o receio de perder o emprego e ter de enfrentar o mercado competitivo.<sup>18</sup>

Na empresa pesquisada, a taxa de entrincheiramento geral organizacional apresentou-se dentro da média inferior, e com uma maior representatividade na dimensão de Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI). Nessa dimensão o indivíduo assemelha sua saída da organização com a perda de benefícios fornecidos pela empresa.

A permanência do indivíduo na organização estaria associada, não pela identificação como no comprometimento, mas pelos custos associados à sua saída da organização.<sup>10</sup> A ideia é que a saída dessa região de conforto poderia gerar danos, fazendo com que o indivíduo, ao permanecer na organização, sinta-se preso a ela.

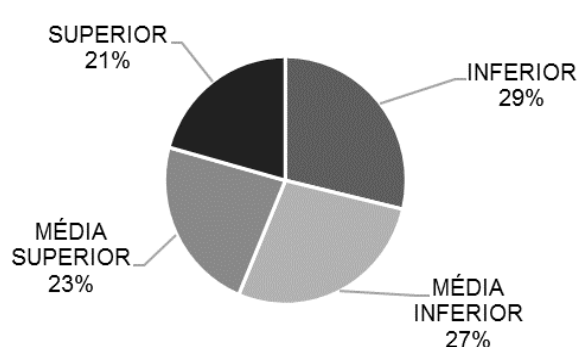
A Figura 5 apresenta a classificação geral dos participantes pela escala de entrincheiramento organizacional a partir do nível de Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI), em que o indivíduo vincula sua saída à perda de benefícios e estabilidade oferecida pela organização.

A baixa qualificação, baixa empregabilidade e autoestima estão relacionadas à percepção de poucas alternativas quanto à colocação no mercado de trabalho. Os medos e inseguranças daí decorrentes podem levar o indivíduo a se sentir mais entrincheirado, fazendo com que permaneça na organização, além de outros motivos, também por medo de enfrentar o mercado, tendo em vista seu baixo nível educacional.<sup>19</sup>



**Figura 5** Classificação geral de entrincheiramento a partir do nível de Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) dos colaboradores da empresa avaliada

A Figura 6 apresenta a classificação geral dos participantes pela escala de entrincheiramento organizacional a partir do nível de Ajustamento a Posição Social (APS), em que o indivíduo vincula sua saída a perda do investimento a sua posição social.

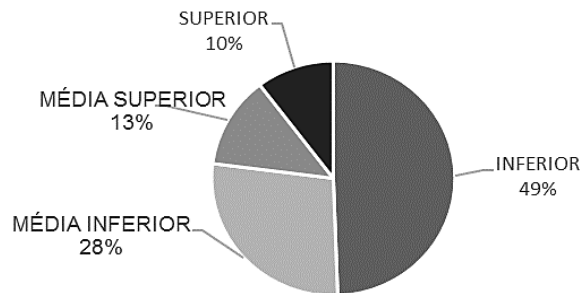


**Figura 6** Classificação geral de entrincheiramento a partir do nível de Ajustamento a Posição Social (APS) dos colaboradores da empresa avaliada

Observa-se que indivíduos entrincheirados permanecem na organização não porque desejam, mas por medo de perderem benefícios oferecidos por ela, caso o vínculo se desfaça.<sup>18</sup> Esses benefícios podem estar relacionados ao *status* social por trabalhar em determinada organização, ao investimento na carreira feito até então, a benefícios financeiros e, em muitos casos, à estabilidade de emprego, dentre outros. Além dos valores e atitudes que compõem o estabelecimento.

A Figura 7 apresenta a classificação geral dos participantes pela escala de entrincheiramento organizacional a partir do nível de Limitação de Alternativa (LA), onde o indivíduo tem a percepção de restrições no mercado externo, seja por indisponibilidade de oportunidades no mercado ou falta de capacitação profissional, e vincular a não aceitação de outras empresas.

Ressalta-se que o entrincheiramento pode ser compreendido como um tipo de vínculo que gera como resultado pouca contribuição, não fornece resultados e, além disso, de poder gerar inveja, desejo de tomar o lugar do outro e “boicote”, bem como contaminação entre os colegas e descompromisso.<sup>15</sup>



**Figura 7** Classificação geral de entrincheiramento a partir do nível de Limitação de Alternativa (LA) dos colaboradores da empresa avaliada

A Tabela 1 apresenta a correlação entre as variáveis de comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacional. A magnitude da correlação verificada entre as variáveis foi moderada, o que não indica a inexistência da relação, pois neste caso, a correlação seria zero. Verifica-se também que os resultados encontrados são estatisticamente significativos e confiáveis, pois os valores de *p* foram menores que 0,05. Apesar da baixa magnitude da correlação entre consentimento e entrincheiramento, entende-se que isso seja favorável, pois indivíduos mais entrincheirados (com altos escores avaliados) tendem a estar “alienados” e serem menos consentidos.

Os resultados obtidos neste presente estudo corroboram com os achados de Bastos, Pinho e Rowe<sup>15</sup>, que afirmam que o comprometimento gera efeitos positivos, tanto para indivíduos quanto para organização, contudo, a única exceção é a possibilidade de um elevado comprometimento gerar certa obsessão pelo trabalho. Ainda assim, esse vínculo pressupõe crescimento e produtividade para ambas as partes. O entrincheiramento e o consentimento geram impactos que sinalizaram adoecimento físico e mental, como também desmotivação, insatisfação e estagnação para o indivíduo. Em relação à organização, esses dois vínculos levam-na a um estado de vida vegetativa, falta de inovação, estagnação e perda da produtividade.

**Tabela 1** Correlação entre os escores de comprometimento, consentimento e entrincheiramento dos colaboradores da empresa avaliada

	Comprometimento	Consentimento	Entrincheiramento
Comprometimento	1.00000		
Consentimento	0.49402 ( <i>p</i> <0.0001)	1.00000	
Entrincheiramento	0.41343 ( <i>p</i> <0.0001)	0.29208 ( <i>p</i> =0.0060)	1.00000

Diante dos resultados encontrados, percebe-se ainda que essa pesquisa poderá servir como subsídio para fins de gestão de pessoas através do conhecimento sobre os vínculos estabelecidos entre colaboradores e organizações. Também podendo alavancar o desempenho individual e, conseqüentemente, da organização.

Um estudo analisou a produção científica brasileira vinculada aos eventos e periódicos da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), no período de 1997-2013, identificando 145 artigos sobre os temas "comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais".<sup>20</sup> As publicações ocorreram em maior número a partir de 2007, sendo a maioria empíricos, qualitativos e relacionados principalmente ao setor privado. As instituições que mais se destacaram foram a Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal de Minas Gerais e Universidade Federal do Rio Grande do Norte.<sup>20</sup>

Estes achados evidenciam, que apesar de existirem estudos semelhantes, ainda há carência em pesquisas científicas que corroborem com esta, admitindo que se trata de construtos essenciais para a eficiência das organizações. Além disso, que existam variações de culturas organizacionais nessas futuras pesquisas, exigindo assim maior diversidade e aprofundamento no tema proposto em diversas vertentes, tais como: empresas, regiões, ramo e tempo de atuação, entre outras.

Sugere-se também a aplicação por intervalo de tempo, a fim de verificar se os níveis encontrados aqui possam perdurar e se poderá ocorrer um padrão ou nível de vínculo predominante. Como também sugere que essa aplicação seja por profissionais da área da psicologia, por ter uma formação voltada para aspectos psicológicos que intercedem no vínculo colaborador e organização e concomitantemente não interferem na fidedignidade dos dados coletados na aplicação.

## CONCLUSÃO

Considera-se com a aplicação das escalas, um vínculo alto de comprometimento organizacional, que para a empresa reflete num compromisso extra cedido pelos seus colaboradores, que irá remeter maior desempenho por parte dos mesmos chegando a possíveis maiores resultados. Quanto ao vínculo de consentimento, observou um alto índice de consentimento quanto a replicação das ordens e normas partida da empresa, sem a postura ativa quanto as adversidades do cotidiano, que traz apenas a reprodução de comportamentos coordenados por parte dos colaboradores, o que faz não ocorrer a visão crítica e mudanças positivas da rotina. O entrenchamento apresentou-se mediano, tendo maior visibilidade pela dimensão dos arranjos

burocráticos impessoais, que expede a percepção do indivíduo sobre a estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso deixasse a organização, o mantendo assim na empresa ou em seu cargo.

Existe correlação moderada e positiva entre as variáveis de comprometimento, consentimento e entrenchamento organizacional de colaboradores.

Pesquisas na temática que envolve o vínculo entre colaboradores e organização sob a ótica da Psicologia ainda são escassas, demonstrando ser um campo fértil para novos estudos em diferentes vertentes, regiões, ramos de atividade, tempo de atuação, entre outras.

Levantamentos sobre o vínculo dos colaboradores com a organização também devem ser realizados periodicamente, pois se constituem um importante meio de *feedback* que permite identificar possíveis falhas e implementar inovações e estratégias de gestão organizacional.

## REFERÊNCIAS

- 1 Tonetto AM, Amazarray MR, Koller SH, Gomes WB. Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil: Desenvolvimento Científico Contemporâneo. *Psicol Soc* 2008;20(2):165-73.
- 2 Peixoto ALA, Puente-Palacios K. Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho. 1ed. Porto Alegre: Artmed; 2015.
- 3 Bastos AVB, Brandão MGA, Pinho APM. Comprometimento organizacional: Uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Rev adm contemp* 1997;1(2):97-120.
- 4 Santos MDSC, Andrade AF, Sousa ÂS, Moreira IO. Comportamento organizacional: Um estudo sobre o comprometimento organizacional numa empresa de materiais de construções. *RAUnP* 2016; 8(2):20-33.
- 5 Rodrigues ACA; Bastos AVB. Entrenchamento Organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In Zanelli JC, Silva N, Tolfo SR. (Eds.). *Processos Psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo;2011. p. 161-78.
- 6 Carvalho P, Alves FJO, Peixoto ALA, Bastos AVB. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. *Psicol Teor Prat*. 2011;13(2):127-41.
- 7 Triola MF. *Introdução à Estatística*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- 8 Vieira S, Hossne WS. *Metodologia científica para a área de saúde*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- 9 Rodrigues ACA. Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: O percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. Salvador. [Dissertação de mestrado]. Universidade Federal da Bahia; 2009.
- 10 Silva EEC. Consentimento Organizacional: Uma proposta de medida do construto. Salvador. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal da Bahia; 2009.
- 11 Silva EEC. A escala de consentimento organizacional: Construção e evidências de sua validade. Rev Psi Org e Trab 2010;10(1):7-22.
- 12 Rodrigues ACA, Bastos AVB. Entincheiramento organizacional: construção e validação da escala. Psicol Reflex Crit 2012;25(4):688-700.
- 13 Silva MB. Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional: um estudo de caso com os servidores docentes e técnicos administrativos do IFPA–Campus Santarém. Brasília. Dissertação [Mestrado Profissional em Gestão Pública]. Universidade de Brasília; 2016.
- 14 Queirós ASC. A influência do marketing interno na satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho individual: aplicação a uma unidade de saúde do Norte de Portugal. Vila Real-Portugal. Dissertação [Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde]; 2016.
- 15 Bastos AVB, Pinho APM, Rowe DEO. Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento Organizacionais: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores. In: Anais do XXXV EnANPAD; 2011 set 4-7; Rio de Janeiro-RJ, Brasil. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. 2011.
- 16 Balsan L, Lopes L, Alves J, Vizzotto F, Costa V. Impacto do treinamento, comprometimento e entincheiramento organizacionais em servidores de uma universidade pública. GUAL 2016<sup>a</sup>;9(1):143-64.
- 17 Bastos AVB, Rodrigues ACA. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: Uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. In: Anais do XXXIII EnANPAD; 2009 set 19-23; São Paulo-SP, Brasil. São Paulo: Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. 2009.
- 18 Grillo-Rodrigues AP. Os vínculos com a organização e a regulação emocional de servidores públicos. Salvador. Tese [Doutorado em Administração] - Escola de Administração/ Universidade Federal Da Bahia; 2012.
- 19 Medeiros CA, Albuquerque LG. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Rev Psi Org e Trab 2005;5(2):35-64.
- 20 Balsan L, Kneipp J, Tonin S, Costa V. Os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização: uma análise da produção científica brasileira. R Ciênc Adm 2016b;18(45):25-37.