

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

## **COMPROMETIDO, ENTRINCHEIRADO E/OU CONSENTIDO: ANÁLISE DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS NO ENSINO SUPERIOR**

**Vanessa Somavilla**

Graduada em Administração de Empresas e Licenciada em Docência  
Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Franciscana  
Fone: (55)9 9664-1781 – E-mail: [vanessa\\_somavilla@hotmail.com](mailto:vanessa_somavilla@hotmail.com)

**Lucas Almeida dos Santos**

Universidade Franciscana e Universidade Federal de Santa Maria  
Graduado em Docência, Administração de empresas e Ciências Contábeis;  
Especialista em Contabilidade Gerencial e Mestre em Engenharia de Produção;  
Doutorando em Administração de Empresas - UFSM  
Professor do ensino superior - Graduação e Pós-Graduação  
Fone: (55) 9 9937-6402 e-mail: [luksanttos@gmail.com](mailto:luksanttos@gmail.com)

**Vania Medianeira Flores Costa**

Universidade Federal de Santa Maria  
Graduada e Doutora em Administração  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria  
Fone: (55) 9 9652-5266 – E-mail: [vania.costa@ufsm.br](mailto:vania.costa@ufsm.br)

**Jaqueline Carla Guse**

Universidade Franciscana - UFN  
Graduada em Ciências Contábeis e Mestre em Contabilidade  
Professora do Ensino Superior.  
Fone: (55) 9 9616-7217 – E-mail: [jaqueline\\_guse@hotmail.com](mailto:jaqueline_guse@hotmail.com)

**Carlos Eduardo Lopes dos Santos**

Antonio Meneghetti Faculdade  
Graduando em Administração de Empresas  
Fone: (55) 9 9683-6122 – E-mail: [carlooseduardolopesds@outlook.com](mailto:carlooseduardolopesds@outlook.com)

### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo analisar o nível de comprometimento, entrincheiramento e consentimento dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior, apresenta-se como um estudo de caso, sendo de natureza quantitativa, qualitativa, descritiva e exploratória, tendo os dados coletados por meio de escalas já validadas e tabulados por meio de Estatística descritiva e análise de frequências, realizadas no *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 23, teste *T* para diferença das médias e análise de regressão. Observou-se que a utilização dos modelos abordados permitiu mensurar os níveis dos vínculos do comprometimento, entrincheiramento e consentimento dentro da Instituição pesquisada e que o construto do comprometimento, possui as maiores médias, seguido do entrincheiramento e consentimento organizacional, tendo relação positiva com as variáveis sócio demográficas.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas; Escalas de Mensuração; Ambiente Organizacional.

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

## **Committed, Entrenched and / or Consent? Analysis of the organizational ties of a Higher Education Institution**

### **ABSTRACT**

This study aims to analyze the level of commitment, entrenchment and consent of the employees of a Higher Education Institution, presented as a case study, being of a quantitative, qualitative, descriptive and exploratory nature, having the data collected through scales already validated and tabulated through Descriptive Statistics and Frequency Analysis, carried out in the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 23, T test for difference of means and regression analysis. It was observed that the use of the models studied allowed to measure the levels of commitment, entrenchment, and consent within the institution surveyed and that the compromise construct has the highest averages, followed by organizational entrenchment and consent, having a positive relationship with the variables partner.

**Keywords:** People Management; Measurement Scales; Organizational environment

## **1 INTRODUÇÃO**

No contexto educacional, o Brasil é um dos países com uma das maiores redes de educação superior em termos mundiais, porém, o sistema privado é muito complexo. Para as Instituições de Ensino Superior (IES) obterem sucesso em suas iniciativas, necessitam contar com colaboradores dispostos a realizar esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho. Nesse contexto, os vínculos organizacionais que o colaborador desenvolve são de grande importância no ensino superior, à medida que a IES ainda é, o lugar de construção do conhecimento (ROWE, 2008).

Assim sendo, no campo do comportamento organizacional, existe uma forte tradição de estudos voltados para os vínculos que o colaborador desenvolve com vários aspectos do mundo do trabalho. Dentre estes, os vínculos com a organização, destaca-se o comprometimento, o entrincheiramento e o consentimento organizacional. Com isso, questões conceituais e de mensuração são discutidas e, apesar da longa trajetória de pesquisa, ainda são atuais os desafios para os pesquisadores da área (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

No entanto, um colaborador altamente comprometido e não entrincheirado distingue-se de um colaborador muito entrincheirado e pouco comprometido. Por outro lado, um colaborador entrincheirado e obediente é diferente dos que são entrincheirados e comprometidos, ou seja, cada equipe de indivíduos apresenta perfis distintos de vínculos, requerendo um tratamento especial e diferenciado por parte da gestão organizacional (PALÁCIOS; PEIXOTO, 2015).

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido**: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

Nesta pesquisa abordam-se os três vínculos organizacionais existentes entre o indivíduo e a organização: o comprometimento, o entrincheiramento e o consentimento organizacional. O comprometimento organizacional caracteriza-se pela relação do colaborador com a instituição, no qual este se identifica com os objetivos da mesma e almeja manter-se nesta. No que tange o entrincheiramento organizacional, este ocorre quando o colaborador permanece na instituição devido às possíveis perdas associadas à sua saída. Quanto ao consentimento organizacional, este se caracteriza no momento em que colaborador obedece às demandas da empresa, devido às relações hierárquicas.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como temática os vínculos organizacionais desenvolvidos em uma Instituição de Ensino Privada da Região Central do Rio Grande do Sul, tendo como problemática o seguinte questionamento: qual o nível de comprometimento, entrincheiramento e consentimento dos técnicos administrativos de uma Instituição de Ensino Superior privada da região central do Rio Grande do Sul? E como objetivo geral: analisar o nível de comprometimento, entrincheiramento e consentimento dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior privada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção abordam-se conceitualmente os vínculos organizacionais, o comprometimento, o entrincheiramento e o consentimento organizacional, de acordo com os autores da área.

### **2.1 Vínculos Organizacionais**

Os estudos sobre os vínculos organizacionais não se apresentam como um assunto atual na área do comportamento organizacional, ainda que o crescimento de pesquisas que tentam compreender os vínculos do colaborador, a alta dinamicidade e competitividade exigem colaboradores cada vez mais produtivos e engajados com suas atividades. Dessa forma, a partir do início do século XXI, percebe-se o crescimento do interesse por abordagens teóricas e empíricas que buscam esclarecer o estabelecimento de vínculos do indivíduo com a organização, direcionadas na investigação da sua natureza, seus fatores desencadeadores e suas consequências para a instituição e para os colaboradores (MOSCON, 2013).

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido**: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

Feldman e Anat (2002) elucidam que o vínculo do indivíduo com a organização ocorre quando o colaborador se envolve nas rotinas da organização, sendo esse envolvimento crucial para haver um entendimento das tarefas e também dos objetivos organizacionais. É de comum entendimento dos autores que os dois conjuntos, sejam, o entendimento das tarefas e os objetivos da organização, interferem no desempenho da instituição, uma vez que afetam a maneira de se adaptar às mudanças.

Para Kramer e Faria (2007), o vínculo organizacional é a relação que o indivíduo constitui a partir do seu trabalho, significando o grau de ligação com a instituição, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos, bem como o comprometimento com seus problemas, políticas, desempenho e resultados. Em síntese, os autores asseguram que existe uma relação direta entre o comportamento de um indivíduo dentro da instituição e os vínculos que são estabelecidos entre eles.

Na sequência expõem-se alguns conceitos que circundam os construtos de vínculos do colaborador com a organização, abordando-se, inicialmente o conceito de comprometimento e, a partir das mudanças que este vem sofrendo, a origem de dois novos conceitos, entrincheiramento e consentimento organizacional.

## **2.2 Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento Organizacional**

O comprometimento pode ser entendido como sendo uma força que promove a união entre as partes, oferece estabilidade ao comportamento e direciona as ações dos indivíduos (SILVA, 2009). Neste sentido, Meyer e Allen (1991) ao estudar o construto do comprometimento organizacional explicitavam que o mesmo visava compreender e analisar os vínculos psicológicos do indivíduo com a instituição. Este era concebido como um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, e que tem implicação na resolução do colaborador permanecer na mesma.

O conceito acima proposto pelos autores, advêm de um estudo que os pesquisadores realizaram, abordando o comprometimento organizacional como tridimensional, ou seja, integrado por três bases (afetiva, instrumental e normativa) que podem atuar isoladamente ou combinadas na influência do comportamento. Desta forma, o colaborador permaneceria em determinado curso de ação, porque gosta (afetivo), porque precisa (instrumental), ou porque considera correto e sente-se moralmente obrigado (normativo). Este modelo é o mais aceito e difundido ainda hoje pelos

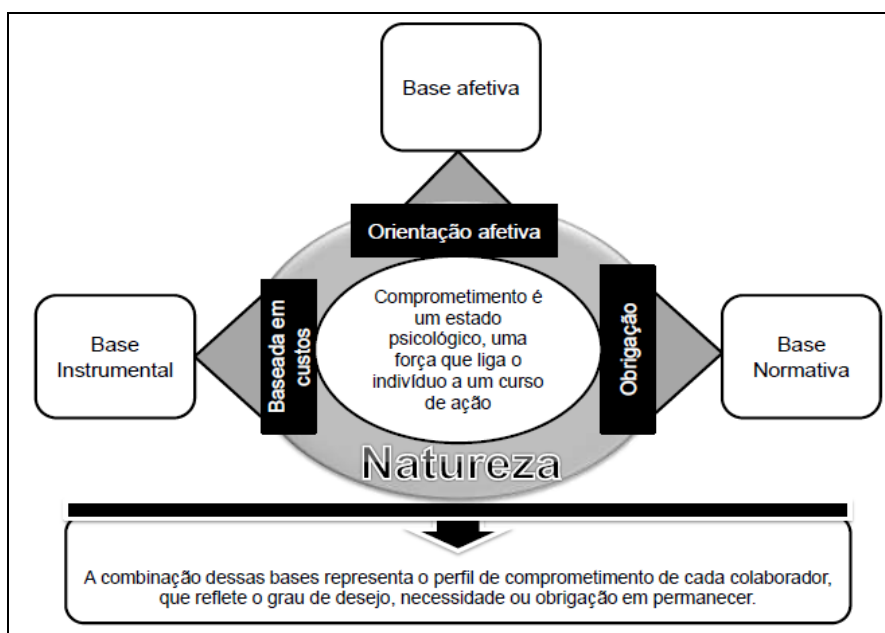
SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

pesquisadores da área para explicar o comprometimento, conforme Medeiros (2003), sendo legitimado internacionalmente em diversas culturas, inclusive no Brasil por Medeiros e Enders (1998).

Na Figura 1 apresenta-se o modelo tridimensional do comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional tem sido amplamente pesquisado, pois um elevado nível deste vínculo contribui para que as instituições alcancem seus objetivos organizacionais e, por conseguinte, melhorar seu desempenho. Com isso, as organizações desenvolvem práticas e políticas que almejam obter um maior grau de comprometimento de seus trabalhadores de acordo com os objetivos e metas da mesma (MEDEIROS, 2003).

**Figura 1:** Modelo tridimensional do comprometimento organizacional



**Fonte:** Bastos et al. (2013).

Noutras palavras, as três bases psicológicas afetiva, normativa e instrumental propostas por Meyer e Allen (1991) com suas respectivas definições, podem ser explicadas pelo quadro 1:

**Quadro 1:** As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.

<b>Categorias</b>	<b>Caracterização</b>	<b>A Pessoa Permanece Na Organização Porque ...</b>	<b>Estado Psicológico</b>
<b>Afetiva</b>	Afetiva Normativa Instrumental (ou	... sente que quer permanecer.	Desejo

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

	calculativa)		
<b>Normativa</b>	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que quer permanecer.	Obrigação
<b>Instrumental</b>  <b>(ou</b> <b>calculativa)</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

**Fonte:** Rego (2003) adaptado de Mc Gee & Ford (1987); Meyer e Allen (1991); Hackeitt, Bycio e Hausdorf (1994); Iverson e Buttigieg (1999).

Segundo Moscon (2013), o comprometimento organizacional é expandido quando novas variáveis podem influenciá-lo, decorrente disto, surgiu o desenvolvimento de uma linha de investigação que deu origem a alguns estudos no Brasil. Tais estudos partem da proposição de novos conceitos que separem dimensões até então concebidas como parte do Comprometimento: Consentimento Organizacional (SILVA, 2009) e Entrincheiramento Organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2012)

O comprometimento organizacional é um dos construtos mais pesquisados no campo do comportamento organizacional, uma vez que este está relacionado positivamente aos resultados almejados pelas organizações. Na concepção de Palácios e Peixoto (2015), o comportamento organizacional trata-se de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a instituição, sendo está caracterizada pelo esforço em benefício da organização e pelo desejo de manter o vínculo com a mesma.

No que tange o entrincheiramento organizacional, este surgiu na literatura, a partir das pesquisas realizadas por Carson, Carson e Bedeian (1995). Para esses autores, entrincheiramento envolve a decisão de continuar na mesma organização, por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos já realizados, ou pela percepção de um preço emocional a pagar muito alto pela mudança de carreira (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido**: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

Moscon, Bastos e Souza, (2012) elucidam que o colaborador pode permanecer na instituição por não perceber outras oportunidades de emprego, por hesitar em perder ganhos financeiros, benefícios e estabilidade, entre outros. Para Moscon (2013), o colaborador pode permanecer na instituição por percebê-la como uma trincheira, que se assemelha a ideia de abrigo, forma de proteção, segurança, garantia de estabilidade, manutenção de seu status *quo* e evitando outras perdas associadas à sua saída. Salienta-se também que a essência do vínculo entrincheiramento organizacional abrange a noção de estar preso em uma instituição por não conseguir considerar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas.

Quanto ao consentimento organizacional, Pinho, Bastos e Rowe (2015) apontam que se trata do vínculo entre indivíduo e organização que, descartando elementos afetivos e psicológicos, enfatiza as relações de controle e autoridade que levam o colaborador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado (submissão ao patrão). A origem do termo submissão situa-se nessa perspectiva, mais especificamente nos estudos de Weber (1971) sobre a autoridade, no qual o consentimento ocorre devido à existência das normas e da sua eficiência no nível formal do grupo.

Para Silva (2009) o consentimento organizacional pode ser explicado como a tendência do colaborador a obedecer às demandas da organização, definidas por seus superiores, acreditando que o cumprimento das ordens e normas se deve às relações de poder e autoridade que se configuram entre subordinado e superior, assim como pela ideia de que a chefia sabe o que deve ser feito.

Assim sendo, é plausível articular que o colaborador já tem internalizado um papel de submissão ao “patrão”, superior hierárquico, o que, para colaboradores de menor escolaridade, com níveis mais simples de ocupação, aliados a poucas oportunidades de emprego, favorece uma conduta subserviente. (BASTOS; PINHO; ROWE, 2011). Segundo Silva (2009), a revisão de literatura assinala conceitos cruciais em relação ao consentimento organizacional, entretanto, a maior evidência se direciona para o “conformismo”, associado os construtos de obediência e aceitação íntima, componentes estes das dimensões do construto.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo que tem como objetivo analisar o nível de comprometimento, entrincheiramento e consentimento dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

privada, apresenta-se como estudo de caso sendo de natureza quantitativa, qualitativa, descritiva e explicativa, e tendo como base os colaboradores Técnicos Administrativos da IES participante.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), desenvolvida por Medeiros (2003), o qual trata-se de uma ampliação do modelo de Meyer e Allen (1991), incluindo o instrumento de O'Reilly e Chatman (1986). Em conjunto, possibilitando estabelecer uma relação, utilizou-se também a Escala de Medida de Entincheiramento Organizacional (MEO), proposta por Rodrigues (2009) e a Escala de Consentimento Organizacional (ECO), proposta por Silva (2009).

No quadro 2, conta a escala EBACO, a qual foi utilizada para a realização da coleta de dados com base no comprometimento organizacional.

**Quadro 2:** Escala de Base do Comprometimento Organizacional (EBACO)

<b>Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)</b>
CO1-Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.
CO2- Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização com uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
CO3-Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.
CO4- A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
CO5-A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.
CO6- Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.
CO7- Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.
CO8- Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.
CO9-Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.
CO10-Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.
CO11- Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.



SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

CO12- Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.

**Fonte:** Adaptado de Medeiros (2003).

No Quadro 3 apresenta-se a escala MEO, a qual foi utilizada para a realização da coleta de dados com base no entrincheiramento organizacional.

### **Quadro 3:** Escala de Medida de Entrincheiramento Organizacional (MEO)

<b>Escala de Medida de Entrincheiramento Organizacional (MEO)</b>
EN1-Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.
EN2-A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.
EN3- Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu sáísse agora.
EN4- Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.
EN5-Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.
EN6-Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.
EN7-Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.
EN8-Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.
EN9-Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.
EN10-O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.
EN11-Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.
EN12-Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.
EN13-Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale- refeição, etc.).
EN14-Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

EN15-Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.
EN16-Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.
EN17-Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.
EN18-Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.

**Fonte:** Adaptado de Rodrigues (2009).

No Quadro 4 contém a escala ECO, a qual foi utilizada para a realização da coleta de dados com base no consentimento organizacional.

**Quadro 4:** Escala de Consentimento Organizacional (ECO)

Escala de Consentimento Organizacional (ECO)
CON1-Se o chefe manda, a gente tem que fazer.
CON2-Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.
CON3-Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.
CON4-Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.
CON5-Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.
CON6-Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.
CON7-Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.
CON8-Faço o que meu chefe manda por que acredito que é o mais correto a ser feito.
CON9-Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.

**Fonte:** Adaptado de Silva (2009).

Todas as escalas foram adaptadas para uma escala *Likert* de 5 pontos (1 -Discordo Totalmente, 2 - Discordo Parcialmente, 3 - Indiferente, 4 - Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Totalmente), facilitando a uniformização entre as escalas no que tange à tabulação e análise dos dados. A aplicação destas escalas foi realizada por meio de um questionário em formulário eletrônico, via *Google Docs*, abrangendo uma breve explicação da pesquisa. Os formulários foram

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido**: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

enviados via e-mail institucional para os 230 colaboradores, dos quais obteve-se um retorno de 128 questionários válidos para análise.

Quanto a tabulação dos dados, foi realizada por meio de Estatística descritiva e análise de frequências, realizadas no *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 23, teste *T* para diferença das médias e análise de regressão, possibilitando uma maior confiabilidade na construção dos resultados e exclusão dos questionários não aptos para análise e tabulação dos dados.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que tange as variáveis demográficas da Instituição pesquisada, realizaram-se testes estatísticos descritivos e de frequência para as variáveis sócio demográficas e profissionais. Assim, do total de 230 colaboradores, compuseram a amostra 128 técnicos administrativos e dentre as informações que compõem o perfil sócio demográfico dos participantes, estão as variáveis gênero, faixa etária, grau de instrução, bem como as de perfil, tempo de instituição e faixa salarial.

De acordo com os dados da pesquisa, 60,2% dos técnicos administrativos da IES privada são do gênero feminino, 39,1% do gênero masculino e 0,8% outros, notando-se a predominância de mulheres nos setores administrativos da IES pesquisada. Quanto à faixa etária percebe-se que do total de respondentes 46,1% possuem entre 31 a 40 anos e 22,7%, possuem de 20 a 30 anos, podendo-se assim considerar que a IES possui em sua maioria colaboradores jovens no trabalho administrativo.

Quanto ao grau de instrução, 50,8% dos técnicos administrativos possuem graduação e 24,2% especialização. Nota-se assim, que a IES ao contratar os colaboradores, prioriza que estes possuam nível superior, ou seja, nível de graduação. No nível de doutorado completo, a IES em análise não possui nenhum colaborador com essa titulação. Salienta-se que a Instituição pesquisada fornece oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional para os colaboradores, pois oferece descontos para os colaboradores realizarem cursos na Instituição, 72% para a graduação e 40% para a pós-graduação, sendo que os dependentes dos colaboradores também podem usufruir de 50% na graduação, além de oferecer cursos e oficina para a comunidade acadêmica.

Quanto ao tempo de atuação na Instituição, 43,8% dos respondentes possui de 2 a 5 anos e 21,1% até 2 anos de atuação. Esta variação de anos pode ter influência na faixa salarial dos técnicos

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

administrativos, pois de acordo com a política de cargos e salários quanto maior o tempo de serviço na Instituição maior será sua remuneração. Logo, conforme pesquisa, 50,8% possuem remuneração entre R\$ 1501,00 e R\$ 2500,00 enquanto 28,9% recebem até R\$ 1500,00. Tal fato pode estar relacionado devido ao tempo de atuação dos respondentes na IES, visto que, de acordo com as políticas de remuneração praticadas, a faixa salarial está atrelada ao tempo de serviços prestados e não ao grau de instrução, pois conforme observado, na IES não há um plano de carreira para estes colaboradores.

#### **4.2 Médias da escala de bases do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional**

A fim de compreender a percepção dos técnicos administrativos quanto aos vínculos organizacionais, realizou-se a estatística descritiva quanto à média e desvio padrão das escalas EBACO, MEO e ECO, identificando-se por meio das perguntas apresentadas nas escalas, as médias das respostas e o desvio padrão, quanto à importância de cada construto para os pesquisados.

**Quadro 5: Médias escala EBACO**

<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
CO1	4,750	0,6399
CO2	4,578	0,7696
CO3	4,328	0,7747
CO4	4,266	0,9920
CO5	3,875	1,0722
CO6	4,344	0,8734
CO7	4,242	1,0555
CO8	4,563	0,8205
CO9	4,203	0,8905
CO10	4,703	0,7356

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

CO11	3,758	1,2020
CO12	3,875	1,1839

**Fonte:** da pesquisa.

De acordo com os resultados tabulados no Quadro 5, o construto com maior média foi para CO1 referente à afirmativa “*Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho*” com média 4,750 e consequentemente com menor  $\alpha$  de 0,6399. Nesse sentido, é possível elucidar que os colaboradores sentem-se valorizados e motivados com a IES. Para Siqueira e Gomide-Jr. (2004) o colaborador que internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, envolve-se com os papéis de trabalho e almeja continuar trabalhando para ela, características de que foi desenvolvida uma ligação psicológica com a organização, ou seja, estabeleceu-se um vínculo de natureza afetiva.

Outra variável com média relevante foi a CO10 referente à afirmativa “*Eu realmente me interesse pelo destino da organização onde trabalho*” com média 4,703 e com menor  $\alpha$  de 0,7356. Estes achados indicam que os colaboradores estão preocupados com o futuro da organização, pois dependem dela para seu sustento. Quanto à variável com baixa relevância para os pesquisados e consequentemente a menor média apresentada foi a CO11 referente à afirmativa “*Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho*” com média 3,758 e com menor  $\alpha$  de 1,2020. Porém, apesar de estarem orgulhosos e se preocuparem com o futuro da IES, os entrevistados não são favoráveis a aplicar as mesmas normas de trabalho, caso tivessem uma empresa. Isso pode estar ligado, ao fato dos mesmos não estarem preocupados em deixar suas atividades na Instituição.

**Quadro 6:** Médias escala MEO

Variável	Média	Desvio Padrão
EN1	3,039	1,6429
EN2	2,320	1,2098
EN3	3,258	1,4486
EN4	1,867	1,2319

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

EN5	2,953	1,4410
EN6	3,844	1,3424
EN7	2,492	1,5369
EN8	3,281	1,4139
EN9	2,641	1,3146
EN10	2,570	1,3262
EN11	2,547	1,3508
EN12	2,594	1,2065
EN13	2,141	1,3086
EN14	2,117	1,1747
EN15	2,195	1,3284
EN16	2,227	1,3873
EN17	2,047	1,2093
EN18	2,656	1,3599

**Fonte:** da pesquisa

No que tange as médias do Entrincheiramento Organizacional, consta no Quadro 6 o construto com maior média foi a EN6 referente à afirmativa “*Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras*” com média 3, 844 e consequentemente com menor  $\alpha$  de 1, 3424, indo ao encontro com a ideia de Rodrigues (2009, p.76) que “não é possível falar de uma permanência espontânea do colaborador entrincheirado, mas sim em consequência da sua necessidade”.

A segunda maior média foi a EN8 referente à afirmativa “*Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira*” com média 3,281 e com menor  $\alpha$  de 1,4139. Esse construto vai ao encontro do fator de que os técnicos administrativos sentem que não poderiam

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

deixar a instituição nesse momento, pois necessitam manter-se na instituição em função dos benefícios que recebem e para garantir a própria sobrevivência.

Ainda, a menor média apresentada foi a EN4 referente à afirmativa “*Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações*” com média 1, 867 e com menor  $\alpha$  de 1, 2319. Assim, nota-se que os colaboradores acreditam que não teriam problemas em se acostumar com uma nova função em outra instituição, apesar de não possuírem o desejo de estarem fora da IES que trabalham atualmente.

**Quadro 7 – Médias escala ECO**

Variável	Média	Desvio Padrão
CON1	3,727	1,2148
CON2	3,367	1,3739
CON3	3,828	1,1912
CON4	3,844	1,2130
CON5	3,883	1,3199
CON6	4,375	1,0195
CON7	3,750	1,2549
CON8	3,750	1,2037
CON9	2,969	1,3857

**Fonte:** da pesquisa

Quanto às médias do Consentimento Organizacional - Quadro 7 -, o construto com maior média foi a CON6 referente à afirmativa “*Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa*” com média 4,375 e consequentemente com menor  $\alpha$  de 1,0195. É possível verificar que os técnicos administrativos consentem com a organização, acreditando que é seu papel como subordinado em cumprir as normas.

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

A segunda maior média foi a CON5 referente à afirmativa “*Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa*” com média 3,883 e com menor  $\alpha$  de 1,3199, esse resultado indica a subserviência do colaborador com a IES.

Esses resultados confirmam o que Silva (2009) expõe sobre o consentimento, o indivíduo com altos níveis deste vínculo se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável pelas consequência, que possa suceder de suas ações.

A menor média apresentada foi a CON9 referente à afirmativa “*Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior*” com média 2,969 e com menor  $\alpha$  de 1,3857. No entanto, identifica-se que os colaboradores não se eximem das responsabilidades de suas ações.

Assim sendo, o construto que apresentou maior média foi o comprometimento organizacional, podendo-se assim considerar que os técnicos administrativos encontram-se comprometidos por meio das bases de comprometimento com o sentimento de fazer parte da organização. Logo, a IES faz com que os colaboradores estejam engajados com a organização, se sintam como parte integrante da mesma.

#### **4.3 A relação dos vínculos organizacionais com variáveis sócio demográficas**

Como forma de observar os níveis de comprometimento dos colaboradores da IES pesquisada, utilizou-se das Escalas EBACO, MEO e ECO, relacionando suas médias com as seguintes variáveis sócio demográficas: gênero, faixa etária, grau de instrução, tempo de instituição e faixa salarial. Ou seja, a relação destas com as características dos técnicos administrativos da instituição pesquisada.

No Quadro 8 tem-se a relação entre os construtos da escala de comprometimento organizacional no que tange a significância de acordo com as respostas obtidas pelos técnicos administrativos da IES que responderam ao questionário.

**Quadro 8:** Relação dos construtos Escala EBACO

Variável	Gênero	Faixa etária	Grau de Instrução	Tempo de Instituição	Faixa salarial
CO1	-	0,024	-	-	-



SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

CO2	-	0,005	-	-	-
CO3	-	0,030	-	-	-
CO4	-	-	0,050	-	-
CO5	-	-	0,031	-	-
CO6	-	-	0,050	-	-
CO7	-	-	-	-	-
CO8	-	-	-	-	-
CO9	-	-	0,002	-	-
CO10	-	-	0,011	-	-
CO11	-	0,015	-	-	-
CO12	-	-	-	-	-

**Fonte:** da pesquisa.

Com base nos achados contidos no Quadro 8, verifica-se que a variável dependente, faixa etária correspondente ao intervalo de 31 a 40 anos teve uma relação positiva de 0,024 com a variável CO1 - *“Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho”*, e significância de 0,005 com a variável CO2 - *“Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização com uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar”*.

Ainda, a variável faixa etária, no intervalo supracitado, apresentou-se relação com a variável CO3 - *“Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus”*, com significância de 0,030. Quanto a variável CO11, referente à afirmativa *“Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho”* apresentou significância positiva de 0,015. Dessa forma, percebe-se que a faixa etária influencia nas variáveis CO1, CO2, CO3 e CO11, sendo relacionada positivamente com o comprometimento organizacional, influenciando no comprometimento dos colaboradores, principalmente no que tange aos mesmos desenvolverem um sentimento de pertencer a IES.

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

Quanto a variável grau de instrução, que teve a formação com maior média nível de graduação, constatou-se que a mesma influencia positivamente com a variável do comprometimento CO4 com significância de 0,050 - *“A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho”* e significância de 0,031 com a variável CO5 - *“A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa”*.

Ainda, a variável CO6 apresentou significância de 0,050 - *“Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho”*, e significância de 0,002 com a variável CO9 - *“Aceito as normas da empresa porque concordo com elas”* e significância de 0,011 com a variável CO10 - *“Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho”*.

A variável grau de instrução influencia positivamente nas variáveis CO4, CO5, CO6, CO9 e CO10, no que tange ao comprometimento organizacional, pois os pesquisados demonstram lealdade, sentimento de pertencer e buscam contribuir com a Instituição pesquisada. Isso pode estar atrelado ao fato da IES ter políticas de incentivo para que os colaboradores tenham um grau de instrução mais elevado. No entanto, Rego (2003, p.2) afirma que é crucial o estudo das variáveis que influenciam no comprometimento organizacional, visto que há uma “evidência de que o comprometimento pode ter implicações na assiduidade, no *turnover*, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no desempenho dos membros organizacionais”.

Outros vínculos institucionais pesquisados são os que pertencem a Escala de Medida de Entincheiramento Organizacional - MEO, na qual realizou-se teste de regressão para verificar a possível relação com variáveis sócio demográficas: gênero, faixa etária, grau de instrução, tempo de instituição e faixa salarial. No Quadro 9 apresenta-se as relações positivas entre as variáveis.

**Quadro 9:** Relação dos Constructos Escala MEO

Variável	Gênero	Faixa etária	Grau de Instrução	Tempo de Instituição	Faixa salarial
EN1	-	-	0,016	-	-
EN2	-	-	0,000	-	-

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

EN3	-	-	0,002	-	-
EN4	-	-	0,057	-	-
EN5	-	0,064	-	-	-
EN6	-	-	0,002	-	-
EN7	-	-	0,054	-	-
EN8	-	-	0,002	-	-
EN9	-	-	0,003	-	-
EN10	-	0,272	-	-	-
EN11	-	-	0,024	-	-
EN12	-	-	0,002	-	-
EN13	-	-	-	0,036	-
EN14	-	-	0,056	-	-
EN15	-	-	-	-	0,013
EN16	-	-	0,002	-	-
EN17	-	-	-	-	0,072
EN18	-	-	0,003	-	-

**Fonte:** da pesquisa.

Conforme os dados contidos no Quadro 9, a variável faixa etária, no intervalo de maior média entre 31 e 41 anos, possui uma relação positiva, com significância de 0,064 quanto a variável EN5 - *“Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos”* e significância de 0,272 com a variável EN10 - *“O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona”*. Assim, percebe-se que a faixa etária influencia nas variáveis EN5 e EN10, justificando que pessoas com esta faixa etária priorizam ter estabilidade financeira, bem como os benefícios que a IES proporciona. Ainda, por

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

desenvolverem suas atividades diárias na instituição, acabam mantendo sua rede de relacionamentos dentro desta.

Em relação à variável grau de instrução, que teve a formação com maior média nível de graduação, constatou-se que esta apresenta relação com a variável do entrincheiramento EN1 com significância de 0,016 - *“Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação”*, significância de 0,000, com a variável EN2 - *“A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações”*, significância de 0,002 com a variável EN3 - *“Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu sáísse agora”* e significância de 0,057 com a variável EN4 - *“Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações”*.

Ainda, a variável grau de instrução, apresentou relação positiva com a variável EN6 com significância de 0,002 - *“Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras”*, significância de 0,054 com a variável EN7 - *“Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa”*, significância de 0,002 com a variável EN8 - *“Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira”* e significância de 0,003 com a variável EN9 - *“Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização”*.

A variável grau de instrução ainda apresenta relação positiva com a variável EN11 referente a afirmativa *“Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa”*, com a variável EN12 - *“Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas”*, com a variável EN14 - *“Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função”*, com a variável EN16 - *“Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual”* e com a variável EN18, referente a afirmativa *“Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.”*

Desta forma, percebe-se que a variável grau de instrução influencia positivamente nas variáveis EN1, EN2, EN3, EN4, EN6, EN7, EN8, EN9, EN11, EN12, EN14, EN16 e EN18, uma vez que os colaboradores encontram-se entrincheirados, pois sentem medo de sair da IES e não conseguem colocação imediata no mercado de trabalho, passando a depender desta para seus

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido:** análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

objetivos pessoais. Ainda, apesar da instituição incentivar a participação em cursos de graduação e pós graduação, estes possuem a obrigação de permanecerem na IES.

Quanto a variável tempo de Instituição com média maior no intervalo de 2 a 5 anos, percebe-se uma relação com a variável EN13 com significância de 0,036 - *“Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale- refeição, etc”)*, sendo relacionada positivamente com o entrincheiramento organizacional, pois os pesquisados demonstram estarem na Instituição em virtude de suas necessidades e não poderiam deixar a mesma neste momento, pois perderiam os benefícios oferecidos.

Em relação à variável faixa salarial, com maior média no intervalo de R\$ 1501,00 e R\$ 2500,00 nota-se uma relação positiva com a variável EN15 com significância de 0,013 - *“Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização”* e significância de 0,072 com a variável EN17 - *“Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações”*. Desta forma, percebe-se que a variável faixa salarial influencia nas variáveis EN15 e EN17, uma vez que os colaboradores possuem características do vínculo entrincheiramento, podendo ser devido ao fato da atual crise política e econômica, gerando nestes, incertezas por não perceberem outras oportunidades de emprego, preferindo manter os benefícios oferecidos pela IES.

A seguir apresenta-se a relação das variáveis sócio demográficas: gênero, faixa etária, grau de instrução, tempo de instituição e faixa salarial com a Escala de Medida de Consentimento Organizacional- ECO, conforme destacado no Quadro 10.

**Quadro 10:** Relação dos construtos Escala ECO

Variável	Gênero	Faixa etária	Grau de Instrução	Tempo de Instituição	Faixa salarial
CON1	-	-	0,000	-	-
CON2	-	-	0,000	-	-
CON3	-	-	0,001	-	-
CON4	-	-	0,003	-	-

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

CON5	-	-	0,000	-	-
CON6	-	-	0,000	-	-
CON7	-	-	0,000	-	-
CON8	-	-	0,000	-	-
CON9	-	-	0,001	-	-

**Fonte:** da pesquisa.

Analisando os dados contidos no Quadro 10, a variável grau de instrução, no intervalo com maior média - Graduação - apresenta relação positiva com as variáveis CON1 com significância de 0,000 - *“Se o chefe manda, a gente tem que fazer”* e CON2 - *“Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens”*.

Também apresentou relação positiva com a variável CON3 com significância de 0,001 - *“Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado”* e significância de 0,003 com a variável CON4 - *“Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo”*.

Ainda, a variável grau de instrução, apresentou significância de 0,000 com as variáveis CON5 - *“Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa”*, CON6, referente a afirmativa *“Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa”*, CON7 - *“Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito”* e CON8 - *“Faço o que meu chefe manda por que acredito que é o mais correto a ser feito”*, no que tange a variável CON9 - *“Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior”* apresentou grau de significância de 0,001.

Em síntese, no que tange esse construto de vínculos organizacionais – Consentimento percebe-se o conformismo dos colaboradores para com as normas institucionais e ordens dos superiores imediatos, de acordo com a hierarquia apresentada pela IES. Outro fator percebido neste item é quanto ao grau de instrução, ou seja, quanto maior este se apresenta mais se tem consciência do cumprimento das normas da IES e as ordens dos superiores. Além disso, o fato de depositar no “chefe” a responsabilidade pelas tarefas executadas retira do colaborador o pensamento crítico reflexivo, uma vez que este, estando consentido, cumpre as ordens sem questionar seu superior.

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido**: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

## 5 COSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de atingir o objetivo deste trabalho, foram utilizadas três escalas EBACO, MEO e ECO, que por meio de técnicas estatísticas comprovaram uma relação forte dos construtos de bases comportamentais com as variáveis sócio demográficas de gênero, faixa etária, grau de instrução, tempo de instituição e faixa salarial dos colaboradores da IES.

A utilização dos modelos abordados permitiu mensurar os níveis dos vínculos do comprometimento, entrincheiramento e consentimento dentro da Instituição pesquisada, no qual se percebeu que o comprometimento organizacional apresentou as maiores médias, relacionado às variáveis de faixa etária e grau de instrução. O construto consentimento organizacional apresentou médias intermediárias, somente com a variável de grau de instrução e o entrincheiramento organizacional apresentou as menores médias, sendo relacionado com as variáveis de faixa etária, grau de instrução, tempo de instituição e faixa salarial.

Averiguou-se também, que em relação ao Consentimento os colaboradores consentem com as normas institucionais e ordens dos superiores imediatos, uma vez que a IES pesquisada apresenta a questão hierárquica bem definida. Ainda, notou-se que, quanto maior o grau de instrução, mais consentidos são os colaboradores, pois apresentam consciência que devem seguir as normas e ordens dos “chefes”.

Ademais, no que tange o vínculo do comprometimento, este teve maiores médias em relação aos demais, trazendo assim, benefícios à organização e aos colaboradores, como por exemplo: melhor qualidade de vida do colaborador, maior produtividade, efetividade e competitividade da instituição no cenário de atuação. Logo, os colaboradores comprometidos se sentem mais envolvidos e são mais compromissados com a instituição, pois se sentem parte desta, executando suas atividades com dedicação, responsabilidade.

Contudo, em se tratando comprometimento, identificou-se que o construto com maior média foi para CO1 - *“Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho”* com média 4,750 e conseqüentemente com menor  $\alpha$  de 0,6399, sendo este considerado um vínculo positivo, tanto para os colaboradores quanto para a instituição.

Quanto ao Entincheiramento, este se revelou como um vínculo que aprisiona o colaborador, tendo um cunho negativo e prejudicial para a instituição e o colaborador, pois não promove o crescimento profissional e ainda leva ao desenvolvimento de uma relação de dependência e

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido**: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

acomodação, neste caso na IES pesquisada. Logo, percebe-se que a variável com maior média foi a EN6 - "*Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras*" com média 3,844 e consequentemente com menor  $\alpha$  de 1,3424, na qual o colaborador mantém-se na instituição por necessidades, estabilidade, segurança, acomodação, sobrevivência e não por desejo e afeto.

Ainda, quanto ao consentimento organizacional, este é marcado pela submissão, acomodação, medo de mudança e a realização de atividades de forma mecânica, o que não é valorizado no contexto organizacional. Dentro deste construto, percebe-se que a variável com maior média foi a CON6 - "*Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa*" com média 4,375 e consequentemente com menor  $\alpha$  de 1,0195, denotando-se assim, certo nível de subserviência dos colaboradores.

Conclui-se também, por meio dos dados obtidos, que os vínculos organizacionais Entrincheiramento e Consentimento exigem mais ações organizacionais, por parte da IES, para que os colaboradores se tornem mais comprometidos. Desta forma, percebe-se que a viabilidade deste estudo se dá teoricamente na ampliação das pesquisas sobre os vínculos organizacionais. No ponto de vista prático, como forma de colaborar com a Instituição pesquisada, auxiliando-a na compreensão dos vínculos organizacionais e sua influência no trabalho desenvolvido pelos colaboradores. Por fim, conclui-se que a presente pesquisa, também possibilitou um enlace entre a teoria e a prática, permitindo às partes envolvidas a construção do conhecimento na área abordada.

Como limitações deste estudo, ressalta-se que as escalas de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional foram enviadas a todos os técnicos administrativos da IES participante, via *google docs*, porém apenas 55% responderam o mesmo, dificultando a abrangência em saber se todos os técnicos administrativos se encontram comprometidos, entrincheirados ou consentidos. Para estudos futuros sugere-se a aplicação destas escalas, também, em uma IES Pública, possibilitando-se assim mensurar o comprometimento, entrincheiramento e consentimento dos técnicos administrativos viabilizando, dessa forma realizar um comparativo entre ambas.

## **REFERÊNCIAS**

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Borges, L. O. e Mourão, L. (eds). **O trabalho e as organizações**: intervenções a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.



SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

BASTOS, A. V. B.; PINHO; A. P. M.; ROWE; D.E. O. Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento Organizacionais: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores. In: EnANPAD, Rio de Janeiro. **Anais**, 2011.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a care entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 6, n. 1, p. 301-320, 1995.

FELDMAN, M. S.; ANAT, R. Organizational routines as sources of connections and understandings. **Journal Of Management Studies**, v. 39, n. 3, p. 303-331, 2002.

HACKETT, R. D.; BYCIO, P. E; HAUSDORF, P. A. Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, p. 15-23, 1994.

IVERSON, R. D.; BUITIGIEG, D. M. Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? **Journal of Management Studies**, v. 36, p. 307-333, 1999.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 4, n. 1, p. 83-104, 2007.

MC GEE, G. W.; FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, p. 638-641, 1987.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, 1991.

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

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

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 492-499, 1986.

SOMAVILLA, Vanessa. SANTOS, Lucas Almeida dos. COSTA, Vania Medianeira Flores. GUSE, Jaqueline Carla. SANTOS, Carlos Eduardo Lopes dos. **Comprometido, entrincheirado e/ou consentido: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 2, p. 23-46 TRI II 2020. ISSN 1980-7031

PALÁCIOS, K. P. e PEIXOTO, A. de L. A. **Ferramenta de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.** Porto Alegre: Artmed, 2015.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos indivíduo- organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 288-304, 2015.

REGO, A. Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 43, n. 4, p. 25- 35, 2003.

RODRIGUES, A. C. A. **Do Comprometimento de Continuação ao Entrincheiramento Organizacional: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

ROWE, D. E. O. (2008) **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas.** Tese (Doutorado em Administração) - Curso de Doutorado da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008.

SILVA, E. E. C. **Consentimento Organizacional: uma proposta de medida do construto.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE-Jr. S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

WEBER, M. **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1971.