



FICO POR QUE QUERO OU POR QUE PRECISO? Entrincheiramento organizacional em Instituições Financeiras

¿ME QUEDO PORQUE QUIERO O POR QUÉ LO NECESITO? Atrincheramiento organizacional en las instituciones financieras

DO I STAY BECAUSE I WANT TO OR WHY DO I NEED IT? Organizational entrenchment in Financial Institutions

Juliana Severo Zago

Universidade Federal do Pampa, Brasil
julianaszago@hotmail.com

Carolina Freddo Fleck

Universidade Federal do Pampa, Brasil
carolinafleck@unipampa.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-1595-0100>

Juliana Ribeiro da Rosa

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil
julianardarosa@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4036-061X>

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar os níveis de entrincheiramento organizacional dos funcionários de instituições financeiras de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. O estudo descritivo, com abordagem quantitativa, utilizou amostra estratificada aplicada em bancos públicos, privados e cooperativas de crédito. Os principais resultados apresentaram que os Arranjos Burocráticos Impessoais, são o fator mais determinante para a permanência na organização que atua, quase atingindo um nível alto, seguido pela Limitação de Alternativas visualizada e pelo Ajustamento de Posição Social. O entrincheiramento organizacional perpassa elementos presentes na nossa sociedade, como por exemplo, o receio ao novo e a mudança quando se fala em emprego e renda. Nesse sentido, aprofundar o conhecimento sobre o tema em diferentes esferas organizacionais pode servir para repensar projetos que tratem de temas como carreira, emprego e até mesmo empreendedorismo.

Palavras chaves: Entrenchment Organizacional. Instituições Financeiras. Relações de Trabalho.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the levels of organizational entrenchment of employees of financial institutions in a city in the interior of Rio Grande do Sul. The descriptive study, with a quantitative approach, used a stratified sample applied in public, private and credit cooperative banks. The main results showed that the Impersonal Bureaucratic Arrangements are the most determining factor for the permanence in the organization that operates, almost reaching a high level, followed by the Limitation of Alternatives visualized and the Adjustment of Social Position. Organizational entrenchment permeates elements present in our society, such as fear of the new and change when it comes to employment and income. In this sense, deepening knowledge on the subject in different organizational spheres can serve to rethink projects that address topics such as career, employment and even entrepreneurship.

Key words: Organizational Entrenchment. Financial Institutions. Work Relations.

Licencia Creative Commons
Atribution Non-Commercial 3.0
Unported (CC BY-NC 3.0) Licencia



**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

RESUMEN: El término atrincheramiento organizacional transpone la idea de que el individuo está apegado a una organización. Este estudio tuvo como objetivo analizar los niveles de atrincheramiento organizacional de los empleados de las instituciones financieras en una ciudad del interior de Rio Grande do Sul. El estudio se caracterizó como descriptivo, con abordaje cuantitativo, con muestra estratificada aplicada en bancos públicos, privados y cooperativas de crédito. Los principales resultados mostraron que los Arreglos Burocráticos Impersonales, en la percepción de los encuestados, es el factor más determinante para la permanencia en la organización que opera, llegando casi a un alto nivel, seguido por la Limitación de Alternativas visualizadas y el Ajuste de Posición Social. El afianzamiento organizacional impregna elementos presentes en nuestra sociedad, como el miedo a lo nuevo y al cambio cuando se trata de empleo e ingresos. En este sentido, profundizar conocimientos sobre el tema en diferentes ámbitos organizacionales puede servir para repensar proyectos que aborden temas como carrera, empleo e incluso emprendimiento. Se concluye en este estudio que el nivel de atrincheramiento organizacional de los banqueros investigados termina siendo influenciado por la edad y el tiempo con la organización.

Palabras clave: Afianzamiento organizacional. Institución financiera. Relaciones laborales.

INTRODUÇÃO

Uma das grandes preocupações das organizações, principalmente ao tratar da gestão de pessoas, é atrair para seu quadro funcional, pessoas competentes, que sejam engajadas e comprometidas com a organização. Ter profissionais comprometidos com o trabalho tornou-se um desafio a ser alcançado em todas as áreas de atuação. Scheible et al. (2013), relatam que é de extremo valor que as organizações busquem meios de cultivar seus empregados. Entretanto, alertam que embora benefícios concedidos aos empregados possam instigar a permanência em sua empresa, não essencialmente os motivarão a colaborar ou exercer esforço ainda maior em seu nome. Esta relação de permuta acaba por se tornar um vínculo entre a empresa e trabalhador.

Diversos são os conceitos que falam sobre as conexões do trabalhador e sua instituição empregadora com essa perspectiva (Magalhães, 2008; Rodrigues, 2009; Scheible et al., 2013, Rodrigues et al., 2013; Meireles, 2015; Pinho et al., 2015). Os mais usualmente investigados, consistem em falar a respeito de percepção de apoio, de mutualidade e integridade organizacional, em que se inclui o comprometimento organizacional, e um dos conceitos mais recentemente traduzidos para a ciência do comportamento organizacional, o entrincheiramento organizacional. O estudo do entrincheiramento organizacional surge da discussão do modelo tridimensional do comprometimento, e diferencia-se pela forma de analisar o comportamento do indivíduo, levando em consideração a base cognitiva, não afetiva como avalia o comprometimento.

Percebendo a carência de estudos que envolvessem os motivos que levam os indivíduos a criarem amarrações com a instituição que os emprega, Bastos et al. (2008) e Rodrigues (2009) recomendam a criação de outro conceito chamado de Entincheiramento Organizacional, este conceito justifica-se através dos componentes de vínculo organizacionais, como os apresentados no comprometimento instrumental. A compreensão de encontrar-se entincheirado para Rowe et al. (2011), pode compreender a vontade de evitar estigma social, medo de que a idade impeça novas alocações, anseio de perder vantagens já adquiridas ou de arriscá-las com a eventualidade de uma nova trajetória de ação. Para Rodrigues (2009), a junção do conceito de entincheiramento organizacional com as análises teóricas realizadas em seu estudo, possibilitaram estabelecer um construto composto por três fatores “ajustamentos à posição inicial”, “limitação de alternativas”, e “arranjos burocráticos impessoais” utilizados para caracterizar as dimensões do entincheiramento organizacional, neste estudo.

O conceito de entincheiramento apresenta-se como um vínculo de continuação, que prende o sujeito. Mostrando um aspecto prejudicial, considerando que se a organização não motiva o desenvolvimento profissional, acarreta uma ligação de dependência e acomodação diante da empresa. Além disto o vínculo provoca a recusa, por ser julgado fraco além de negativo para o sujeito e instituição. “O fato de o trabalhador entincheirado buscar, em sua organização, a trincheira como um meio de proteção, segurança, estabilidade e evitar perdas materiais indica que esse vínculo não inclui desejo e afeto, mas sim necessidade” (Pinho et al., 2015, p.18).

Frente a esse cenário, notou-se a importância de aprofundar o entendimento sobre entrincheiramento e buscar averiguar fatores que provocam tal problemática em diferentes organizações, para isso, optou-se em realizar a pesquisa nas instituições bancárias da cidade de Santana do Livramento, abrangendo diferentes origens fundacionais (pública, privada, cooperativa), dado o interesse em investigar as informações obtidas com uma das pesquisadoras que atua no setor. O setor bancário do município apresenta pouca rotatividade e funcionários com tempo de atividade significativo. Além de serem organizações que oferecem diversos tipos de benefícios aos seus funcionários, como participação nos lucros, incentivos a formação, previdência privada, remuneração variável, entre outros, que outras organizações não oferecem na mesma localidade.

Logo este artigo procura sanar o seguinte objetivo qual o nível de entrincheiramento organizacional dos funcionários de instituições financeiras de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. Tendo como objetivos específicos, identificar as dimensões que mais determinam o entrincheiramento dos funcionários das instituições financeiras, verificar se existe relação entre faixa etária e dimensões de entrincheiramento e verificar os níveis de entrincheiro dos funcionários e sua relação com o tempo de serviço prestado para a organização.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo geral, verificar qual o nível de entrincheiramento organizacional dos funcionários de instituições financeiras de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. Tendo como objetivos específicos, identificar as dimensões que mais determinam o entrincheiramento dos funcionários das instituições financeiras, verificar se existe relação entre faixa etária e dimensões de entrincheiramento organizacional e verificar os níveis de entrincheiramento dos funcionários e sua relação com o tempo de serviço prestado para a organização.

Visto a recorrência do entrincheiramento nas organizações, dado confirmado pelas pesquisas já identificadas anteriormente, e pela circunstância de que ainda são poucos os estudos realizados no Brasil, esta pesquisa busca ampliar para a sociedade acadêmica o conhecimento sobre o tema, apresentando pontos de vistas de diversos autores. Justifica-se também pelo interesse das pesquisadoras em verificar de maneira científica a visão empírica tida dos vínculos organizacionais das instituições bancárias, avaliando os diferentes níveis de entrincheiramento organizacional dos funcionários de instituições financeiras.

2. VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Um dos temas de pesquisa mais clássicos e desafiadores na área do Comportamento Organizacional é compreender a natureza das conexões que unem o trabalhador à empresa onde ele trabalha (Pinho & Bastos, 2014). Segundo Rowe e Bastos (2008), para que se possa analisar a conexão do profissional com a organização em que a pessoa trabalha, é necessário analisar dois constructos, o de comprometimento e o de entrincheiramento. Segundo os autores, estes constructos ajudam a explicar a persistência do trabalhador em um emprego, que delimita o seu serviço e investimentos que se fez, com a intenção de sustentar um caminho de sucesso, tanto no aspecto pessoal quando nos efeitos para a sociedade.

Os primeiros estudos realizados sobre comprometimento eram direcionados aos funcionários e gestores, dificilmente para a instituição empregadora (Mowday, 1998). Acreditavam que a compreensão dos processos que causam o comprometimento dos funcionários, era ainda limitada, não deixando claro como isso acontecera. Segundo os autores, os estudos realizados por Meyer e Allen em 1997, forneceram relevantes percepções sobre os prováveis processos que acarretariam e distinguiriam o grau de comprometimento dos funcionários. Mas também deixaram dúvidas, causando uma certa confusão até mesmo conceitual, que estaria em torno de seus processos.

Segundo Mowday (1998), foram encontradas divergências conceituais no estudo apresentado em 1997, falam que a autoestima seria um antecedente do comprometimento afetivo, em outro momento recomendam que o mesmo comprometimento afetivo leva a autoestima. Ficando claro a necessidade da realização de estudos neste âmbito, para que seja possível entender melhor quais os processos que geram vínculos entre os funcionários e as organizações.

O estudo publicado por Becker (1960), traz uma análise formal do comprometimento com foco no comportamento do sujeito, no estudo o autor relata que o comprometimento seria o comportamento adotado por um indivíduo o qual é mantido em papel dos custos perdidos caso esse caminho de ação seja alterado. O motivo que leva um profissional a ficar comprometido com a instituição, não é necessariamente as recompensas ou penalidades que possam ocorrer deste comportamento, mas sim, porque a interrupção deste comportamento acarretaria perdas que o profissional não estaria disposto em se sujeitar.

Para o mesmo autor, o comprometimento vem ser a disposição que um profissional tem de se envolver em linhas sólidas de atividade, também chamada de *side bets* (apostas laterais), ou seja, é a disposição do funcionário em permanecer em uma direção pode ser determinada em função aos custos e perdas que podem ocorrer caso essa mesma linha seja alterada. Rodrigues e Bastos (2013, p. 147), falam que o termo *side bets* pode ser descrito como a troca de algo de valor (como tempo, dinheiro, esforço), que permanece enquanto o trabalhador presta serviços para a instituição ou para outra pessoa, e cessa quando a relação profissional termina, definindo-se bem como uma associação de permuta econômica.

Meyer e Allen (1991), propuseram um modelo tridimensional do comprometimento, onde os três tipos de comprometimento independentes, são diferenciados em o *afetivo* (o colaborador se identifica emocionalmente com a instituição onde trabalha); o *normativo* (ele sente se com um dever moral ou ainda mesmo obrigado a continuar na empresa) e por último o *calculativo ou instrumental* (onde a permanência do colaborador está ligada com os custos referentes ao seu desligamento dela). De certo modo, os usos de comprometimento acarretam a ciência de "que algo prende, além, une" o indivíduo a alguma coisa. Carson et al. (1995), recomendaram três dimensões a serem analisadas para o construto: Investimentos na carreira, que fala sobre os investimentos já feitos; Custos emocionais onde refere-se aos custos ligados a mudança; e Limitação das alternativas que é a visualização de poucas oportunidades fora da carreira já estabelecida. Para o mesmo autor o julgamento

de entrincheiramento se aplicado tanto no âmbito de indivíduo como no âmbito da organização.

Contudo, o modelo tridimensional sugerido recebeu algumas críticas. Rodrigues e Bastos (2013), defendem que alguns meios do vínculo, como os apresentados no comprometimento instrumental, deixam dúvidas quanto a seu sentido de comprometimento, quando diz respeito a origem da continuação do indivíduo na instituição. Entende-se que o mesmo por se tratar de permanência por necessidade, seria um plausível vínculo entre o sujeito e a instituição e não um conceito de comprometimento (PINHO et al., 2010).

Blau (2001), verificou em seu estudo a presença de se certa semelhança entre o conceito de comprometimento de continuação, também conhecido como instrumental ou calculativo, e entrincheiramento na carreira, já que os dois dizem em respeito a durabilidade do sujeito em sua ocupação em razão aos investimentos já feitos, visão de escassas alternativas e perdas emocionais ligadas a seu afastamento. Meireles (2015, p. 18) reforça “que a permanência na organização por necessidade (dimensão instrumental do comprometimento) se contraporia a nova ideia atribuída ao termo comprometimento – empregado que contribui ativamente para a organização”.

Os estudos acerca do tema comprometimento no Brasil, conforme Paiva et al. (2013) começaram a surgir por volta de 1970, onde os profissionais e pesquisadores da área de gestão de pessoas, perceberam que o assunto ainda era mal compreendido na literatura. No entanto, a grande porção dos estudos realizados até hoje, estão embasados nas primeiras teorias em ligação ao comprometimento organizacional, não ponderando as mudanças sucedidas nas relações trabalhistas, políticas e econômicas e em quase meio século. Rodrigues (2009), fala que tal distanciamento causou não apenas brechas conceituais, como também um atraso em analogia a certos pontos de vistas tradicionalmente analisados como elementos do comprometimento instrumental. Para a mesma autora, estudos realizados por Cunha et al. (2004) e Meyer et al. (2002), deixa claro que as bases normativas e afetivas tendem a apresentar relações similares com distintas variáveis, enquanto a base de continuação exhibe relações na direção oposta.

A base do comprometimento de continuação, na ideia de Rodrigues (2009), abrange o conceito de prosseguir na organização por necessidade, devido às limitações das alternativas ou aos sacrifícios pessoais percebidos pelo indivíduo. Entende-se, ainda, que há um vínculo mais adequado para prever a permanência por necessidade. Trata-se do entrincheiramento, definido pela primeira vez na área das carreiras por Carson, Carson e Bedeian (1995).

Diante de tais dificuldades que foram apresentadas, percebe-se então que é plausível a permanência em uma carreira devido a insegurança associada a idealização de novas possibilidades, além da identificação de vínculos afetivos com sua carreira já estabelecida. Nesse sentido, o constructo de entrincheiramento veio a preencher tais lacunas nos campos de aprendizado sobre relação trabalhador e organização, ocupação, carreira ou profissão.

2.1 Entincheiramento Organizacional

O conceito de Entincheiramento na carreira abordado Carson et al. (1995), que o titularam sendo a disposição do sujeito em permanecer na sua

atual ocupação pelo motivo de já possui investimentos na mesma, custos emocionais associados a transformação e a visualização de poucas opções fora do seu segmento. Os autores formularam este conceito para diferenciá-lo de Comprometimento, campo de pesquisa onde o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) foi desenrolado. Segundo os mesmos autores, o Entrincheiramento nada mais é do que percepção de prejuízo com os investimentos já efetivados no que diz respeito a mesma e a percepção de ausência de novas chances no mercado, e aos riscos emocionais causados em decorrência a mudança.

Para Carson e Bedeian (1994), entrincheiramento é determinado como a disposição do sujeito e sua continuação no mesmo ramo de atuação profissional devido às perdas emocionais ligados a mudança, pela assimilação de prejuízo em relação aos investimentos já feitos, ou pelo entendimento de existir poucas ou nenhuma alternativa fora de sua área de ação. Segundo Carson e Carson (1997), sua eficácia pode ser explicada a começar desde a opção tomada perante a profissão, feita muitas vezes por suas preferências individuais, na consideração de oportunidades de ocupação, e de seu julgamento como objeto de obtenção das metas pessoais e necessidades. Ainda nessa linha de raciocínio, pode-se proferir que à medida que o profissional realiza investimentos em sua ocupação, ele a estima como uma ferramenta para alcançar seus objetivos. Sendo assim, “a ciência de estar entrincheirado pode, assim, incluir o desejo de evitar estigma social, medo de que a idade seja o limite para uma boa recolocação, medo de perder privilégios já adquiridos ou de arriscá-los com a probabilidade de adesão ao novo curso de ação” (Pinho et al. ,2011, p.975).

Na teoria sobre os *side bets*, de Becker (1960), foi abordado que o entrincheiramento é construído principalmente com apoio no conhecimento de perdurar em uma determinada linha de ação em função aos custos e perdas. Então Carson et al. (1995), prescreveram três extensões para o constructo de entrincheiramento:

1. *Investimentos na carreira*: fala sobre os investimentos já feitos, como dinheiro, tempo dedicado a treinamentos, esforço, e ao alcance de uma melhor posição, entre outros que poderiam ser perdidos na busca por alternativas.

2. *Custos emocionais*: refere-se aos custos ligados à mudança, como a ruptura de relacionamentos interpessoais, ocorrida pelo distanciamento dos companheiros, redução de contatos na área de atuação e perda de reconhecimento social, devido à renúncia da função e status profissional adquirido.

3. *Limitação das alternativas*: percepção de escassas possibilidades fora da área de atuação. Isso quer dizer que quanto mais tempo o profissional atuar na carreira, mais ele adquire conhecimentos especializados, tornando assim mais difícil sua percepção de aproveitamento destes conhecimentos para uma nova área de atuação.

De modo inicial Bastos et al. (2008) e Rodrigues (2009), sugeriram um ajustamento do Entrincheiramento para o âmbito organizacional e validaram uma escala para medir esse construto no Brasil. Essa adaptação segundo os autores, ressalta que a ausência de alternativas acarreta muitas vezes com a continuação do funcionário na organização, que o induziria a tratar a empresa como uma trincheira, um lugar que oferece segurança e o protege, assegurando

estabilidade e continuidade do *status quo* dentro de certa região de conforto (Rodrigues & Bastos, 2013).

Ainda na compreensão de Rodrigues e Bastos (2013), os autores entendem que se o funcionário não percebe perdas associadas ao seu desligamento da instituição, ele não estaria entrincheirado. Os autores ainda relatam que estará possivelmente entrincheirado na organização o indivíduo que percebe tais perdas, por isso não conseguem perceber as opções de trabalho em outras empresas. Contudo os autores indicam que estes seriam os passos iniciais para a criação de um novo conceito, o de Entrincheiramento Organizacional.

A procedência do vínculo Entrincheiramento Organizacional abrange a conhecimento de estar aprisionado a uma instituição por não acreditar que haja outras opções que venham a auxiliar conforme suas expectativas e necessidades. Rodrigues (2009), ainda acrescenta que o sujeito acaba por permanece entrincheirado em decorrência de uma necessidade, dificilmente por espontânea vontade. Para a mesma autora, o vínculo estabelecido entre organizações e indivíduo não inclui vontade e sim necessidade. E possível ser interpretado como a instituição sendo um elemento de proteção, segurança, garantia de estabilidade, sustento de seu *status quo* e escapatória de outros danos ligados ao seu desligamento.

Na concepção de Rodrigues e Bastos (2010), os indivíduos que estariam entrincheirados poderiam ter tendências de lutar contra mudanças bem como a conservação da estabilidade. Se estes profissionais estão contentes com sua condição, pode não existir implicações relacionadas ao mesmo e a empresa em que está entrincheirado. O comportamento do funcionário entrincheirado pode estar relacionado ao seu estado de satisfação: funcionários insatisfeitos e entrincheirados buscarão por formas para melhor lidar com estresse, isso pode incluir, confronto verbal, indiferença, ou negligência, que inclui ausência, acréscimo de falhas no trabalho e ineficiência (Carson & Carson, 1997).

Um estudo realizado por Meireles (2015), sobre satisfação e entrincheiramento, deixou claro que os profissionais entrincheirados e satisfeitos possuem reações mais favoráveis em analogia a empresa, contudo, profissionais entrincheirados e insatisfeitos terão comportamentos possivelmente pouco desejável perante ela. Para Rowe et al. (2011) este profissional apresentará o mais superior grau de vontade em deixar a carreira; o menor período na ocupação; o menor progresso evolutivo; e o grau mais inferior de comprometimento. Já os profissionais entrincheirados e satisfeitos, segundo Carson e Carson (1997) tendem a cooperar construtivamente, somando o equilibrar da capacidade de trabalho e reduzindo a rotatividade dentro da organização (Carson & Carson, 1997).

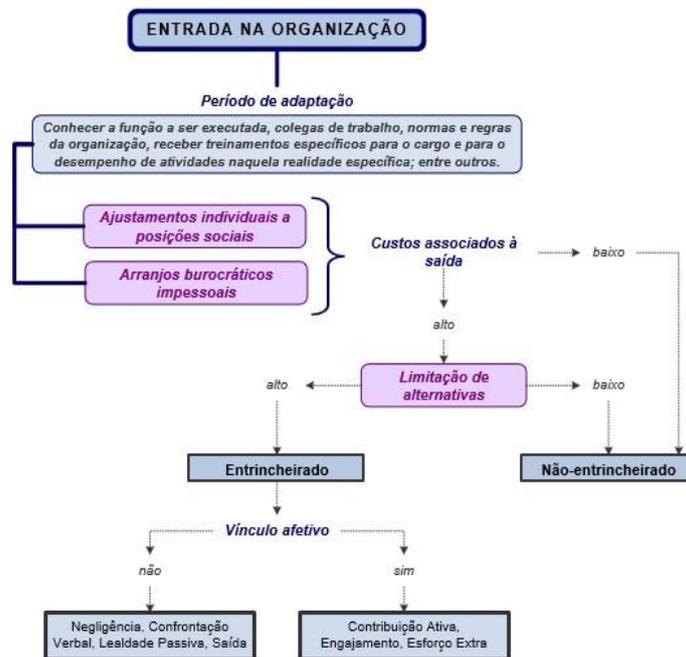
Bastos et al. (2008), determinaram três extensões abordadas para a composição de medida antecedente para o conceito de entrincheiramento na carreira, que seria: Ajustamento à posição social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitações de Alternativas. Tal instrumento sugerido para medir o novo construto foi aperfeiçoado por Rodrigues (2009).

O entrincheiramento no âmbito da organização, segundo Rodrigues (2009), é a disposição do profissional em permanecer “preso” a organização devido aos custos emocionais e perdas de investimentos relacionados a sua

saída carecido da percepção de poucas alternativas. Então este conceito visa medir o quanto um indivíduo sente-se “preso” a organização por necessidade.

Conforme Pinho et al. (2010), “o entrincheiramento pressupõe um aprisionamento do indivíduo à organização empregadora, um comportamento marcado pela acomodação, pois o empregado necessita se manter na organização em função dos benefícios que recebe e para garantir a própria sobrevivência”. Rodrigues (2009), fala que se tratando do entrincheiramento organizacional, uma referência a duas das categorias de *side bets* propostas por Becker (1960) e o conhecimento de alternativas limitadas contribuem para o entendimento dos motivos pelos quais um trabalhador pode sentir-se preso à organização. Rodrigues (2009), apresenta então o modelo do entrincheiramento de modo estruturado conforme figura 1.

Figura 1
Modelo de Entincheiramento Organizacional



Fonte: Rodrigues (2009).

2.1.1 Dimensões do Entrincheiramento Organizacional

O vínculo com a instituição empregadora pode ser associado à uma necessidade, uma permanência no emprego por crer que é necessário, e não uma vontade. Isso pode ocorrer por três causas, ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. Segundo Becker (1960), subdivide em três as extensões do entrincheiramento da carreira nas organizações, as quais, Rodrigues (2009) faz uma adaptação dentro do ambiente organizacional:

1. *Ajustamento à posição social (APS)*: refere-se aos investimentos do indivíduo e da instituição nas condições necessárias para um bom desempenho de alguma atividade, e adequação do comportamento do indivíduo ao lugar em que se encontra. Exemplos: treinamentos para especialização de funções exercidas, o que poderia causar, depois de algum tempo, a percepção de que todo o aprendizado e habilidades desenvolvidas seriam perdidas caso não pudessem ser utilizadas em outra instituição. Pode-se dizer que o status adquirido influenciaria o tipo de conduta seguido e o círculo de relacionamentos profissionais já traçados, acarretando o reconhecido por seu desempenho e por sua função dentro da empresa, o qual seria perdido com sua saída (BLAU, 2001).

2. *Arranjos burocráticos impessoais (ABI)*: representam a estabilidade e proveitos financeiros adquiridos na que seriam perdidos caso saísse da instituição, como férias, participação nos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, odontológica, previdência privada, aposentadoria, entre outros. Ainda que esta dimensão não faça parte definição do entrincheiramento na carreira, defende-se que as gratificações extrínsecas ou retornos materiais obtidos da organização, fatores que o sujeito não arriscaria perder, contribuem para maiores anseios de estabilidade e proteção, que estão subjacentes ao vínculo de entrincheiramento;

3. *Limitação das alternativas (LA)*: esta dimensão foi mantida sem

alterações, que na percepção de Carson et al. (1995), faria o indivíduo sentir-se entrincheirado na organização em que se encontra, por não visualizar outras oportunidades, seja por perceber restrições de mercado, seja por perceber que seu perfil profissional não seria bem-visto por outras organizações, devido às limitações de idade, conhecimento, entre outros.

A causa de entrincheiramento foi descrita como um acúmulo de investimentos realizados em certa área de atuação, o qual gera custos emocionais caso ocorra uma modificação de trajetória dentro da área na qual o trabalhador já venha atuando, por fim resulta na limitação da percepção de opções de carreira. A maneira contínua de investimento e reinvestimento que se tem em um emprego pode elevar o sujeito a querer evitar os efeitos de dissonância cognitiva, continuando no mesmo emprego embora insatisfeito, para não sofrer com o incomodo psicológico e de exposição social. Acaba por ser um processo de preservação do indivíduo, o qual acaba aumentando no grau em que os investimentos se acumulam. Muitas vezes a sensação de descontentamento pode levar a mais investimento, tempo e esforço na expectativa de reverter a condição. Por fim, o trabalhador tenta provar para si próprio e para os que estão ao seu redor que fez a escolha correta (MAGALHÃES, 2008).

3 MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como descritivo. Descritivo, dado o interesse em caracterizar o vínculo do indivíduo junto à organização em que é vinculado. De acordo com Gil (2010), o estudo descritivo objetiva a definição das características e suas relações entre variáveis, com o intuito de identificar e ponderar atitudes, opiniões e crenças de determinada população.

A abordagem deste estudo caracteriza-se de natureza quantitativa, que conforme Richardson (2012), esta abordagem na condução da pesquisa representativa na qual tem a intenção de concretizar a exatidão dos resultados, evitando assim distorções na interpretação destas análises. O método utilizado para o estudo foi o *survey*, por se tratar de uma coleta quantitativa de informações sobre um determinado tema. Para Gil (2002), o método *survey* se distingue pela abordagem direta das pessoas, o qual comportamento se procura investigar, mediante uma análise quantitativa dos problemas abordados obter as devidas conclusões perante os dados analisados. Hair et al. (2005), acrescenta que este método como um procedimento utilizado para coleta de dados primários a partir de sujeitos. As informações obtidas podem variar entre, ideias, religiões, costumes e maneiras de vida, e, informações gerais como, gênero, idade, nível de educação e renda, entre outros.

O questionário utilizado para a aplicação do *survey* foi o modelo de Medida de Entincheiramento Organizacional - MEO. Esse questionário já validado em âmbito nacional, foi construído para avaliar a percepção do indivíduo quanto aos fatores que compõem o processo de entincheiramento organizacional por Rodrigues e Bastos (2012). Ele é composto por 18 questões fechadas com pontuação individual de 1 a 6. Cada questão é avaliada por meio de uma escala Likert de seis pontos, onde 1 equivale a “discordo totalmente” e 6 equivale a “concordo totalmente” (Rodrigues & Bastos, 2015).

Para mensurar os resultados obtidos do questionário, Rodrigues e Bastos (2015), apresentam o detalhamento dos níveis. Os valores entre 1,0 e 2,5 são considerados níveis baixos de entrincheiramento, os valores superiores a 2,5 e inferiores a 4,5, correspondem a o médio entrincheiramento e tidos como alto entrincheiramento os valores acima de 4,5 até 6,0. Ressalta-se ainda, que os valores médios podem ainda variar entre médio inferior e médio superior, onde o médio inferior atinge entre 2,5 e 3,5, e o médio superior igual ou maior de 3,5 até 4,5. Sendo possível a partir das médias indicar os níveis de entrincheiramento dos pesquisados. Conforme é possível visualizar graficamente na figura 02.

Figura 02

Escala de medidas do Entincheiramento Organizacional



Fonte: Adaptado pelas autoras de Rodrigues e Bastos (2015).

Após definir o tipo, natureza e método e a técnica de coleta de dados para a pesquisa, se faz necessário definir a população e dimensionar a amostra na qual será aplicada a pesquisa. Segundo Yin (2010) o universo de pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Marconi e Lakatos (2009) definem amostra como uma parte cabível elegida do universo, uma parte do universo, um subconjunto.

O universo desta pesquisa foi composto por funcionários de instituições financeiras públicas, privadas e cooperativas de crédito presentes em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. Localizada na região da fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul, a cidade, com população de 82.464 habitantes, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021). A cidade possui nove agências em atividade, totalizando um número de 159 funcionários entre as nove instituições. Dado o tempo para realizar a presente pesquisa, buscou-se utilizar uma amostragem por proporção da população, que neste caso, seriam os bancários do Rio Grande do Sul, em um total de 25.000, segundo a Fetrafi – RS e os bancários da cidade pesquisada o grupo do qual se tiraria uma amostra proporcional. A amostra foi calculada com 95% de confiança e 5% de margem de erro. A amostra de 40 respondentes foi totalizada a partir do cálculo com proporção da população. Esse número ainda estratificado por banco, apresentando 9 respondentes por cooperativa (Sicredi, dos 19 funcionários houve 5 respondentes, da Unicred dos 17 funcionários 4 respondentes equivalem), 7 por banco privado (Bradesco, 16 funcionários equivalem 4 respondentes; Itaú, 5 funcionários equivalem 1 respondentes e Santander, 9 funcionários equivalem 2 respondentes) e 24 respondentes para banco público (Banrisul, 38 funcionários equivalem 10 respondentes; Caixa Econômica Federal, 25 funcionários equivalem 6 respondentes e Banco do Brasil 30 funcionários equivalem 8 respondentes)

Desta forma, o questionário foi encaminhado através de um link criado no Google Forms e então repassado via correio eletrônico para o e-mail corporativo

de cada gerente das instituições, para que então fossem encaminhados os funcionários. Algumas instituições, devido possuírem sistemas de segurança da informação muito rígidos, o acesso ao link foi barrado, nestes casos foi entregue pessoalmente os formulários impressos a cada colaborador. Ao final da pesquisa foram obtidos 40 questionários de acordo com a estratificação realizada.

Para a análise dos dados, primeiramente o presente estudo utilizou a técnica de estatística descritiva para descrever os dados da população e para analisar os diferentes níveis de entrincheiramento organizacional dos funcionários de instituições financeiras situadas na região sul do Estado do Rio Grande do Sul. Segundo Gil (2010), a análise estatística descritiva, visa descrever as implicações obtidas da amostra ou diferenciar isoladamente o comportamento de cada uma das variantes dos elementos observados.

Na sequência da análise de dados, utilizou-se também testes de hipóteses, como o teste T e a análise de variância (ANOVA), para verificar a relação entre o tempo de serviço prestado para a organização e a idade dos respondentes com os níveis de entrincheiramento organizacional encontrado. De acordo com Hair et al. (2005), o teste T é aplicado para testar se as diferenças apresentadas entre as médias de duas amostras ocorreram por acaso ou se houve diferença verdadeira e a ANOVA é usada para avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos. Os testes foram realizados no IBM SPSS Statistics, versão 22. Encontrada diferença dentre as médias entre grupos, ao usar a ANOVA aplica-se o teste Tukey para diferenciar os grupos do teste acompanhado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES OBTIDAS NA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

A partir da análise dos respondentes, foi possível identificar que 21 pessoas são do sexo masculino, enquanto 19 dos respondentes é do sexo feminino. A amostra teve uma grande diversidade em relação a idade, variando de 24 e 60 anos, com média de 39 anos de idade. Referente ao estado civil dos pesquisados, verificou-se que 9 são solteiros, 23 casados, 2 divorciados e 6 possuem união estável. Com relação ao grau de escolaridade dos respondentes, 22 possuem graduação completa, 12 tem graduação incompleta, 4 pós-graduação completa se equivale a 4, curso técnico completo 1 e por fim 3 possuem o ensino médio completo. Quanto ao tempo de serviço prestado, o menor período encontrado entre os respondentes é de 2 anos, sendo que o servidor que está há mais tempo na organização possui 34 anos de carreira, a média da população estudada atinge 12 anos de trabalho.

4.2 ANÁLISES DAS DIMENSÕES DE ENTRINCHEIRAMENTO DOS RESPONDENTES

Verificou-se no presente estudo que as dimensões apresentaram diferentes níveis de entrincheiramento. O Ajustamento a Posição Social – APS apresentou uma média 3,08, considerado como um médio inferior de entrincheiramento, uma as Limitações das Alternativas – LA atingiram uma média de 3,75, estimando como um índice médio superior. Já para os Arranjos

Burocráticos Impessoais - ABI o estudo encontrou uma média 4,43, apontado como médio superior, mas com grande proximidade para o nível alto.

Levando em consideração as médias apresentadas pela população estudada, mostrou-se que a mesma, julga como mais relevante os fatores associados a ABI, que pode ser descrito como a percepção de perda da estabilidade financeira já adquirida, junto aos benefícios concedidos pela organização. Se analisarmos o contexto organizacional do interior do estado, percebe-se que as instituições financeiras proporcionam inúmeros tipos de benefícios aos seus funcionários, como estabilidade e os ganhos financeiros (como plano de carreira, auxílio alimentação, auxílio babá, participação nos lucros, incentivos a formação, plano de saúde e odontológico, previdência privada, remuneração variável, entre outros), que outras organizações não proporcionam. Fazendo das instituições financeiras organizações atrativas para se trabalhar e seguir carreira.

Ao analisar o fator de LA, que está relacionado com a percepção do respondente quanto a falta de alternativas de emprego no mesmo setor ou em outro caso deixasse a organização, notasse que os pesquisados temem a falta de oportunidade no mercado e que consideram que poderiam ter dificuldades para adequar seu perfil em outras organizações, já que se atingiu com as médias o nível médio superior.

Por fim o que teve a menor incidência foi o fator APS, que teve uma média considerada inferior, fator que representa a privação do status profissional alcançado caso deixa-se a organização. Para os pesquisados essas características são menos relevantes do que os demais fatores ao pensar seu vínculo junto à organização que trabalham.

4.3 ANÁLISES DAS DIMENSÕES DO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL COM AS CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO ESTUDADA

Para a aprofundamento do estudo foram realizados testes de hipótese, para analisar a população estudada. O primeiro a ser aplicado foi o ANOVA, da qual busca-se verificar a existência de diferença nas médias dos níveis de entrincheiramento organizacional por faixa etária dos respondentes, seguido do teste T, utilizado para analisar somente duas variáveis, as dimensões do entrincheiramento organizacional e o tempo de serviço prestado para a organização.

A análise de variância ANOVA propôs relacionar as diferentes faixas etárias com as diferentes dimensões do entrincheiramento organizacional, a fim de verificar se a idade poderia interferir no posicionamento do participante. Para tal, classificou-se em classes as idades, o grupo 1 corresponde a idade de 21 a 30 anos, o grupo 2 de 31 a 40 anos, o grupo 3 de 41 a 50 anos e o grupo 4 de 51 a 60 anos. Cada faixa etária foi analisada com as diferentes dimensões de entrincheiramento, para então poder analisar se existe discrepância entre as médias nas diferentes idades. Apresentando assim o seguinte resultado:

Tabela 1

Resultado do Teste ANOVA no SPSS

DIMENSÃO	SIGNIFICÂNCIA
----------	---------------

APS	0,002
LA	0,351
ABI	0,012

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

A ANOVA foi realizada com nível de confiança de 95%, sendo assim, conforme a tabela 1 é possível verificar que apenas duas dimensões apresentaram diferenças quando considerada as médias dos respondentes, quando levado em consideração a idade, as dimensões APS (0,002) e ABI (0,012). A dimensão LA não apresentou diferenças significativas, exibindo somente diferença amostral. Para verificar as diferenças de média, aplicou-se o teste Tukey. O resultado obtido é exposto na tabela 2.

Tabela 2

Resultado do Teste de Tukey

AJUSTAMENTO A POSIÇÃO SOCIAL		ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS	
Faixa etária	Média	Faixa etária	Média
51 a 60	4,148A	51 a 60	5,185 A
31 a 40	3,194 AB	41 a 50	4,888 AB
41 a 50	2,916 AB	31 a 40	4,319 AB
21 a 30	2,320 B	21 a 30	3,807 B

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Na dimensão de APS, observando os grupos de idades, identificou-se diferença entre as médias, em que os respondentes entre 51 e 60 anos, apresentaram maior média quanto ao nível de entrincheiramento (4,148), contrariando a média, ou representatividade do grupo dos respondentes entre 21 e 30 anos (2,320). Podendo assim afirmar que respondentes com mais de 51 anos, consideram o arranjo de posição social é mais relevante para do que ao restante da população. Observa-se também que ao avaliarmos as faixas etárias nessa dimensão os respondentes com idades entre 31 e 40 anos atingem uma média maior (3,194), do que os participantes com idades entre 41 a 50 anos que apresentaram menor média de entrincheiramento (2,916).

Ao analisar a dimensão de ABI, identificasse o mesmo comportamento as médias, mais representativas para a faixa etária de 51 a 60 anos (5,128) e a menor com a faixa entre 21 e 30 anos (3,807). A média alcançada pelo grupo de 51 a 60 anos atinge um índice de alto de entrincheiramento nessa variável, enquanto a menor faixa atinge um número bem intermediário na escala. Enfatiza-se nesse caso, que os respondentes acima de 51 anos, atribuem relevância maior ao analisar nos investimentos realizados na organização, o de adaptação as atividades realizadas e a posição profissional adquirida.

No entanto, ao compararmos as duas dimensões (APS e ABI), que apresentaram diferenças, nota-se um comportamento distinto. Na dimensão ABI a ordem de médias, ocorre com as faixas etárias com idades mais elevadas indo progressivamente decrescendo até a faixa das mais novas. Já a APS, os extremos mantêm-se, entretanto, a faixa etária de 31 a 40 anos atinge uma média um pouco maior do que a 41 a 50 anos.

Para verificar se o tempo de empresa interfere no ponto de vista do indivíduo quanto seu vínculo com a organização, realizou-se o teste T para

analisar as médias, entre dois grupos. O primeiro grupo corresponde aos respondentes que tem até 10 anos de empresa, e o segundo grupo com os respondentes com mais de 10 anos de empresa. Aplicado o nível de confiança de 95%, obteve os resultados exibidos na tabela 3.

Tabela 3

Resultado do teste T extraído do SPSS

DIMENSÃO	SIGNIFICÂNCIA
APS	0,203
LA	0,852
ABI	0,017

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Os resultados apresentados na tabela 3, é possível verificar que as dimensões APS e LA não demonstram significância em relação ao tempo de serviço prestado, pois o valor de significância encontrado foi de 0,203 e 0,852, respectivamente. Já para a dimensão ABI o tempo de trabalho mostrou-se como um grande influenciador no aumento das médias de entrincheiramento organizacional desta população específica, apresentando uma significância de 0,017. Percebe-se que quanto mais tempo de serviço prestado para a organização, maior é o grau de entrincheiramento na variável ABI. A perda da estabilidade e ganhos financeiros adquiridos ao longo do tempo, pode gerar uma ligação maior do que aos demais respondentes.

Vale ressaltar, que embora não tenha sido definido como objetivo de pesquisa, rodou-se o ANOVA para verificar se o tipo de organização gerava influência nas dimensões de entrincheiramento organizacional - lembrando que o estudo foi aplicado em instituições bancárias públicas, privadas e cooperativa, devidamente estratificadas com a proporção a população total) -, e constatou-se que não há influência nas médias dos respondentes quando levado em consideração o tipo de organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral analisar os diferentes níveis de entrincheiramento organizacional dos funcionários das instituições financeiras de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul, o qual foi respondido por meio de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e utilizou-se do *survey* como método de pesquisa. Foram delimitados quatro objetivos específicos com o intuito de auxiliar na resposta do objetivo geral.

Como pode ser visto nas análises, todos os objetivos foram respondidos de forma satisfatória, encontrando diferenças de percepções quando levado em consideração os níveis de entrincheiramento. O fator que demonstrou valor mais expressivo para a população pesquisada foi o ABI - Arranjos Burocráticos Impessoais. Embora não tenha se avaliado qualitativamente os motivos por esse resultado, acredita-se que uma das possibilidades desse item ter tido uma disparidade em relação aos demais, deva-se pelo fato de a população estar inserida em uma localidade, onde não existem muitas opções de empregos que forneçam os mesmos benefícios que as agências bancárias, sejam elas públicas, privadas ou cooperativas. O indivíduo pode sentir-se mais propenso a

permanecer na organização dados esses investimentos realizados ao longo do tempo, benefícios financeiros e de capacitação.

Evidencia-se ainda que a dimensão ABI, assume uma representatividade maior quanto associado ao tempo de empresa, tendo em vista que as pessoas com mais de dez anos de organização, acreditam que ao sair da empresa muitos fatores pesariam comparando com os com tem menor vínculo com organização. Destacando ainda que os respondentes da maior faixa etária, também apresentam uma relevância maior dos demais.

Associado ao fato da dimensão ABI, ao considerar a média geral a população, segue quantitativamente pela dimensão LA- Limitação das Alternativas. Supõe-se que os resultados podem estar interligados, pois a percepção do indivíduo vincular os conhecimentos adquiridos na organização em que atua no momento, capacitando o mesmo para atuar em outras empresas do mesmo setor, uma vez que instituições financeiras apresentam um semelhante plano de carreira e remuneração, e a concorrência nessas localidades é reduzida.

O grupo investigado manifestou menor relevância aos fatores ligados ao APS-Ajustamento a Posição Social. Entende-se que na percepção deles, não seria perdido o conhecimento específico adquirido e status quo no decorrer dos anos. Parece haver uma ligação dos indivíduos com o cargo ao qual estão vinculados e no decorrer dos anos essa relação se mantém, demonstrando que mesmo que saíssem da organização, todo o status e conhecimento adquirido permaneceriam com estes, como se fosse inerente ao indivíduo e eles seriam sempre “reconhecidos” pelo trabalho desempenhado no banco.

O estudo alcançou os objetivos esperados e trouxe algumas informações interessantes sobre o vínculo do entrincheiramento organizacional. Os resultados encontrados servem para a população pesquisada e não podem ser usados para inferência de outras populações, o que cabe como uma limitação, mas também como um potencial para estudos futuros. Tratando-se de um tema ainda novo e com poucas publicações no Brasil, entende-se que novas pesquisas serão pertinentes. Para pesquisas futuras, sugere-se a utilização de uma abordagem mista, um escopo ampliado; tanto em organizações bancárias quanto em outras organizações, por exemplo. Em síntese, este artigo pretendia contribuir com o avanço nos estudos sobre entrincheiramento organizacional e acredita-se que tenha sido bem-sucedido, a partir daqui novos rumos devem ser explorados.

REFERÊNCIAS

Baiocchi, A. C., & Magalhães, M. “Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais”. (Revista Brasileira de Orientação Profissional, v.5, n.1, 2004, p.63-69).

Barreto, L. K. S., Guerra, N. M. D. C. P., El Aouar, W. A., & de Lima Santos, J. K. “Etrincheiramento organizacional em empresa familiar do comércio varejista”. (Revista Cereus, v.7, n.2, 2015, p.132-132).

Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. "Comprometimento e entrincheiramento organizacional: explorando as relações entre os construtos". (Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v.8, n.2, 2015, p.235-248).

Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Silva, E. E. C., Barreiros, B. C., & Lisboa, C. P. "Entincheiramento organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros". (In: XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica: formas e contextos. v.13, 2008, p. 1-15).

Becker, H. S. "Notes on the concept of commitment". (American journal of Sociology, v.66, n.1, 1960, p.32-40).

Blau, G. "On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment". (Human resource management review, v.11, n.3, 2001, p.279-298).

Carson, K. D., & Bedeian, A. G. "Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties". (Journal of vocational Behavior, v.44, n.3, 1994, p.237-262).

Carson, K. D., & Carson, P. P. "Career entrenchment: a quiet march toward occupational death?" (Academy of Management Perspectives, v.11, n.1, 1997, p.62-75).

Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. "Development and construct validation of a career entrenchment measure". (Journal of Occupational and Organizational Psychology, v.68, n.4, 1995, p.301-320).

Collis, J., & Hussey, R. "Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação". (Bookman: Porto Alegre, 2005).

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. "A ligação pessoa-organização". (Manual de comportamento organizacional: Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2004, p.147-192).

Freire, D. A. L., da Silva, L. V., Muritiba, P. M., & de Santana Santos, F. R. "Refletindo sobre os vínculos com a carreira dos militantes do MST: Entincheiramento em análise". (Revista de Carreiras e Pessoas – ReCaPe, v.3, n.1, 2013).

Gil, A. C. "Como elaborar projetos de pesquisa". (Atlas, São Paulo, 2010).

Gil, A. C. "Como elaborar projetos de pesquisa". (Atlas, São Paulo, 2002).

Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. "Fundamentos de métodos de pesquisa em administração". (Editora Bookman, Porto Alegre, 2005).

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431710&search=rio-grande-do-sul|sant%27ana-do-livramento>>, Acesso em: 2021.

Magalhães, M. O. "Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: Problematizando as bases do comprometimento organizacional". (Revista Brasileira de Orientação Profissional, v.9, n.2, 2008, p.67-80).

Malhotra, N. K. "Pesquisa de Marketing-: uma orientação aplicada". (Bookman Editora, Porto Alegre, 2006).

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. "Fundamentos de metodologia científica". (5. ed., Atlas, São Paulo, 2009).

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. "Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil". (Revista de Administração Contemporânea, v.7, 2003, p.187-209).

Meireles, A. Q. "Fico porque preciso: entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de energia brasileira". (Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2015).

Meyer, J. P., & Allen, N. J. "A three-component conceptualization of organizational commitment". (Human resource management review, v.1, n.1, 1991, p.61-89).

Meyer, J. P., & Allen, N. J. "Commitment in the workplace: Theory, research, and application". (Sage publications, 1997).

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences". (Journal of vocational behavior, v.61, n.1, 2002, p.20-52).

Moreira, J. "Etrincheiramento na carreira profissional de empregados em um supermercado cearense" (Dissertação - Mestrado profissional em Administração – Universidade Potiguar, Natal, 2015).

Mowday, R. T. "Reflections on the study and relevance of organizational commitment". (Human resource management review, v.8, n.4, 1998, p.387-401).

Paiva, K. C. M., Dutra, M. R. S. & Luz, T. R. "Comprometimento Organizacional: um estudo com trabalhadores de um call center". (In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD. Brasília, 2013).

Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B. & Rowe, D. E. O. "Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento Organizacionais: explorando seus

determinantes e consequentes entre gestores”. (In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2011).

Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B. & Rowe, D. E. O. “Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações”. (In: VI Encontro de Estudos Organizacionais ANPAD. Florianópolis, 2010).

Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. “Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão”. (Organizações & Sociedade, v.22, 2015, p.659-680).

Pinho, A. P. M., & Bastos, A. V. B. “Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrincheiramento e consentimento”. (Hucitec: São Paulo, 2014).

Richardson, R. J., Peres, J. A., & Wanderley, J. C. V. “Pesquisa social: métodos e técnicas”. (Atlas: São Paulo, 2009).

Rodrigues, AC de A. "Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos." (Editora UFBA, Salvador, BA, 2009).

Rodrigues, A. C., & Bastos, A. V. B. “Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen”. (Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v.10, n.2, 2010, p.129-144).

Rodrigues, A. C. D. A., & Bastos, A. V. B. “Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala”. (Psicologia: Reflexão e Crítica, v.25, 2012, p.688-700).

Rodrigues, A. P. G., & Bastos, A. V. B. “Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas”. (Revista de Ciências da Administração, v.15, n.36, 2013, p.143-158).

Rodrigues, A. C. A. & Bastos, A. V. B. Entrincheiramento organizacional. IN: Puente-Palacios, K., & Peixoto, A. D. L. A. “Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia”. (Artmed Editora: Porto Alegre, 2015).

Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. “Comprometimento ou entrincheiramento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior”. (XXXII ENANPAD– Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2008).

Rowe, D. E. O., Bastos, A. V. B., & Pinho, A. P. M. “Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço

instrucional do docente do ensino superior”. (Revista de Administração Contemporânea, v.15, 2011, p.973-992).

Scheible, A. C. F, Bastos, A. V. B & Rodrigues A. C. A. “Comprometimento e Entrincheiramento: Integrar ou Reconstruir? Uma Exploração das Relações entre estes Construtos à luz do Desempenho”. (Revista de Administração, São Paulo, v.48, n.3, 2013, p. 530-543).

Silva, P. M. M. Da, Lima, A. N. C., & Leone, N. M. D. C. P. “Entrincheiramento organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária”. (Revista de Administração IMED, v.5, n. 2, 2015, p.111-120).

Vergara, S. C. “Métodos de Pesquisa em Administração”. (Atlas, São Paulo, 2005).

Yin, R. K. “Estudo de Caso: Planejamento e métodos”. (Bookman editora: Porto Alegre, 2004).

**REVISTA
INCLUSIONES**
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES M.R.

**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.