

## **FICO PORQUE QUERO OU PORQUE PRECISO? UM ESTUDO SOBRE O ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL**

### **I'M STAYING BECAUSE I WANT OR BECAUSE I NEED? A STUDY ON THE ORGANIZATIONAL ENTRENCHMENT**

### **ME QUEDO PORQUE QUIERO O PORQUE NECESITO? UN ESTUDIO SOBRE EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL**

**Juliana Severo Zago<sup>1</sup>  
Carolina Freddo Fleck<sup>2</sup>**

**RESUMO:** O termo entrincheiramento organizacional compreende a ideia de estar preso a uma organização por não acreditar que haja outras opções que venham a amparar conforme suas expectativas e necessidades. É possível ser interpretado como a organização sendo um círculo de proteção, segurança, garantia de estabilidade, sustento de seu status quo e escapatória de outros danos ligados ao seu desligamento. Este estudo teve como objetivo analisar os diferentes níveis de entrincheiramento organizacional dos funcionários de instituições financeiras de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. O estudo caracterizou-se como descritivo exploratório, com abordagem quantitativa, aplicada a 40 funcionários de instituições financeiras, dentre elas cooperativas de crédito, bancos privados e públicos. Os principais resultados exibiram que as dimensões Ajustamento a Posição Social e Limitações das Alternativas, apresentam um médio grau de entrincheiramento, sendo que a dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais mostrou uma maior incidência, sendo um fator influenciador do constructo. Percebeu-se um grau de entrincheiramento e com isso conclui-se haver espaço para explorar mais a temática, aprofundando especialmente questões sobre os possíveis efeitos positivos ou negativos do entrincheiramento, tanto em outras organizações bancárias quanto em organizações de outras naturezas.

**Palavras chaves:** Entincheiramento Organizacional; Instituições Financeiras; Bancários.

**ABSTRACT:** The term organizational understands the idea of withdrawal be tied to an organization for not believing that there are other options that will support according to your expectations and needs. You can be interpreted as the organization being a circle of protection, security, stability, guarantee sustenance of its status quo and escape of other damage linked to its shutdown. This study aimed to analyze the different levels of entrenchment of financial institutions employees ' organizational of Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brazil. The study was characterized as descriptive exploratory, with quantitative approach applied to 40 employees of financial institutions, including credit unions, private and public banks. The main results showed that Social Position Adjustment dimensions and Limitations of alternatives, have a medium degree of entrenchment, and the Bureaucratic Arrangements Impersonal dimension showed a higher incidence, being an influential factor of the construct. You can see a degree of entrenchment and thus appears to be space to explore further the theme, deepening especially questions about the possible positive or negative effects of entrenchment, both in other banking organizations and organizations of other natures.

---

<sup>1</sup> Acadêmica matriculada na disciplina de TC do Curso de Administração

<sup>2</sup> Orientadora do trabalho

**Keys word:** Organizational Entrenchment; Financial Institution; Banking.

**RESUMEN:** El término “afianzamiento organizacional” está estrechamente relacionado a una organización, debido a que no existen otras opciones que apoyarán o proveerán para sus expectativas y necesidades. Se lo puede interpretar como una organización siendo un círculo de protección, seguridad, estabilidad, garantía de sostenimiento de su status quo y escape de otros daños vinculados a su cierre. Este estudio pretende analizar los diferentes niveles de afianzamiento de los empleados de las instituciones financieras organizacionales de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brasil. El estudio es de carácter descriptivo exploratorio, con enfoque cuantitativo aplicado a 40 empleados de instituciones financieras, incluyendo cooperativas de ahorro y crédito, bancos públicos y privados. Los principales resultados mostraron que las dimensiones de ajuste de posición social y las limitaciones de las alternativas, tienen un grado medio de atrincheramiento, y la dimensión burocrática impersonal de arreglos demostró una mayor incidencia, siendo un factor influyente de la construcción. Se puede ver un grado de enquistamiento, siendo así un motivo para explorar más el tema, profundizando especialmente en preguntas sobre los posibles efectos positivos o negativos de afianzamiento, tanto en otras entidades bancarias como en organizaciones de otras naturalezas

**Palabras claves:** Fortalecimiento organizacional; Instituciones financieras; La banca.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das grandes preocupações das empresas, principalmente da área de gestão de pessoas, é atrair para seu quadro funcional, pessoas competentes, engajadas e comprometidas com a organização. Ter profissionais comprometidos com o trabalho tornou-se um desafio a ser alcançado. Scheible *et al.* (2013) relatam que é de extremo valor que as organizações busquem meios de cultivar seus empregados. Entretanto, alertam para o evento de 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 (MAGALHAES, 2008; RODRIGUES, 2009; PINHO *et al.*, 2010; 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 também um dos conceitos mais recentemente traduzidos para a ciência do comportamento organizacional, o entrincheiramento organizacional.

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 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 entrincheiramento organizacional, neste estudo.

Pode-se constatar que este novo conceito surgiu em resposta aos questionamentos sobre quais as razões que levam os trabalhadores que não se identificam com suas ocupações a não mudarem esta situação (MAGALHÃES, 2008). Verifica-se a necessidade de relacionar os aspectos abordados pelos autores já citados, com o motivo de reter os colaboradores na organização em que estão presentes.

O conceito de entrincheiramento 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 entrincheirado 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. 676).

A percepção de estabilidade junto aos benefícios que as empresas proporcionam, quando encontrado o entrincheiramento, revela que muitos são os sujeitos que se acomodam por não estarem dispostos a enfrentar novos desafios ou por não quererem perder os benefícios já conquistados, ocasionados pela mudança na empresa. Todavia o entrincheiramento não pode ser desprezado, pode acarretar em implicações negativas para a empresa (MEIRELES, 2015).

Frente a esse cenário, notou-se a necessidade de aprofundar o entendimento sobre entrincheiramento e buscar averiguar fatores que provocam tal problemática em diferentes organizações. Logo este artigo procura sanar o seguinte questionamento: **qual o nível de entrincheiramento organizacional dos funcionários de instituições financeiras de Santana do Livramento/ RS?** 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.

O estudo do entrincheiramento organizacional surge das implicações sobre o modelo tridimensional de comprometimento. Optou-se em realizar a pesquisa nas instituições da cidade tendo em vista a pouca rotatividade de funcionários e o tempo de atividade (conhecimento empírico da autora por trabalhar no setor). Também por ser organizações que oferecem diversos tipos de benefícios aos seus funcionários, como auxílio alimentação, auxílio babá, participação nos lucros, incentivos a formação, plano de saúde e odontológico, previdência privada, remuneração variável, entre outros.

Neste contexto, visto a recorrência do entrincheiramento nas organizações, e pela circunstância de que são poucos os estudos realizados a nível nacional, esta pesquisa busca ampliar para a sociedade acadêmica o conhecimento sobre o tema, apresentando pontos de vistas de diversos autores, bem como analisar os diferentes níveis de entrincheiramento organizacional dos funcionários de instituições financeiras de Santana do Livramento/RS.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo abordam-se as teorias que orientaram a pesquisa, inicialmente com os vínculos organizacionais, onde são abordados os conceitos de comprometimento e seu modelo composto por três dimensões proposto por Meyer e Allen (1991), o surgimento do constructo de entrincheiramento, por fim entrincheiramento organizacional e suas dimensões.

## 2.1 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, relatam Mowday *et al.* (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 *et al.* (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 em 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 chega ao fim, definindo-se bem como uma associação de permuta econômica.

A teoria dos *side bets* empregada por Howard S. Becker em 1960, refere-se como sendo o acúmulo de investimentos que um indivíduo faz diante a instituição onde trabalha, que no decorrer do tempo estes benefícios geram acúmulo de custos e benefícios, o que torna mais difícil o indivíduo optar por sair da mesma. Este fenômeno se deu o nome de comprometimento instrumental, que também pode ser conhecido como calculativo ou de continuação (RODRIGUES, 2009).

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* (o mesmo 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 da mesma). De certo modo, os usos

de comprometimento acarretam em si a ciência de "que algo prende, até, 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).

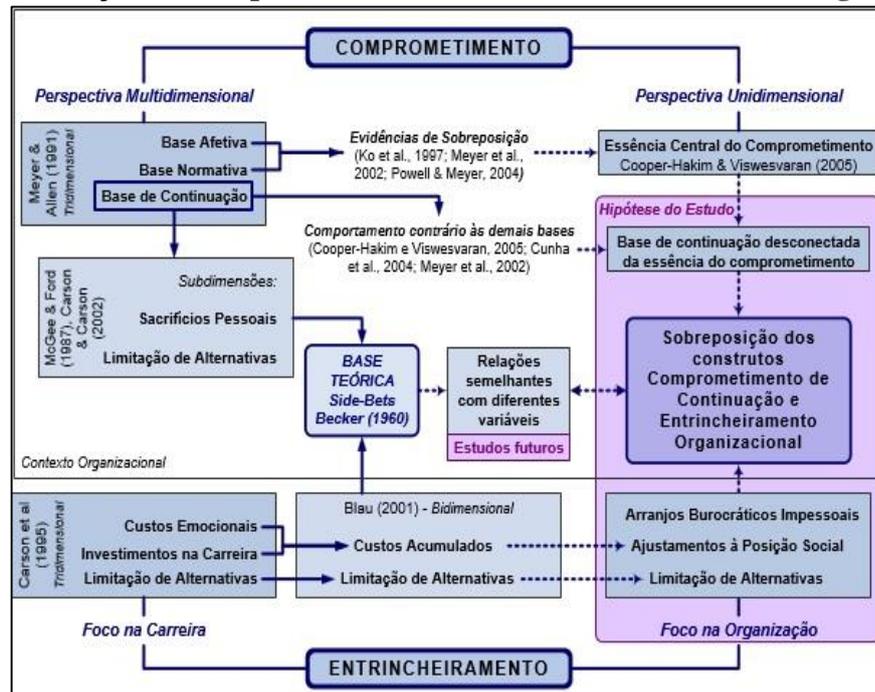
Blau (2001), verificou em seu estudo a presença de se certa semelhança entre o conceito de comprometimento de continuação, também conhecido como instrumental ou calculativo, e entrincheiramento na carreira, já que os dois dizem em respeito a durabilidade do sujeito em sua ocupação em razão aos investimentos 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 exibe 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).

A figura 1, apresenta, portanto, a construção teórica e a relação do comprometimento com o entrincheiramento organizacional da Rodrigues (2009).

**Figura 01: Relação do comprometimento com o entrincheiramento organizacional.**



Fonte: Rodrigues (2009, p. 79)

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.

## 2.2 Entrincheiramento Organizacional

O conceito de Entrincheiramento na carreira, conforme já apontado anteriormente, foi trazido primeiramente por 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 também 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 que a idade seja o limite para uma boa recolocação, medo

de perder privilégios já adquiridos ou de arrisca-los com a probabilidade de adesão ao novo curso de ação” (PINHO, BASTOS e ROWER, 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 do 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 o mesmo 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 Entincheiramento 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 e 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 Entincheiramento Organizacional.

A procedência do vínculo Entincheiramento Organizacional abrange a conhecimento de estar aprisionado a uma instituição por não acreditar que hajam 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 a mesma. 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).

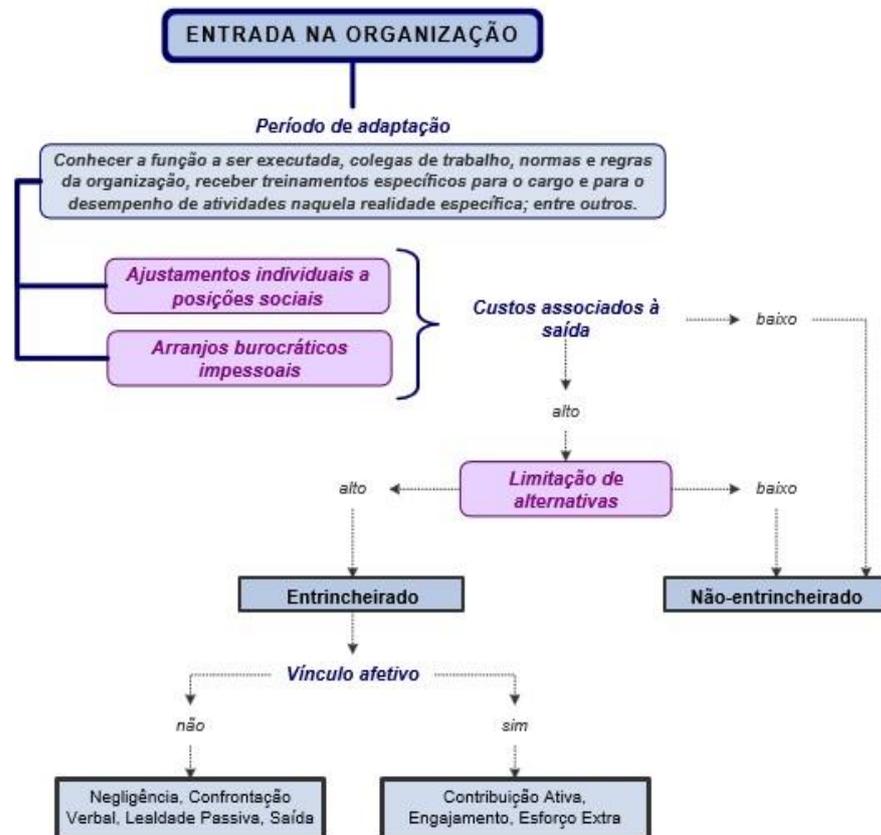
“Dos conteúdos encontrados a respeito da definição de Entrincheiramento Organizacional, o significado mais presente no discurso dos entrevistados foi o de um trabalhador acomodado, desmotivado, fracassado, sem perspectiva na vida, uma pessoa medrosa, que tem receios de arriscar a estabilidade que já atingiu na vida profissional. O Entrincheiramento revelou-se como um vínculo instrumental que aprisiona o sujeito, sendo, por isso, prejudicial, não promovendo o crescimento profissional e levando ao desenvolvimento de uma relação de dependência e acomodação diante da organização. Esse tipo de vínculo também suscitou a rejeição, por ser considerado frágil e negativo tanto para o indivíduo como para a organização” (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015 p.676).

Bastos *et al.* (2008), determinaram três extensões 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 2, apresentada:

**Figura 02: Modelo de Entrincheiramento Organizacional.**



Fonte: Rodrigues (2009, p. 76)

### 2.2.1 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 no 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)*: seria a estabilidade e proveitos financeiros 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 a 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-exploratório. Descritivo, pois tem como objetivo principal a definição das características e suas relações entre variáveis, ainda com o intuito de identificar e ponderar atitudes, opiniões e crenças de determinada população. Exploratório, porque tem como finalidade desenvolver, esclarecer conceitos e ideias, tendo o objetivo de estabelecer problemas mais precisos para estudos posteriores (GIL, 2010). Neste estudo o caráter descritivo-exploratório é relevante porque ainda existe poucos estudos realizados em instituições financeiras sobre entrincheiramento no âmbito organizacional, bem como sobre entrincheiramento de uma forma geral.

A abordagem deste estudo caracteriza-se de natureza quantitativa, que conforme Richardson (2012), utiliza-se 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 também, 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 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 e 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 entincheiramento, 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.

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 na cidade de Sant'Ana do Livramento. Sant'Ana do Livramento está localizada na região da fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul. 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 de Santana do Livramento o grupo do qual se tiraria uma amostra proporcional. A amostra foi calculada com 95% de confiança e 2,5% 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 (Sidredi, 19 funcionários equivalem 5 respondentes e Unicredi 17 funcionários equivalem 4 respondentes), 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, a aplicação do instrumento de coleta de dados ocorreu no período de 06/09/2016 a 10/10/2016. Inicialmente 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 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 RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização dos respondentes obtidas na aplicação dos questionários**

A partir da análise dos respondentes, foi possível identificar que 22 pessoas são do sexo masculino, enquanto que 18 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 8 são solteiros, 23 casados, 3 divorciados e 6 possuem união estável. Com relação ao grau de escolaridade dos respondentes, 22 possuem graduação completa, graduação incompleta são 12, 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 para a empresa, 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. Também foi questionado a renda familiar em salários mínimos, considerando que o valor do mesmo é R\$880,00. Os valores variam de 2 a 17 salários, tendo como uma média o valor de 7 salários mínimos. Os respondentes tiveram de preencher o campo cargo/função, 23 respondentes possuem cargos voltados mais a área administrativa e 17 estão em cargos de gerência.

### **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 3.2, considerado como um médio inferior de entrincheiramento, igualmente foi identificado uma média de 2.78 para Limitações das Alternativas - LA, estimando também como um índice médio inferior. Já para os Arranjos Burocráticos Impessoais - ABI o estudo encontrou uma média 4.33, apontado como médio superior, mas com grande proximidade para o nível alto.

Portanto a população mostrou-se mais afetada pelos fatores associados a ABI, o mesmo pode ser descrito como a percepção de perda da estabilidade financeira já adquirida, junto a benefícios concedidos pela organização. Instituições financeiras são organizações atrativas para se trabalhar e seguir carreira, já que a própria proporciona inúmeros tipos de benefícios aos seus funcionários, como auxílio alimentação, auxílio babá, participação nos lucros, incentivos a formação, plano de saúde e odontológico, previdência privada, remuneração variável, entre outros.

Já o fator APS teve uma média considerada inferior. Compreendida sendo a privação de todo o conhecimento adquirido até o momento, do mesmo modo estaria perdendo anos de dedicação e o status profissional alcançado caso deixa-se a organização. Para os pesquisados esse não parece ser um problema, que por mais que tenham passados por inúmeros treinamento durante seus anos de trabalho e relacionamentos obtidos não os fariam permanecer na empresa.

Por fim o que teve a menor incidência foi LA, está relacionada com a falta de alternativas de emprego no mesmo setor ou em outro caso deixasse a organização. Acreditar que existem poucos proveitos nas ofertas que recebe e que teria dificuldades para se encaixar em outra empresa. Esse baixo índice significa que os pesquisados não temem a falta de oportunidade no mercado e que poderia se adequar ao perfil de outras organizações.

O estudo não responde pelo total da população de bancários e cooperativistas que trabalham no sistema financeiro. Tendo em vista a realidade local, ao mesmo tempo que cada cargo possui grandes responsabilidades trabalhar neste ramo se torna atrativo, já que tem as

organizações oferecem a possibilidade de plano de carreira, benefícios e remuneração diferenciada, diferente das demais empresas da cidade.

#### 4.2.3 Análises das dimensões do entrincheiramento organizacional com as características da população estudada

Foi realizado os testes de hipótese, o primeiro a ser aplicado foi o ANOVA, o qual buscava diferenciar os níveis de entrincheiramento por grupos de idade, juntamente com o teste T, que veio para analisar somente duas variáveis, o tempo de serviço prestado para a organização e a faixa etária dos respondentes. Logo o teste Tukey procurou verificar as diferenças que houveram entre os grupos de idade com as dimensões de entrincheiramento.

O primeiro teste (ANOVA) procurou relacionar as diferentes faixas etárias com as diferentes dimensões do entrincheiramento organizacional. 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 medias nas diferentes idades. Apresentando assim o seguinte resultado:

**FIGURA 03: Resultado do Teste ANOVA no SPSS**  
ANOVA

		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
APS	Entre Grupos	21,250	3	7,083	6,655	,001
	Nos grupos	38,316	36	1,064		
	Total	59,566	39			
LA	Entre Grupos	12,011	3	4,004	3,304	,031
	Nos grupos	43,622	36	1,212		
	Total	55,633	39			
ABI	Entre Grupos	15,119	3	5,040	4,964	,006
	Nos grupos	36,548	36	1,015		
	Total	51,667	39			

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão de APS, quando levado em consideração os grupos de idades, identificou-se diferença entre as médias. Os respondentes com idades entre 21 a 30 anos e 41 a 50 anos, apresentaram menor média de entrincheiramento. Os que possuíam idade entre 51 a 60 anos, apresentaram maior nível de entrincheiramento, confirmando que o arranjo de posição social é mais relevante para eles do que ao restante da população. Em análise a dimensão de LA, também se constatou diferença entre as médias dos grupos. Os respondentes com idades entre as faixas etárias entre 21 a 30 anos apresentaram menor média de entrincheiramento quanto a essa dimensão. Já os que possuíam idade entre 51 a 60 anos, apresentaram novamente maior média nível de entrincheiramento. Já a dimensão de ABI, do mesmo modo pode-se perceber diferença entre as médias dos grupos. Os com idade 21 a 30 anos apresentaram menor média e os que possuíam idade entre 51 a 60 anos maior média novamente.

**Figura 04: Escala de medidas do Entrincheiramento Organizacional**

Fonte: Adaptado pela autora de Rodrigues e Bastos (2015).

A figura 04, trata-se de um parâmetro empregado para a interpretação dos resultados adquiridos a partir da Medida de Entrincheiramento Organizacional.

**TABELA 01: Resultado do Teste de Tukey**

AJUSTAMENTO A POSIÇÃO SOCIAL		LIMITAÇÃO DAS ALTERNATIVAS		ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS	
Faixa etária	Média	Faixa etária	Média	Faixa etária	Média
51 a 60	4,148 A	51 a 60	3,555 A	51 a 60	5,185 A
31 a 40	3,272 AB	41 a 50	3,119 AB	41 a 50	4,690 AB
41 a 50	2,542 B	31 a 40	2, 712 AB	31 a 40	4,318 AB
21 a 30	2,230 B	21 a 30	2,115 B	21 a 30	3,564 B

Fonte: Elaborado pela autora.

Transposto da tabela acima, pode-se constatar que a idade se torna indicador relevante para o entrincheiramento. Ao considerar a dimensão APS a média é considerada superior na faixa etária de 51 a 60 anos. Sendo que para a faixa de 31 a 40 anos também podemos considerá-la como alta porem com vestígios de uma mediana superior. Para as faixas de 21 a 30 e 41 a 50 anos a dimensão APS não mostra grande significância, decorrendo de uma média inferior e baixa. De modo que a LA, mostrou-se sendo a dimensão que menos influencia, idades entre 51 a 60 anos expôs uma média superior perto de inferior. Nas faixas de 41 a 50 e 31 a 40 anos o nível de relevância está entre uma média inferior para superior e de 21 a 30 anos aparece como baixa. Por fim o ABI mostrou a maior significância entre as idades de 51 a 60 anos, considerada uma média alta. Seguida da faixa etária 41 a 50 anos também vista como alta, porem próxima da média superior. Na sequência tem-se a faixa de 31 a 40 anos assim como a anterior é tida como superior. Entretanto a que mostrou a menor média, mas não insignificante, enquadrada no médio superior grau.

Conforme podemos identificar na tabela 1 somente a dimensão APS apresenta um comportamento diferente das demais medidas. Sendo que o maior índice continuou sendo na faixa dos 51 a 60 anos, o mais baixo de 21 a 30 anos. Já a faixa de 41 a 50 anos está no grupo de média baixa e a 31 a 40 anos na média alta, o que a difere das outras dimensões. Para esta população específica as idades entre 41 e 50 anos consideram a dimensão APS irrelevante, diferente da faixa etária de 31 a 40 anos que a julga com uma maior relevância.

Destaca-se na análise que quando se fala em limitação de alternativas as faixas etárias mais baixas têm médias menores de entrincheiramento, enquanto nas faixas mais altas as médias aumentam. Uma possível conclusão pode ser a distância temporal de uma aposentadoria e a constituição de família e dependentes, que poderiam levar os indivíduos a ficarem mais entrincheirados. Pretende-se no futuro ampliar a amostra para realizar testes estatísticos adequados para medir essas possíveis relações.

Para se analisar a relação tempo de empresa com o nível de entrincheiramento se usou o teste T para se obter a média entre as idades, para aplicar este teste, dividiu-se a população

estudada em 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.

**TABELA 02: Resultado do teste T extraído do SPSS**

DIMENSÃO	SIGNIFICÂNCIA
APS	0,799
LA	0,031
ABI	0,024

Fonte: Elaborado pela autora.

Na presente pesquisa, utiliza-se para o teste o nível de confiança de 95%. O estudo da dimensão APS não demonstra significância em relação ao tempo de serviço prestado, pois o valor de significância encontrado foi de 0,799. Já para as dimensões LA e ABI o tempo de trabalho mostrou-se como um grande influenciador no aumento das médias de entrincheiramento organizacional desta população específica, apresentando respectivamente, 0,031 e 0,024 de significância. Percebe-se que quanto mais tempo de serviço prestado para a organização, maior é o grau de entrincheiramento pelas variáveis LA e ABI, que seria a perda da estabilidade financeira e não identificar oportunidades no mercado, seja pelo fator idade ou dificuldades em se adaptar em outra organização. Diferentemente das médias gerais a LA quanto comparada com o tempo de serviço mostrou-se relevante, isso pode ser compreendido pelo fato de quanto mais tempo o sujeito permanecer na empresa mais difícil será deixá-la, seja pelo fator idade ou entendimento de poucas oportunidades.

O primeiro objetivo específico buscou identificar as dimensões que mais determinam o entrincheiramento dos funcionários das instituições financeiras. O Ajustamento a Posição Pessoal apresentou uma medida considerada como um médio inferior nível de entrincheiramento, igualmente foi identificado que a Limitação das Alternativas também é estimada como um índice médio inferior. Já para os Arranjos Burocráticos Impessoais o estudo encontrou uma medida determinada como médio superior, mas com grande proximidade para o nível alto.

O segundo objetivo procurou verificar se existe relação entre faixa etária e dimensões de entrincheiramento. O público alvo possuía em média 39 anos de idade. Em grande maioria os respondentes com idades entre 21 a 30 anos e 41 a 50 anos, apresentaram a menor medida de entrincheiramento. Porém os que possuíam idade entre 51 a 60 anos, exibiram o maior nível de entrincheiramento.

Já o terceiro objetivo verificou os níveis de entrincheiramento dos funcionários e sua relação com o tempo de serviço prestado para a organização. Na população onde foi aplicado o estudo a dimensão APS não demonstra significância em relação ao tempo de serviço prestado, já para as dimensões LA e ABI o tempo de trabalho mostrou-se como um grande influenciador no aumento das médias de entrincheiramento organizacional desta população específica. Sendo que a média é de 12 anos de serviços prestados para a organização.

Com isso percebe-se que a dimensão ABI se mostrou com maior relevância em todas as análises, mostrando que os respondentes percebem o risco de perda da estabilidade financeira ou de benefícios concedidos pela empresa em que trabalha. Seguida da APS, que demonstrou uma variação das demais quando abordado sua relação com a faixa etária dos respondentes, os que possuem idade entre 51 e 60 anos obtiveram um maior grau de entrincheiramento, mas o que causou singularidade foi que os respondentes entre 31 a 40 anos também se mostraram reduzidos pela dimensão, o que significa a percepção de que estariam perdendo seu status profissional alcançado, anos de dedicação e conhecimento adquiridos para chegar ao seu cargo atual. Por fim LA, quando analisada com o fator tempo de serviço e faixa etária mostrou-se sendo uma grande influenciadora para o entrincheiramento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para um melhor entendimento sobre o tema, foram levantados dados teóricos sobre vínculos organizacionais e entrincheiramento organizacional. O estudo teve como objetivo geral analisar os diferentes níveis de entrincheiramento organizacional dos funcionários das instituições financeiras de Santana do Livramento/ RS, o qual foi respondido por meio de uma pesquisa descritiva exploratória, 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 diferentes níveis de entrincheiramento. Os Arranjos Burocráticos Impessoais sendo o fator que demonstrou o maior índice de entrincheiramento, acredita-se que pelo fato da população estar inserida em uma cidade localizada na região da campanha do estado do Rio Grande do Sul, onde não existem muitas opções de empregos que forneçam os mesmos benefícios que as agências bancárias e cooperativa, acabam assim por permanecer na organização em vista de seus benefícios. O grupo investigado não manifestou resistência quanto ao Ajustamento a Posição Pessoal, entende-se que na percepção dos mesmos, não seria perdido o conhecimento adquirido no decorrer dos anos.

Já que a dimensão ABI mostrou a maior média de entrincheiramento, diferente da dimensão Limitação das Alternativas, suponhamos que os resultados podem estar ligados pelo motivo da população acreditar que poderia atuar em outras empresas do mesmo setor, assim não perderia os benefícios, uma vez que instituições financeiras apresentam um semelhante plano de carreira e remuneração. Esse cenário muda quando comparada a dimensão com o tempo de serviço, o que implica na permanência do sujeito na organização, conforme o tempo de empresa os pesquisados associam que seria mais difícil de encontrar novas oportunidades e terem a idade como empecilho para se adaptar a um novo ambiente de trabalho.

Este estudo trouxe um questionamento já em seu título, fico porque quero ou porque preciso? O qual obtemos a resposta ao analisar os resultados, identificasse que a população estudada demonstrou a necessidade de permanecer em seu emprego, esta permanência pode ser compreendida quando analisamos os fatores externos, como por exemplo, a falta de empregos que possam oferecer a mesma estabilidade financeira, o prestígio de estar inserido em uma classe considerada ainda reverente, como também fatores familiares que tornam os recursos oferecidos ainda mais necessários para o seu sustento. Diante disto podemos dizer que a relação entre funcionários e as organizações específicas são ligadas mais por necessidade do que por querer.

O estudo alcançou os objetivos esperados e traz algumas informações interessantes e que podem instigar ainda mais investigações sobre o 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 considerado novo e com poucas publicações no Brasil, entende-se que novas pesquisas serão pertinentes e possíveis caminhos seria explorar estudos de abordagem mista; ampliar o escopo de coleta tanto em organizações bancárias quanto em outras organizações; explorar a escala em outros países, entre outros. 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.
- BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; EL AOUAR, W. A; SANTOS, J. K. L. Entrincheiramento organizacional em empresa familiar do comercio varejista. **Revista Cereus**, v.7, n.2, p. 117-132, 2015.
- BALSAN, L. A. G., et al. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional: Explorando as relações entre os construtos. **Revista de Administração UFSM**, v. 8, n. 2, p. 235-248, 2015.
- BASTOS, A.V.B., RODRIGUES, A. C. A., SILVA, E. E. C., BARREIROS, B. C., LISBOA, C. P. Entrincheiramento Organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. In: XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica: formas e contextos, 2008, Braga. **Anais...** Braga: Universidade do Minho, 2008.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.
- BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, v. 11 (3), p. 279-298, 2001.
- CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, v. 44, (3), p. 237-262, 1994.
- CARSON, K.D.; CARSON, P. P. Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? **The Academy of Management Executive**, v. 11, n. 1, p. 62-75, 1997.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68 (4), p. 301-320, 1995.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2ª. Ed. Ed. Bookmam, São Paulo, 2005.
- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CABRAL, C. C. A ligação pessoa - organização. In: Manual de Comportamento Organizacional, p.147-192. Lisboa: Ed. RH: 2004.
- FREIRE, D. A. L.; SILVA, L. V.; MURITIBA, P. M.; SANTOS, F. R. S. Refletindo sobre os vínculos com a carreira dos militares de MST: Entrincheiramento em análise. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v.03, n. 01, 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: 4ª Ed. Atlas S.A, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: 5ª Ed. Atlas S.A, 2010.

HAIR, Jr, J. F.; BABIN, B; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAGALHÃES, M. O. Generatividade e vínculos com a carreira e com a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v.9, n.2, p. 67-80, 2008

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006.

MARCONI, M. A. de; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 2009.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea** , v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MEIRELES, A. Q. **Fico porque preciso: entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de energia brasileira**. Rio de Janeiro, n° f. 169. 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 (1), p.61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Commitment in the workplace: theory, research and application. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 1997.

MEYER, J. P.; STANLEY, J. D.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, 61, p. 20-52, 2002.

MOREIRA, J. K. L. S. **Entrincheiramento na carreira profissional de empregados Em um supermercado cearense**. Natal, n° f. 83. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Potiguar, 2015.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

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. **Anais...** Brasília: GPR, 2013.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS ANPAD, 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnEO, 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. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 659-680 - Out./Dez. 2015.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A.V. B. **Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrincheiramento e consentimento**. São Paulo: Ed. Hucitec, 2014.

RICHARDSON, J. R. et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Ed. Atlas S. A, 2012.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. Salvador, nº f. 212. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, 2009.

RODRIGUES, A. C. A.; 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, p. 129-144, Jul/Dez. 2010.

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

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de Comprometimento e Enrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143-158, Ago. 2013.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Enrincheiramento organizacional. In: PALÁCIOS, K. P; PEIXOTO, A.L.A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre, Artmed, 2015.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B; PINHO, A. P. M. Comprometimento e Enrincheiramento na Carreira: um Estudo de suas Influências no Esforço Instrucional do Docente do Ensino Superior. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.6, p.973-992, Nov./Dez. 2011.

ROWE, D. E. O; BASTOS, A. V. B. Comprometimento ou entrincheiramento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

SANTOS, P. M. M.; LIMA, A. N. C.; LEONE, N. M. C. P. G. Enrincheiramento organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 111-120, Mai./Ago. 2015.

SCHEIBLE, A. C. F; BASTOS, A. V. B; RODRIGUES; A. C. A. Comprometimento e Enrincheiramento: Integrar ou Reconstruir? Uma Exploração das Relações entre estes

Construtos à luz do Desempenho. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.3, p. 530-543, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2010.