



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

HÉRICA KALIANNY LOPES FIGUEIRÊDO ROCHA

**ENTRINCHEIRAMENTO NA CARREIRA: UM ESTUDO NUMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR.**

MOSSORÓ/RN

2019

HÉRICA KALIANNY LOPES FIGUEIRÊDO ROCHA

**ENTRINCHEIRAMENTO NA CARREIRA: UM ESTUDO NUMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR.**

Dissertação de mestrado profissional apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alano Soares de Almeida (UFERSA)

MOSSORÓ/RN

2019

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

R672e ROCHA, HERICA KALIANNY LOPES FIGUEIRÊDO.
ENTRICHEIRAMENTO NA CARREIRA: UM ESTUDO NUMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR / HERICA
KALIANNY LOPES FIGUEIRÊDO ROCHA. - 2019.
64 f. : il.

Orientador: CARLOS ALANO SOARES DE ALMEIDA.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em
Mestrado Profissional em Administração Pública,
2019.

1. Entrincheiramento. 2. Organizações. 3.
Carreira. 4. Administração Pública. I. ALMEIDA,
CARLOS ALANO SOARES DE, orient. II. Título.

HÉRICA KALIANNY LOPES FIGUEIRÊDO ROCHA

**ENTRINCHEIRAMENTO NA CARREIRA: UM ESTUDO NUMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR.**

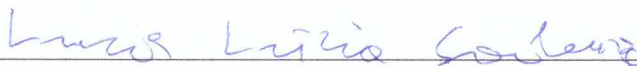
Dissertação de mestrado profissional apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 09/07/2019

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Carlos Alano Soares de Almeida - UFERSA
Orientador



Prof. Dr. Lucas Lucio Godeiro - UFERSA
1º Examinador



Prof. Dra. Ludimilla Carvalho Serafim de Oliveira - UFERSA
2º Examinador

Dedico este trabalho a Deus e a minha família.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo amor e pelo dom da vida.

Ao meu esposo Ricardo Cézar Carlos Rocha pelo amor e companheirismo.

À minha família pelo amor e suporte em todos os momentos.

Ao meu orientador, Prof.^o Dr. Carlos Alano Soares de Almeida, pela atenção, apoio e paciência durante o processo de construção deste trabalho.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Lucas Lúcio Godeiro, Prof. Dra. Ludimilla Carvalho Serafim de Oliveira pelas sugestões e contribuições dadas ao trabalho.

A todos os professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) pelo conhecimento e pelas experiências compartilhadas.

Aos colegas das turmas 2016.2 e 2017.1 do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) pela parceria e momentos amistosos durante esta jornada.

Ao Doutorando Pablo Marlon pela sua colaboração no tratamento dos dados estatísticos deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente participaram desta conquista.

“A educação é uma descoberta
progressiva de nossa própria ignorância”
(Voltaire).

RESUMO

Este estudo objetivou investigar a relação entre o entrincheiramento organizacional e a carreira de servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino superior situada no interior do Nordeste brasileiro. A pesquisa, do tipo *survey*, possui natureza descritiva e explicativa, com abordagem quantitativa. Coletou-se dados de 107 técnico-administrativos de uma universidade federal localizada na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte. Utilizou-se, para fins da pesquisa, a Escala de Entrincheiramento na Carreira, de Carson, Carson e Bedeian (1995), adaptada e validada para o Brasil por Magalhães (2008). A escala possui 12 variáveis dispostas em três dimensões, e cada dimensão possui quatro assertivas. As dimensões são Investimentos de Carreira, Custos Emocionais e Limitação de Alternativas. Os dados foram tratados estatisticamente, utilizando-se de módulos de estatística descritivas, bem como a Análise Fatorial e Análise de Variância (ANOVA). Os resultados apontaram para uma relação entre entrincheiramento e a carreira dos servidores estudados. O fator “Investimentos na carreira” prevaleceu entre as demais dimensões do entrincheiramento, mostrando que os investimentos que os técnicos-administrativos realizaram durante sua carreira podem levar muitos desses profissionais a acreditar que investiram demais para quererem enfrentar novos desafios. Constatou-se também que apenas na variável “gênero” houve diferenças significativas entre as médias, números encontrados por meio da ANOVA, em que se evidenciou que os homens tendem a temer mais a mudança de carreira devido aos investimentos realizados, enquanto as mulheres mantêm laços afetivos mais fortes com colegas, o que pode vir a ser um fator impeditivo para possíveis mudanças de carreira. A pesquisa contribuiu teoricamente trazendo a discussão do entrincheiramento para a Administração Pública, visando preencher lacunas existentes em estudos nessa área; e também colaborou com as organizações, no sentido de fazer com que os gestores conheçam melhor seus profissionais e desenvolvam estratégias que minimizem os impactos do problema no ambiente de trabalho e possam criar instrumentos para elevar o comprometimento afetivo de seus servidores, que é um dos grandes desafios de qualquer organização.

Palavras-chaves: Entrincheiramento. Organizações. Carreira. Administração Pública.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship between organizational entrenchment and the career of technical-administrative servants of a public higher education institution located in the interior of the Brazilian Northeast. The research, of the type survey, has descriptive and explanatory nature, with quantitative approach. Data were collected from 107 technicians from a federal university located in the city of Mossoró, Rio Grande do Norte. For the purpose of the research, the Carson, Carson and Bedeian (1995) Career Entrenching Scale, was adapted and validated for Brazil by Magalhães (2008). The scale has 12 variables arranged in three dimensions, and each dimension has four assertions. The dimensions are Career Investments, Emotional Costs, and Limitation of Alternatives. The data were treated statistically, using descriptive statistical modules, as well as Factor Analysis and Variance Analysis (ANOVA). The results pointed to a relationship between entrenchment and the career of the servers studied. The "Career Investments" factor prevailed among the other dimensions of the entrenchment, showing that the investments that the administrative technicians made during their career can lead many of these professionals to believe that they invested too much to want to face new challenges. It was also verified that only in the variable "gender" there were significant differences between the means, numbers found through ANOVA, in which it was evidenced that the men tended to fear more the change of career due to the investments made, while the women have stronger affective ties with colleagues, which may be a deterrent to possible career changes. The research contributed theoretically bringing the discussion of entrenchment to the Public Administration, aiming to fill gaps in studies in this area; and also collaborated with organizations in order to make managers better acquainted with their professionals and develop strategies that minimize the impacts of the issue in the workplace and can create instruments to elevate the affective commitment of their employees, which is one of the great challenges of any organization.

Keywords: Entrenchment. Organizations. Career. Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Matriz de Entrincheiramento na Carreira e Satisfação na Carreira	25
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Escala de Entrincheiramento na carreira	35
Quadro 2– Matriz rotacionada dos fatores referentes ao Entrincheiramento Organizacional.	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Técnicas de análises de dados: objetivos e métodos.	37
Tabela 2– Gênero dos pesquisados.....	38
Tabela 3 – Estado civil dos pesquisados.....	38
Tabela 4– Percentual dos respondentes que possuem filhos.....	39
Tabela 5– Faixa etária dos pesquisados.	39
Tabela 6– Escolaridade dos respondentes.	39
Tabela 7– Tempo de carreira na instituição.	40
Tabela 8– Percentual de pesquisados que residem na cidade em que trabalham.	40
Tabela 9– Renda mensal dos pesquisados.	40
Tabela 10- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett.....	42
Tabela 11– Teste de comunalidades.	43
Tabela 12– Variância total explicada.....	43
Tabela 13– Prevalência de fatores a partir da percepção dos respondentes.	45
Tabela 14– Anova entre gênero e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.	47
Tabela 15– Anova entre estado civil e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.	48
Tabela 16– Anova entre faixa etária e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.	48
Tabela 17– Anova entre Possui filhos e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.	49
Tabela 18– Anova entre escolaridade e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.	50
Tabela 19- Anova entre tempo de carreira e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.	51
Tabela 20– Anova entre renda e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.	51

LISTA DE SIGLAS

ABI	Arranjos Burocráticos Impessoais
AF	Análise Fatorial
AFE	Análise Fatorial Exploratória
ANOVA	Análise de Variância
APS	Ajustamentos à Posição Social
EEC	Escala de Entrincheiramento na Carreira
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TAE	Técnico - Administrativo em Educação

Sumário

1 INTRODUÇÃO	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Geral.....	16
1.2.2 Específicos	16
1.3 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Comprometimento organizacional	19
2.2 Entrincheiramento na carreira.....	22
2.3 Entrincheiramento e satisfação no trabalho	25
2.4 Modelos do entrincheiramento organizacional	28
2.4.1 Modelo tridimensional de Carson, Carson e Bedeian.....	28
2.4.2 Modelo tridimensional de Rodrigues e Bastos.....	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 Tipo de pesquisa	33
3.2 Universo/amostra da pesquisa	34
3.3 Plano de coleta de dados	34
3.4 Tratamento dos dados	36
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 Perfil da amostra	38
4.2 Análise fatorial para o entrincheiramento organizacional.....	41
4.3 Prevalência de fatores	45
4.4 Análise de variância (anova)	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO	62
ANEXO A - ESCALA DE ENTRINCHEIRAMENTO NA CARREIRA (EEC).....	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

A carreira é uma das escolhas mais importantes para a trajetória de um indivíduo e impacta todas as áreas de sua vida (GEWINNER, 2017). Foi definida por Hall (1971, p. 50) como “aquela sequência particular de experiências e mudanças pessoais, únicas e comuns, pelas quais uma pessoa passa durante todo o curso do trabalho de sua vida”. Porém, seu conceito vem sofrendo alterações ao longo do tempo, quando até pouco mais da metade do século XX predominava-se a noção de um indivíduo como leal, comprometido com os objetivos da empresa e disposto a construir um vínculo duradouro e estável com essa, apontando para a concepção de uma carreira como fenômeno facilmente previsível (RAKSNYIS; VALICKAS; VALICKIENE, 2015).

Nas últimas décadas, a partir das transformações sociais, as gerações posteriores passaram a questionar e criticar de maneira constante a autoridade e sua submissão, principalmente na área organizacional (GRILLO RODRIGUES; BASTOS; GONDIM, 2013). Hoje, há uma maior ênfase nas pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional, resultado de uma visão que impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). De acordo com Araujo (2016), há uma tendência cada vez maior de que a inteligência, o conhecimento e a competência do indivíduo sejam mais valorizados e aplicados aos processos produtivos, fazendo com que estes substituam o método de trabalho rotineiro e desqualificado vigentes até então por um processo que preze pelo elevado conteúdo de conhecimento e informação, como também desloquem o foco do controle do processo para o controle dos resultados, pondo assim a responsabilidade nas mãos do profissional pelo sucesso da produção.

A insegurança trazida pelo novo mercado de trabalho leva os profissionais a modificar suas crenças sobre seu emprego ou carreira, em face de um ambiente competitivo e excludente, em que emergem questões relativas a vínculos duradouros, organização e ao aperfeiçoamento profissional como formas de o indivíduo manter-se em sua carreira (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004). Assim,

conseguir selecionar e manter no seu quadro funcional indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização, mostra-se como um dos grandes desafios organizacionais (MEDEIROS; ENDERS, 1998). Para Rowe, Bastos e Pinho (2011), diante das dificuldades associadas à empregabilidade e à instabilidade do mercado, é possível que a permanência numa carreira seja mais determinada pela insegurança associada à construção de novas alternativas do que propriamente de uma forte identificação e forte vínculo afetivo com a carreira já construída.

Entende-se empregabilidade ou ocupação como o engajamento do indivíduo em algum tipo de profissão (MEYER et al., 1993). Considerando um contexto em que profissionais permanecem estagnados nas organizações em que desenvolveram suas carreiras, Carson, Carson e Bedeian (1994) apresentam o conceito de entrincheiramento organizacional, definindo-o como a tendência de um indivíduo permanecer em sua profissão devido aos investimentos feitos, aos custos emocionais ligados à mudança e à percepção de poucas alternativas fora de seu campo de atuação.

Silva, Lima e Leone (2015) consideram que o termo entrincheiramento é usado como uma metáfora que remete à continuidade de profissionais em uma carreira porque a mudança pode ser considerada desvantajosa ou inviável; então esses profissionais escolhem manter-se protegidos em sua “trincheira” – a carreira. Para Carson, Carson e Bedeian (1995) o entrincheiramento é um processo no qual indivíduos estagnados em suas carreiras não se adaptam e não se motivam a encontrar alternativas para seu encaminhamento profissional. Esses autores também apresentam o entrincheiramento como uma construção multidimensional composta de três componentes: investimentos na carreira, custos emocionais e limitação de alternativas.

De acordo com Passos (2012), a redução de empregos nas empresas privadas e a elevação dos vencimentos em algumas categorias de servidores públicos, tem provocado uma crescente procura por concursos públicos por parte de pessoas de todas as classes sociais. Salários relativamente elevados, estabilidade, ascensão na carreira, prestígio profissional, carga horária menor, quando comparado ao setor privado, e flexibilidade de horário, estão entre os principais motivos pela busca à carreira pública (CARELLI, 2007; BOTELHO; PAIVA, 2011). Ao mesmo tempo em que trazem satisfação, esses elementos podem levar ao conformismo de

muitos servidores, amparado por uma estabilidade assegurada por lei, que pode levá-los a criar um vínculo permanente com sua carreira, guiado por descompromisso, acomodação, mau desempenho e desinteresse pelo trabalho, podendo conduzi-los ao entrincheiramento (GRILLO RODRIGUES, 2012; VAITSMAN, 2001).

Além dos aspectos positivos que atraem indivíduos para o serviço público, existem as dificuldades que podem levá-los a saírem ou permanecerem insatisfeitos com a sua carreira. Fatores como a falta de estrutura, equipamentos, excesso de burocracia, salários defasados em determinados cargos podem também interferir no vínculo do profissional com a organização (BASSO; ANTONI, 2009). Por isso, torna-se importante explorar as nuances de cada organização e o comportamento do servidor público para que se possa ter uma visão mais clara sobre esta realidade. Nessa relação, é oportuno conhecer os vínculos de trabalho. Neste caso, a percepção do suporte por parte da gestão aparece como fundamental para o estudo das relações de entrincheiramento (GRILLO RODRIGUES; BASTOS; GONDIM, 2013). Assim, a questão que norteia esta pesquisa é: **Existe relação entre entrincheiramento e carreira e como essa se dá no contexto de trabalho de servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino superior?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Investigar a relação entre o entrincheiramento organizacional e a carreira de servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino superior situada no interior do Nordeste brasileiro.

1.2.2 Específicos

- Identificar se há relação entre o entrincheiramento organizacional e a carreira dos servidores técnico-administrativos investigados;
- Examinar as dimensões que mais influenciam no entrincheiramento organizacional dos servidores pesquisados;

- Analisar a relação entre as dimensões Investimentos na Carreira, Custos Emocionais e Limitações de Alternativas do Entrincheiramento com as variáveis sociodemográficas estabelecidas pelo estudo.

1.3 Justificativa

Essa pesquisa abordará o entrincheiramento organizacional de carreira relacionado a servidores públicos. Mesmo com o aumento de vagas formais de trabalho e do número considerável de pessoas no setor público, ainda há poucas contribuições existentes na pesquisa nacional no que se refere à Carreira Profissional, principalmente no tocante a servidores públicos (PASSOS, 2012).

Os servidores públicos podem ser motivados por aspectos intrínsecos ou simbólicos do trabalho, envolvendo altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o que faz, alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais, senso de dever, de autonomia e de ser útil à sociedade e ao interesse público (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Por isso, Carson, Carson e Bedeian (1995) alertam para a importância de investigar as razões do entrincheiramento na carreira, pois o profissional entrincheirado pode trazer consequências negativas para a organização a qual está inserido. Entrincheirado e insatisfeito com seu trabalho, ele pode não contribuir e evitar engajar-se com os objetivos institucionais, o que influencia no crescimento e no sucesso da organização.

No Brasil, o primeiro estudo publicado sobre o entrincheiramento organizacional com foco no setor público foi apresentado por Baiocchi e Magalhães (2004). Esses autores investigaram as relações entre comprometimento com a carreira, entrincheiramento de carreira e motivação vital e verificaram se o entrincheiramento e o comprometimento com a carreira diferenciam-se na sua relação com a motivação vital e se há correlação entre eles. Desde então, outros estudos vem sendo realizados nesse setor. Destacam-se pesquisas como a de Santos et al., (2015), que investigaram os vínculos de comprometimento e entrincheiramento de 176 servidores (docentes e técnicos administrativos) de uma universidade pública no estado de Minas Gerais; a de Santos (2017), que em um estudo feito com 650 servidores públicos federais buscou aprimorar o instrumento de medição do Entrincheiramento na Carreira.

Apesar de haver pesquisas relacionadas ao setor público, percebe-se que estudos sobre entrincheiramento no Brasil ainda são incipientes, como também há poucas contribuições existentes na pesquisa nacional no que se refere à carreira profissional, principalmente envolvendo servidores públicos (PASSOS, 2012). Assim, essa pesquisa busca colaborar não apenas em números para o meio acadêmico, mas fornecendo informações fundamentais para contribuição empírica acerca do assunto.

Dessa forma, optou-se por trabalhar o fenômeno do Entincheiramento Organizacional na realidade mais próxima da pesquisadora. O objetivo não é esgotar o tema, nem encontrar todas as respostas para a situação estudada, mas abrir caminho para uma reflexão científica e empírica e ser um canal para outras pesquisas que venham explorar e se aprofundar na temática.

Para as organizações, esse estudo implica em resultados que poderão influenciar na adoção de medidas para melhorar o bem-estar dos trabalhadores bem como seu desempenho organizacional; para o conhecimento científico, busca-se ampliar os horizontes de um tema pouco explorado no setor público, bem como promover resultados que inquietem pesquisadores e gestores e os impulsionem a buscar respostas em outras realidades da gestão pública no país.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comprometimento organizacional

Existe uma forte tradição no campo do Comportamento Organizacional de pesquisas voltadas para o vínculo entre o profissional e o mundo do trabalho, o que inclui o Comprometimento Organizacional (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015). Este é um dos fenômenos mais estudados, dado o impacto que a sua noção proporciona na constituição e funcionamento nas organizações e equipes de trabalho (MENEZES; AGUIAR; BASTOS, 2016). Inúmeros modelos de comprometimento nas organizações têm sido estudadas, considerando-se os diferentes focos (carreira, organização, objetivos, trabalho, sindicato, profissão, entre outros) e diferentes bases (afetiva, normativa, instrumental, afiliativa, entre outras). Essa heterogeneidade provoca questões conceituais e de mensuração que, mesmo tendo uma longa trajetória de pesquisa, ainda são desafios emergentes para os pesquisadores da área (PINHO; BASTOS; ROWE, 2010).

Toda organização deseja em seu quadro funcional profissionais que tenham um compromisso afetivo com os seus objetivos, que se identifiquem, esforcem-se e defendam os seus interesses dentro de um cenário marcado pela forte competitividade. Um profissional com esse perfil traria, em tese, retornos positivos ao empregador, segundo autores como Meyer e Allen (1997).

O comprometimento pode ser caracterizado como o envolvimento que um indivíduo possui com o seu trabalho, associado a sentimentos de lealdade, pretensão de permanecer e de se esforçar para alcançar metas relacionadas ao desenvolvimento da carreira (comprometimento de carreira) e/ou a favor da organização (comprometimento organizacional) (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004). Para Rowe, Bastos e Pinho (2011), o comprometimento com a carreira compreende o desenvolvimento de objetivos ligados à carreira, que pode ocorrer ao longo de diversos empregos através da vida profissional do indivíduo.

Carson e Bedeian (1995) conceituam o comprometimento de carreira como uma motivação para trabalhar em uma vocação escolhida. Baseados no trabalho de London (1983), estes autores expõem o comprometimento como uma construção multidimensional composta de três componentes: identidade de carreira, estabelecendo uma estreita associação emocional com a carreira; planejamento de

carreira, determinando as necessidades de desenvolvimento e estabelecendo metas de carreira; e resiliência de carreira, que representa a resistência à interrupção de carreira em face das adversidades (CARSON; BEDEIAN, 1995).

Meyer, Allen e Smith (1993) criaram um modelo multidimensional do comprometimento ao ampliar sua abordagem desenvolvida do foco organizacional para o ocupacional. Para eles, comprometimento envolve a união do indivíduo com sua carreira, que pode originar-se de sentimentos de afeto, necessidade ou obrigação. A ideia seria que, a partir de uma abordagem multidimensional, pudesse ser avaliado como formas diferentes de compromisso poderiam influenciar no desempenho de uma organização (SCHEIBLE; BASTOS, 2014). Assim, desenvolveu-se a partir dos estudos de Meyer, Allen e Smith (1993) um modelo contemplando três dimensões:

a) Comprometimento Afetivo: refere-se ao apego emocional do empregado e a sua identificação e envolvimento afetivo com a organização e envolve traços de lealdade. Isso se dá quando uma pessoa “internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização” (SIQUEIRA, 2001, p.2). Os profissionais com um forte compromisso afetivo continuam trabalhando na organização porque querem fazê-lo;

b) Comprometimento Instrumental: refere-se a uma consciência dos custos associados com deixar a organização, que trariam a percepção de perda ou dificuldades de reposição caso houvesse um desligamento da organização, o que envolve a posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos pelo sistema a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria consequentes aos investimentos do empregado (SIQUEIRA, 2001, p.3). Indivíduos cuja ligação primária à organização se baseia no compromisso instrumental permanecem porque precisam fazê-lo.

c) Comprometimento Normativo: reflete um sentimento de obrigação de continuar no emprego, pautado no reconhecimento de que existe uma obrigação ou dever moral de continuar na organização por causa das oportunidades recebidas, que podem conduzir a sentimentos de culpa, preocupação e incômodo quando se pensa em mudar de carreira. Empregados com um alto nível de compromisso normativo sentem que devem permanecer na organização. É uma sensação de

troca, em que o indivíduo considera a empresa como credora, e sentindo-se em débito, retribui com seu trabalho. Profissionais compromissados na base normativa atendem às expectativas da organização acreditando que é o correto a se fazer (GRILLO RODRIGUES, 2012).

Meyer e Allen (1991) acreditam que é mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, instrumental e normativo como componentes do que como tipos de compromisso, uma vez que, se considerados como tipos, isso implicaria que os estados psicológicos que caracterizam as três formas de compromisso seriam mutuamente exclusivos, enquanto, na realidade, seria mais razoável esperar que um empregado possa experimentar todas as três formas de compromisso em graus variados. Um funcionário, por exemplo, pode sentir um forte desejo e uma forte necessidade de permanecer, mas pouca obrigação de fazê-lo; outro pode sentir pouco desejo, uma necessidade moderada, e uma obrigação forte, e assim por diante.

O comprometimento organizacional não pode ser confundido por outros construtos, como a satisfação no trabalho. Enquanto esta é temporária e enfatiza o ambiente de tarefa específica onde o profissional desenvolve seu trabalho, aquele é mais estável e está ligado ao apego pela organização empregadora, que inclui seus valores e objetivos e reflete uma resposta afetiva geral do indivíduo a ela como um todo (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

De acordo com Magalhães (2008), o comprometimento afetivo sustenta-se no orgulho pelo trabalho, no desejo de filiação e no prazer de ser membro da organização, relacionado ao sentimento de pertencimento, de sentir-se bem no ambiente, de reconhecer como seus os problemas da organização. O comprometimento instrumental caracteriza-se pelo resultado da percepção da impossibilidade de mudança, em que o indivíduo percebe-se imobilizado pelos altos custos associados ao abandono da organização e pela crença de não ter condições de conseguir algo melhor. O comprometimento normativo está relacionado a ideia de que todo empregado deve ser leal a sua organização e que possui por obrigação retribuir os benefícios proporcionados pela organização.

Conforme apresenta Bastos, Brandão e Pinho (1997), percebe-se que, entre as diversas definições de comprometimento organizacional mencionados da literatura, há algumas dimensões de significados comuns, como: o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o

apego, o envolvimento com objetivos e valores; e o engajamento, exercer esforço, empenho em favor de.

O comprometimento no trabalho influencia o bem estar dos empregados e, assim, conseqüentemente, a eficácia das organizações (MOREIRA, 2015), uma vez que a qualidade do desempenho de um profissional poder ser influenciada pelo nível em que este se identifica com a sua carreira e a planeja de forma a aprimorar continuamente seu desempenho (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011). Assim, o comprometimento organizacional e suas dimensões impulsionam várias pesquisas a respeito desta temática, as quais colaboram para se chegar ao estudo a ser realizado sobre Entrincheiramento Organizacional com servidores técnico-administrativos da UFERSA.

2.2 Entrincheiramento na carreira

A carreira é um processo que envolve pessoas e organizações, pois são nestas que os indivíduos desenvolvem seu trabalho (DUTRA, 1996). Para crescer em seus desafios, as pessoas se envolvem na exploração de carreira refletindo sobre aspectos pessoais (internos) e contextuais (fora do ambiente de trabalho). A forma com que essa exploração é dinamizada de forma efetiva gera atitudes, comportamentos e outros resultados relacionados à carreira e ao trabalho dos funcionários (JIANG et al, 2018).

O assunto carreira surgiu com mais ênfase apenas em meados do século XX, como um tema de interesse na área das organizações. Antes disso, esta não era uma preocupação para as organizações. Os indivíduos permaneciam numa empresa até se aposentarem. Nesse ínterim, carreira era tratada como a relação dos diferentes cargos que seriam ocupados pelo empregado ao longo de sua vida laboral (MEIRELES, 2015). Silva (2016) afirma que:

A estrutura da carreira é a materialização da carreira. No passado, era representado pelas simples sequência de posições, predominantemente de ascendência vertical. Mas com o passar do tempo, outros modelos se apresentaram com possibilidades de trilhar a estrutura pela diagonal (ascendendo em outras áreas), pela horizontal (mudando de setor), e, atualmente, extrapolando as fronteiras da própria organização (SILVA, 2016, p.20).

Quando se trata sobre permanência de um profissional em determinada organização, há uma grande diferença entre apresentar comportamentos que visem trazer benefícios para a gestão, e não considerar vantajoso desligar-se dela (GRILLO RODRIGUES; BASTOS; GONDIM, 2013). Algo que antes era comum, hoje, o anseio para mudar de carreira tornou-se abstrato e tem sobrecarregado organizações de funcionários descomprometidos, mas que se mantem firmes e seguros em seus cargos receosos pela inconstância do mercado de trabalho e pela retenção dos indivíduos em outros contextos de trabalho. Desesperados, muitos deles continuam nas empresas em que foram contratados, mas não desempenham aquilo que os seus gestores gostariam (CARSON; CARSON, 1997).

O entrincheiramento organizacional é definido como a tendência de um indivíduo em manter-se na carreira escolhida devido aos investimentos feitos, aos custos emocionais ligados à mudança e à percepção de poucas alternativas fora de seu campo de atuação (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995), encontrando-se numa posição fixa e defensiva diante da realidade organizacional (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004). Originado nas trincheiras e adaptado ao cenário organizacional, o seu conceito preconiza um ambiente protetor que oferece segurança e estabilidade dentro de uma zona de conforto e a saída desse lugar poderia gerar danos, fazendo com que uma pessoa sinta-se preso a ele ao permanecer (RODRIGUES; BASTOS, 2009).

Magalhães (2008) defende que o conceito de entrincheiramento surgiu para dar resposta a perguntas como: quais as razões de trabalhadores que não se identificam com suas atividades de trabalho permanecerem em suas carreiras? Para não perder os investimentos feitos na carreira e/ou não sofrer o desconforto psicológico e de exposição social associado à apresentação de atitudes e comportamentos inconsistentes, o profissional escolhe permanecer insatisfeito na mesma ocupação, tentando, assim, provar para si mesmo e para o seu entorno social que fez a escolha certa. Carson e Carson (1997) descrevem a dinâmica do entrincheiramento na carreira da seguinte forma:

O modelo começa com um indivíduo fazendo uma escolha de carreira com base em interesses, preferências e avaliação de oportunidades. Uma vez que uma carreira é escolhida, o indivíduo faz investimentos de dinheiro e esforço sustentado para alcançar o sucesso no campo. Durante o processo de investimento, os indivíduos avaliam periodicamente a adequação entre suas necessidades e objetivos significativos e a oportunidade que sua carreira escolhida oferece para satisfazer esses desejos. Se a congruência

é percebida, o investimento continua. Se o indivíduo não avaliar positivamente um ajuste entre seus interesses vocacionais e o campo de carreira escolhido, duas alternativas são possíveis. Quando os investimentos percebidos são baixos, o indivíduo pode sacrificar investimentos passados e mudar de carreira. Mas quando os investimentos percebidos são altos, o indivíduo pode acreditar que foi investido demais para desistir. Nesse caso, o indivíduo deve justificar os investimentos. Através deste processo de racionalização, os indivíduos tentam alcançar a preservação psicológica. Se a racionalização for bem-sucedida e o carreirista se convencer de que os investimentos eram justificados, o reinvestimento ativo pode voltar a ocorrer. Se o investimento passado não é considerado valioso, uma busca por uma carreira alternativa pode começar. Se o indivíduo perceber que outras opções de carreira atraentes estão disponíveis, a mudança de carreira pode ocorrer. A mudança de carreira, ou a mudança para um campo vocacional diferente, pode ser motivada por uma série de fatores, como obsolescência, subutilização ou reconhecimento de uma escolha de carreira inadequada. Algumas mudanças exigem um mínimo de interrupção no estilo de vida, enquanto outras podem representar grandes transições de carreira. No entanto, para que a mudança de carreira seja vista como uma alternativa viável, o indivíduo deve ter o desejo, a disposição e a oportunidade. À medida que o tempo passa, as opções de mudança podem se tornar limitadas e poucas oportunidades de carreira serão identificadas. A Alocação de recursos, justificação de investimentos e constrição percebida de opções de carreira resultam em entrincheiramento na carreira (CARSON; CARSON, 1997, p.65).

A definição de entrincheiramento indica que nem todas as bases motivacionais para a permanência em uma organização devem ser incorporadas no mesmo construto, o comprometimento (BALSAN et al, 2015). Por isso, com o intuito de achar opções que contribuam para uma maior delimitação conceitual e empírica do comprometimento organizacional, estudos emergentes têm analisado outros vínculos possíveis entre indivíduo e organização, até então inclusos na definição de comprometimento. (GRILLO RODRIGUES; BASTOS; GONDIM, 2013). É o caso do entrincheiramento no contexto organizacional. Antes, Mowday et al. (1979) já alertavam para a distinção entre comprometimento organizacional e permanência na carreira. Corroborando a ideia, Rodrigues e Bastos (2009) sugeriam uma reflexão sobre a aplicação dos conceitos, mostrando que o chamado “comprometimento instrumental” não continha o sentido de identificação com a gestão no sentido de um profissional tomar iniciativas para beneficiá-la intencionalmente.

Portanto, apesar de ter um sentido parecido com o do comprometimento organizacional, tem-se defendido a manutenção do construto entrincheiramento, entendendo-se que indivíduos comprometidos com a carreira permanecem na organização por sentimentos emocionais que proporcionam forte identificação com sua carreira, aliando assim seus próprios objetivos com os da gestão; já funcionários

entrincheirados permanecem na sua função por precisarem ou veem a escassez de alternativas fora da empresa (LIMA et al, 2015; BLAU, 2001).

Esse posicionamento é defendido empiricamente por Balsan et al (2015) ao pesquisarem 392 servidores técnicos-administrativos de uma Universidade Federal. Os principais resultados mostraram que as bases instrumental e afetiva apresentaram baixa correlação, mostrando que não devem ser observadas como duas dimensões de um mesmo construto. Além disso, não houve correlação entre comprometimento afetivo e entrincheiramento, demonstrando ser um vínculo distinto. Tais evidências comprovam a ideia de que o comprometimento deve ser tratado como um fenômeno unidimensional (restrito à base afetiva), enquanto a base instrumental ou de continuação deve ser considerada um construto diferente chamado de entrincheiramento organizacional. Outros estudos trouxeram resultados semelhantes (CARVALHO et al, 2011).

2.3 Entincheiramento e satisfação no trabalho

É possível que um indivíduo entrincheirado apresente variados padrões de comportamento, de acordo com o grau revelado (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013). Sobre a vinculação entre entincheiramento e satisfação, Carson et al. (1996) realizaram um estudo teórico e empírico sobre a relação do entincheiramento com a satisfação na carreira, que resultou em quatro grupos de profissionais: o satisfeito imóvel, o aprisionado, o voluntário e o trocar de carreira.

Figura 1-Matriz de Entincheiramento na Carreira e Satisfação na Carreira

		Satisfação na carreira	
		Baixo	Alto
Entincheiramento na carreira	Alto	Aprisionado Nível elevado de comprometimento organizacional instrumental. Baixa intenção de deixar a carreira. Longo tempo no cargo/carreira.	Satisfeito imóvel O mais alto nível de comprometimento com a carreira. Alto nível de comprometimento organizacional afetivo. Nível elevado de comprometimento organizacional instrumental. Longo tempo no cargo/carreira. Maior experiência educacional. Baixa intenção de deixar a carreira.
	Baixo	Trocar de carreira O mais alto nível de intenção de deixar a carreira. O nível mais baixo de comprometimento com a carreira. O menor tempo na carreira. A menor experiência educacional.	Carreira voluntária/ Voluntário Alto nível de comprometimento com a carreira e organizacional afetivo. Longo tempo no cargo/carreira. Maior experiência educacional.

Fonte: Carson et al (1996).

Os grupos de profissionais com altos níveis de satisfação na carreira, satisfeito imóvel (entrincheirado) e voluntário (não entrincheirado), apresentam o mais alto nível de comprometimento com a carreira e comprometimento organizacional afetivo, longo tempo no cargo/carreira e mais experiência educacional do que os outros dois grupos, que não são satisfeitos com a carreira (aprisionado e trocar de carreira) (CARSON et al, 1996).

O satisfeito imóvel (entrincheirado e satisfeito com a carreira) apresenta o nível mais alto de comprometimento com a carreira e mais baixo nível de intenção de deixar a carreira do que as outras três categorias (aprisionado, trocador de carreira e carreirista voluntário). Esse tende a fazer novos investimentos e contribuir gradualmente, ampliando sua estabilidade da força de trabalho e reduzindo o volume de negócios (CARSON; CARSON, 1997). Já o trocar de carreira (não entrincheirado e não satisfeito com a carreira) apresenta o mais alto nível de intenção de deixar a carreira, o nível mais baixo de comprometimento com a carreira, o menor tempo na carreira e a menor experiência educacional (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011).

As categorias de profissionais com alto nível de entrincheiramento, o satisfeito imóvel e o aprisionado apresentam níveis mais elevados de compromisso organizacional instrumental (devido a suas semelhanças), menor intenção de deixar a carreira, e tempo no cargo/carreira mais longo do que aqueles com mais baixo entrincheiramento na carreira (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011). Profissionais entrincheirados e insatisfeitos dentro dessa categoria tendem a buscar mecanismos de gerenciamento do estresse como absenteísmo, confronto verbal, lealdade passiva, negligência dos seus deveres como empregado, desinteresse pelo trabalho e ineficiência (CARSON; CARSON, 1997).

Ao analisar os estudos de Carson et al. (1996), Rowe, Bastos e Pinho (2011) verificaram que o entrincheiramento na carreira independe do nível de comprometimento com a carreira, ou seja, o entrincheiramento e o comprometimento na carreira são vínculos distintos (mas não são opostos) e não são dependentes. Já nos estudos de Baiocchi e Magalhães (2004) sobre as relações entre comprometimento com a carreira, entrincheiramento de carreira e motivação vital, os resultados sugeriram que os construtos de entrincheiramento e comprometimento possuem aspectos tanto compartilhados quanto distintos.

Os sintomas de entrincheiramento incluem o desejo de evitar o estigma social associado com a mudança de carreira; receios de que idade e especificidade de competências limitarão a empregabilidade e a relutância em renunciar ao *status* associado ao emprego (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995). A satisfação com a sua situação, poderá não trazer consequências disfuncionais para eles e suas organizações e pode resultar em mais investimentos na sua carreira (CARSON; CARSON, 1997). Porém, aqueles que possuem suas perspectivas de progresso corroídas pelo entrincheiramento de carreira podem vir a adotar comportamentos instrumentais de trabalho e desenvolver atitudes como negligência, descompromisso, falta de lealdade, dentre outros (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995; CARSON; CARSON, 1997).

A situação de um profissional entrincheirado é complexa e envolve aspectos psicológicos e práticos. Dois problemas emergem: a resignação de sua condição e a insatisfação com sua organização (MEIRELES, 2015). A mesma autora cita que a primeira situação se dá pela estagnação da sua função, o que ocorre de maneira mais visível no setor público, em que as mudanças nos planos de carreira ocorrem pelo interesse da administração pública. Já a segunda é consequência do distanciamento entre os interesses dos profissionais com os da organização, o que remete a um erro do seu setor de gestão de pessoas.

Pesquisas tem demonstrado a relação entre vínculos de entrincheiramento com variáveis demográficas. Um estudo de Grillo Rodrigues, Bastos e Gondim (2013) realizado com 400 servidores públicos mostrou que pessoas casadas, que possuem filhos, sobrecarga financeira e maior nível de escolaridade tendem a ter altos níveis de entrincheiramento, sem desconsiderar outros fatores como estado civil. Já Vidal e Rodrigues (2016) verificaram os padrões de vínculos entre organizações e pessoas, pesquisando 105 bombeiros de um batalhão de bombeiros militar e concluíram que profissionais casados e aqueles com níveis menores de escolaridade possuem maiores níveis de entrincheiramento, mostrando que uma baixa qualificação e a responsabilidade no casamento podem estar associadas a uma percepção limitada de alternativas fora de sua carreira, levando os indivíduos à insegurança e fazendo-os permanecerem em sua organização (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2007).

Andrade (2008) em um trabalho feito com 551 professores observou fortes relações entre idade e Limitação de Alternativas, apontando que indivíduos com

idades mais elevadas permanecem mais na organização devido ao temor do mercado de trabalho. O gênero feminino foi mais vulnerável às questões emocionais de uma mudança do que os homens, bem como perceberam menos opções de carreira, assim como indivíduos solteiros, quando comparados aos casados.

2.4 Modelos do entrincheiramento organizacional

2.4.1 Modelo tridimensional de Carson, Carson e Bedeian

Carson, Carson e Bedeian (1995) apresentaram uma escala de entrincheiramento composta de 12 itens e três fatores com quatro itens cada (Anexo A). Os itens são frases que afirmam experiências relacionadas à carreira profissional e as respostas são assinaladas numa escala Likert de 5 pontos, indicando graus diferentes de concordância com as afirmações (MAGALHÃES, 2008). A versão brasileira da escala de entrincheiramento de carreira foi utilizada nos estudos de Baiocchi e Magalhães (2004), que buscaram analisar a correlação entre entrincheiramento de carreira, comprometimento com a carreira e motivação, e Magalhães (2008), que investigou as propriedades psicométricas da versão brasileira da escala de entrincheiramento.

Carson, Carson e Bedeian (1995) propõe o entrincheiramento organizacional como uma construção multidimensional composta por três componentes: investimentos na carreira, custos emocionais e limitação de alternativas, cujos detalhamentos serão apresentados a seguir.

A dimensão “Investimentos na Carreira” envolve a noção de investimento em carreiras como uma dimensão do entrincheiramento organizacional tem sua base na teoria das “side-bet” de Becker (1960). “Side-bet” podem ser consideradas como fatores identificáveis que condicionam o comportamento de indivíduos a continuar em um curso de ação porque a suspensão podem trazer perdas de investimentos obtidos (BECKER, 1960). Essa dimensão está relacionada aos investimentos feitos para entrar ou permanecer em determinada carreira. Envolve aspectos como dinheiro, esforço, tempo dedicado à capacitação profissional e ao alcance de uma melhor posição, entre outros, que poderiam ser perdidos na busca de alternativas; assim, se uma carreira demanda mais conhecimentos específicos, portanto,

elevados níveis educacionais ou técnicos, maiores tendem a ser os investimentos feitos (MOREIRA, 2015).

Conforme expõe Baiocchi e Magalhães (2004), os investimentos na carreira estão vinculados aos aspectos financeiros e de tempo, ligados ao desenvolvimento profissional e dedicação ao trabalho que o indivíduo percebe como sendo perdidos no caso de uma mudança na carreira. Quando o profissional faz altos investimentos, ele pode acreditar ter investido demais para mudar, preferindo permanecer na carreira e se manter nela: pode tornar-se entrincheirado, caso não perceba novas possibilidades de carreira. O tempo “gasto” em uma carreira também traz uma dimensão de investimentos passivos, que se acumulam, pois as habilidades são desenvolvidas e aperfeiçoadas no exercício diário da função. Então, observando tais aspectos, os indivíduos tendem a ponderar os investimentos já realizados em sua carreira, ao considerar uma possível mudança de carreira (MOREIRA, 2015).

A segunda dimensão refere-se aos “Custos Emocionais”, que são passíveis de serem associados com a mudança de carreira e, assim, contribuir para o entrincheiramento. Esses custos estão relacionados a riscos sócio psicológicos associados à ruptura das relações interpessoais (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995). Associam-se também à mudança, como a interrupção de relacionamentos interpessoais, devido ao afastamento dos colegas de trabalho, diminuição de contatos na área de atuação e perda de reconhecimento social, devido à renúncia do papel e status profissional alcançado (MOREIRA, 2015). Silva, Lima e Leone (2015) defendem que a escolha por uma carreira é um compromisso assumido publicamente e que a desistência desse compromisso pode trazer custos emocionais, inclusive em termos de reconhecimento social. Para Baiocchi e Magalhães (2004), os custos emocionais incluem a perda das redes de relacionamento interpessoais ligadas ao trabalho, e o impacto que uma mudança de carreira pode gerar na vida pessoal e familiar.

A terceira, denominada como dimensão Limitação de Alternativas de carreira refere-se a como o profissional percebe sua capacidade de recolocação no mercado (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004). Com o desenvolvimento na carreira, as habilidades adquiridas vão se tornando mais específicas da empresa, como também específicas da carreira, limitando as alternativas de carreira disponíveis (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995).

Outro aspecto que delimita as oportunidades de carreira disponíveis é a idade do indivíduo, uma vez que a discriminação etária e os estereótipos negativos também podem ser consideradas como impedimentos para os profissionais mais velhos que cogitam uma mudança de carreira (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995). Por perceber poucas oportunidades fora da carreira, devido à especificidade dos conhecimentos desenvolvidos e à idade, o profissional pode encontrar-se entrincheirado. Conforme Silva, Lima e Leone (2015), ao ingressar em uma profissão, o trabalhador investe em seu campo de atuação e com o passar do tempo, ele acredita que as oportunidades são cada vez mais restritas.

De acordo com Magalhães (2008), a limitação de alternativas refere-se a como o profissional percebe que os seguintes fatores: própria obsolescência, especificidade de treinamento, idade e falta de atenção ao contexto mais amplo do mundo do trabalho, podem trazer restrição de oportunidades de crescimento e mudança.

Lima (2013), em um estudo realizado com 237 enfermeiros das instituições públicas e privadas, constatou que esses profissionais tendem a permanecer em suas organizações movidos mais fortemente pelos investimentos feitos na carreira do que os custos emocionais envolvidos e o medo do mercado de trabalho absorvê-los. Já Tonin (2014), ao identificar os níveis de entrincheiramento de 208 administradores do Rio Grande do Sul evidenciou que a dimensão Limitação de Alternativas obteve uma média maior em relação aos demais fatores.

Corroborando este último resultado, uma pesquisa do tipo *survey* realizada por Moreira (2015) com 83 empregados em um supermercado do estado do Ceará mostrou que “investimentos na carreira” apresentou o menor *score* dentre as três dimensões; já a “limitação de alternativas” foi a que mais impactou na visão dos respondentes. Houve também diferença de médias entre a idade dos indivíduos em todas as três dimensões, apontando que quanto maior a idade deles, maior a tendência de eles permanecerem na carreira. Quanto ao gênero, as mulheres se associaram a maiores níveis de entrincheiramento do que os homens. Já para o estado civil, os funcionários casados obtiveram maiores médias. Por último, em relação à renda, aqueles que tinham a terceira maior renda, de um total de quatro grupos, apresentaram os maiores índices de entrincheiramento.

2.4.2 Modelo tridimensional de Rodrigues e Bastos

Em 2008, Bastos et al. (2008a) criaram uma escala que adaptasse o Entrincheiramento ao contexto organizacional, denominando-a como Entrincheiramento Organizacional. Por meio de uma proposta preliminar de medida para esse construto, definiu-se três dimensões para a sua composição – Ajustamento à posição social, Arranjos Burocráticos impessoais e Limitações de Alternativas. Rodrigues (2009) aprimorou o instrumento no ano seguinte mantendo as mesmas dimensões para o construto. As três dimensões são descritas como:

- Ajustamentos à posição social (APS): o funcionário investe nas condições necessárias a sua adaptação, como capacitação para desempenho de atividades específicas, tempo para aprender sobre os processos organizacionais e as atribuições do cargo, como também relacionamentos construídos com os colegas, dentre outras formas que possam contribuir para o seu ajuste e reconhecimento na organização. Esses ajustes poderiam causar, no decorrer do tempo, a sensação de que todo o aprendizado e habilidades desenvolvidas nos últimos anos estariam restritos àquela realidade particular, o que influenciaria o seu comportamento e a sua rede de contatos profissionais, que seriam perdidos caso ele mudasse de organização (Rodrigues, 2009);
- Arranjos burocráticos impessoais (ABI): temor da perda da estabilidade adquirida, caso um indivíduo mude de área e atividade profissional, o que inclui os variados benefícios recebidos dentro da empresa;
- Limitação de alternativas (LA): envolve a percepção de restrições no mercado de trabalho e a falta de opções, seja por visualizar dificuldade de adequação do seu perfil profissional ou por considerar que a sua idade dificulta a reinserção em outras carreiras e organizações, e, portanto, não seria aceito em outro trabalho.

Em uma entrevista realizada com gerentes de um banco estatal, Silva et al (2015) constataram que naquela organização os gestores participantes estavam dispostos, mesmo tendo média de 15 anos de atividade bancária, a mudarem para uma carreira e organização que lhes fosse mais atraente, acreditando que os conhecimentos adquiridos e amizades conquistadas não interfeririam em sua escolha. Entretanto, os benefícios recebidos e a percepção de um mercado de trabalho inconstante os fizeram permanecer no cargo, demonstrando assim que as

dimensões “arranjos burocráticos impessoais” e “limitação de alternativas” foram as mais impactantes na escolha de sua permanência na carreira atual.

Uma pesquisa realizada por Meireles (2015) com 9280 empregados os resultados sugerem que os empregados com mais de 40 anos de idade têm o seu grau de entrincheiramento afetado por fatores associados aos Arranjos Burocráticos Impessoais. Em relação ao gênero, a dimensão Limitação de alternativas foi a que mais caracterizou a permanência dos homens naquela organização, seja por eles não enxergarem oportunidades no mercado de trabalho, seja por verem uma inadequação do seu perfil para outras carreiras. Já as mulheres tiveram uma influência maior na dimensão Ajustamento à Posição Social. O risco de perder as redes de relacionamento e os conhecimentos construídos dentro da organização foram o fator crucial para a sua permanência. De um modo geral, a dimensão Limitação de Alternativas foi a que mais influenciou no nível de entrincheiramento daquela amostra.

Para fins deste trabalho, foi escolhida a Escala de Entincheiramento na Carreira de Carson, Carson e Bedeian (1995), no qual buscou-se analisar esse fenômeno no contexto do serviço público. Os detalhes metodológicos que nortearam a pesquisa encontram-se na próxima seção.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados em busca do alcance dos objetivos propostos serão apresentados a partir da caracterização do tipo da pesquisa, a sua área de abrangência, seus participantes, o plano de coleta de dados e o tratamento utilizado para o instrumento proposto.

3.1 Tipo de pesquisa

Conforme o objetivo, esta será uma pesquisa descritiva e explicativa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno ou como ocorre a relação entre variáveis e abrange a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário (Apêndice A) e observação sistemática. É também explicativa, pois analisará a existência de relações de causa-e-efeito entre as dimensões do entrincheiramento organizacional com as variáveis sociodemográficas.

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, este estudo fez uso da abordagem quantitativa, pois mediu o fenômeno do entrincheiramento organizacional por meio da aplicação de um questionário a uma amostra da população a ser estudada. Este tipo de pesquisa procura descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2014). Para Kauark, Manhães e Souza (2010, p. 26-27) a pesquisa quantitativa leva em conta tudo aquilo que pode ser quantificável, “[...] o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.”

Como meio, utilizou-se o método de pesquisa *survey*, pois a partir de uma amostra da população escolhida, aplica-se um questionário válido para colher informações específicas. Assim, é possível analisar as respostas registradas de forma quantitativa com fins de identificar explicações de fenômenos que podem ser generalizadas à população da amostra que foi escolhida para o estudo (BABBIE, 1999). Dessa forma, o *survey* torna-se o mais adequado para coletar as percepções dos técnicos-administrativos da organização pesquisada em relação ao seu trabalho, bem como iniciar o processo de explicação.

3.2 Universo/amostra da pesquisa

A amostra é uma parte da população ou do universo, ou seja, é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelece ou estima as características desse universo ou dessa população (GIL, 2014). Para essa pesquisa foi escolhida uma instituição pública de ensino superior no interior do Nordeste. A escolha do campo deu-se pelo critério de acessibilidade da pesquisadora. O estudo foi realizado com servidores efetivos de diversos cargos da categoria de técnico- administrativo em educação de uma instituição pública de ensino superior situada no interior do Nordeste brasileiro.

Para efeito de amostra, a coleta dos dados resultou em 107 questionários válidos, número que atendeu ao mínimo que Hair *et al.*, (2009) sugerem como parâmetro para testes como a Análise Fatorial, que é de 100 respondentes, e que serviram para os outros testes realizados neste trabalho.

3.3 Plano de coleta de dados

Uma das nuances da pesquisa descritiva é trabalhar com dados ou fatos coletados dentro da realidade escolhida pelo pesquisador. Para esse fim, foram utilizados instrumentos como questionário, que ajudam na consecução dos objetivos da pesquisa (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). Dentre as vantagens da utilização do questionário, Marconi e Lakatos (2013) apresenta: atinge maior número de pessoas, obtém respostas mais rápidas e precisas, há maior liberdade nas respostas, mais segurança e menos risco de distorção.

Assim, para a coleta de dados, este trabalho fez uso de dois questionários: um primeiro sociodemográfico, que visou descrever o perfil dos participantes da pesquisa; o segundo utilizou a versão brasileira da Escala de Entrincheiramento na Carreira (EEC), um instrumento validado e elaborado pelos autores Carson, Bedeian e Carson (1995) e adaptada e validada para o Brasil por Magalhães (2008), a fim de atingir os objetivos propostos.

De acordo com Magalhães (2008), a escala possui 12 variáveis dispostas em três dimensões, e cada dimensão possui quatro assertivas. As dimensões são investimentos de carreira, custos emocionais e limitação de alternativas. E as doze variáveis são assertivas que descrevem percepções e sentimentos sobre a

possibilidade de uma mudança na carreira profissional. As respostas foram assinaladas numa escala Likert de 5 pontos, indicando o grau de concordância com as assertivas, considerando a seguinte descrição: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo pouco, 3 = nem concordo nem discordo, 4 = concordo pouco, e 5 = concordo totalmente. O Quadro 1 apresenta a referida escala.

Quadro 1- Escala de Entrincheiramento na carreira

1.Discordo totalmente	2.Discordo pouco	3. Nem concordo nem discordo	4.Concordo pouco	5. Concordo totalmente
DIMENSÃO INVESTIMENTOS NA CARREIRA				
1. Se eu ingressasse em outra linha de trabalho/campo de carreira, iria perder muito investimento em educação e treinamento				
2. Eu tenho muito tempo investido em minha linha de trabalho/campo de carreira, ficando difícil mudar agora				
3. Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria muito dispendioso para mim				
4. Eu já tenho muito dinheiro investido em minha linha de trabalho/campo de carreira atual, ficando difícil mudar agora				
DIMENSÃO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS				
5. Eu teria várias opções se decidisse por mudar de linha de trabalho/campo de carreira				
6. Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes e disponíveis para mim em outras linhas de trabalho/campos de carreira				
7. Se eu deixar esta linha de trabalho/campo de carreira, eu me sentirei sem opções razoáveis para a minha vida profissional				
8. Eu percebo alternativas para o meu desenvolvimento profissional se eu quiser fazer mudanças na minha carreira				
DIMENSÃO CUSTOS EMOCIONAIS				
9. Haveria um grande custo emocional envolvido em mudar de linha de trabalho/campo de carreira				
10. Deixar a minha linha de trabalho/campo de carreira causaria pouco trauma emocional em minha vida				
11. Seria emocionalmente difícil mudar minha linha de trabalho/campo de carreira				
12. Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria fácil do ponto de vista emocional				

Fonte: Carson, Bedeian e Carson (1995) e adaptada e validade no Brasil por Magalhães (2008).

Para a realização da pesquisa, os dados foram coletados por meio de formulário impresso. Além dos dados referentes a escala de entrincheiramento, também foram coletadas informações socioeconômicas e profissionais, como: gênero, faixa etária, estado civil, renda, dependentes, escolaridade do servidor e do cargo ocupado e tempo de exercício na Instituição. Os questionários foram aplicados junto aos técnico-administrativos da organização, lotados nos diversos setores do *campus* central na cidade de Mossoró/RN.

3.4 Tratamento dos dados

Os dados desse estudo foram coletados por meio dos questionários respondidos pelos servidores técnico - administrativos para o estudo e tiveram um tratamento quantitativo, por meio de análise estatística descritiva e inferencial. A análise estatística descritiva caracteriza-se pela descrição e resumos de dados significativos (DOWNING, 2011) e a estatística inferencial tem como objetivo construir afirmações sobre determinada característica da população estudada, a partir de informações coletadas de uma parte da população (MORETTIN; BUSSAB, 2013).

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o *software SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*, versão 21.0 – fazendo-se o uso de módulos de estatística descritiva, análise fatorial e análise de variância (ANOVA). A estatística descritiva foi utilizada para apuração da frequência de respostas às questões formuladas, caracterizadas quanto ao gênero, estado civil, idade, tempo de serviço na instituição e se possui filhos. Para esses dados, foram apresentadas frequência, média, desvio padrão.

A Análise Fatorial (AF), de acordo com Marôco (2011), é uma técnica de análise exploratória com o propósito de desvendar e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interconectadas entre si, objetivando a criação de uma escala de medida para esses fatores que, de certa forma, controla o comportamento das variáveis originais. Tem por objetivo identificar uma forma de reduzir as informações de um conjunto de variáveis originais relacionadas entre si em um grupo menor, com perdas insignificantes, de modo a sumarizar os dados das variáveis e explicar suas relações.

A ANOVA é um teste paramétrico que analisa casos envolvendo diferentes variáveis independentes, informando como essas interagem e que efeitos apresentam sobre a variável dependente (FIELD, 2009).

A Tabela 1 ilustra a relação dos métodos escolhidos para atingimento de cada objetivo pré-estabelecido na pesquisa.

Tabela 1- Técnicas de análises de dados: objetivos e métodos.

Objetivos	Método
Identificar se há relação entre o entrincheiramento organizacional e a carreira dos técnicos- administrativos investigados;	ANOVA
Examinar as dimensões que mais influenciaram no entrincheiramento organizacional dos servidores pesquisados;	ANOVA
Analisar a correlação entre as dimensões do entrincheiramento e as variáveis sociodemográficas estabelecidas pelo estudo	ANOVA

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Conforme apresenta Gil (2014), as técnicas de análises estatísticas contribuem significativamente para caracterização e resumo dos dados, estudo das relações existentes entre variáveis e também para verificar como as conclusões podem estender-se para além da amostra analisada.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil da amostra

A coleta dos dados resultou em 107 questionários válidos. Para fins do trabalho, as variáveis sociodemográficas estabelecidas para o propósito da pesquisa foram gênero, estado civil, filhos, faixa etária, escolaridade, tempo de carreira na instituição, residência na cidade em que trabalha e renda. O perfil da amostra quanto ao gênero é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2– Gênero dos pesquisados.

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	63	58,9
Feminino	44	41,1
TOTAL	107	100,0

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Nota-se que o número de respondentes do gênero masculino foi maior, alcançando quase 60% da amostra. Entretanto, não se pode afirmar que represente a população total da instituição pesquisada, pois esse percentual representa os servidores abordados e que aceitaram fazer parte da pesquisa. A Tabela 3 mostra o estado civil dos pesquisados.

Tabela 3 – Estado civil dos pesquisados.

Estado civil	Frequência	Percentual
Solteiro	35	32,7
Casado/União estável	68	63,6
Divorciado/viúvo	4	3,7
TOTAL	107	100,0

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Percebe-se que a maior parte da amostra é constituída por casados ou em união estável (63,6%), número que pode ser explicado por 80% dos respondentes já terem mais de 30 anos. Quanto a possuir filhos ou não a Tabela 4 revelou os seguintes achados.

Tabela 4– Percentual dos respondentes que possuem filhos.

Possui filhos	Frequência	Percentual
Sim	60	56,1
Não	47	43,9
TOTAL	107	100,0

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Constata-se que grande parte da amostra possui filho (56,1%). A faixa etária dos pesquisados é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5– Faixa etária dos pesquisados.

Faixa etária	Frequência	Percentual
18 a 25 anos	3	2,8
26 a 30 anos	18	16,8
31 a 35 anos	36	33,6
Mais de 35 anos	50	46,7
TOTAL	107	100,0

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A maior parte dos pesquisados enquadra-se na faixa que supera os 35 anos (46,7%), fato que causa surpresa ao ver que o número de jovens de 18 a 25 anos alcançou um número irrelevante (2,8%). Não se pode induzir que há poucos jovens na organização, mas que a maioria dos pesquisados alcançados tinha idades mais elevadas. Em termos de escolaridade, a Tabela 6 mostrou que:

Tabela 6– Escolaridade dos respondentes.

Escolaridade	Frequência	Percentual
Graduação	13	12,1
Especialização	48	44,9
Mestrado	39	36,4
Doutorado	07	6,6
TOTAL	107	100,0

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Constatou-se que a maior parte da amostra está concentrada entre os níveis escolares de especialização (44,9%) e de mestrado (36,4%). É fácil supor que com o incentivo do plano de carreira e de cargos e salários, grande parte dos técnicos da organização se estimulem a buscar o crescimento vertical acadêmico, que gera tanto benefícios para eles de ordem científica e financeira, como para a instituição, que terá um quadro funcional qualificado.

A Tabela 7 mostra o tempo de carreira na organização dos respondentes estudados.

Tabela 7– Tempo de carreira na instituição.

Tempo de carreira	Frequência	Percentual
0 a 4 anos	15	14,0
5 a 7 anos	47	43,9
8 a 10 anos	22	20,6
Mais de 10 anos	23	21,5
TOTAL	107	100,0

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Constatou-se que a maioria dos respondentes tem de 5 a 7 anos (43,9%) de carreira na instituição estudada. Chama a atenção o número de pesquisados com mais de 10 anos (21,5%), o que mostra que as pessoas envolvidas na carreira administrativa dessa organização valorizam seu trabalho. Em relação à cidade que os investigados residem, a Tabela 8 mostra os seguintes percentuais:

Tabela 8– Percentual de pesquisados que residem na cidade em que trabalham.

Reside na cidade em que trabalha	Frequência	Percentual
Sim	101	94,4
Não	6	5,6
TOTAL	107	100,0

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Os números mostram que quase a totalidade dos respondentes residem na cidade em que trabalham (94,4%). Por fim, a Tabela 9 apresenta a renda mensal dos investigados:

Tabela 9– Renda mensal dos pesquisados.

Renda mensal	Frequência	Percentual
De 1 a 4 salários mínimos	33	30,8
De 5 a 7 salários mínimos	49	45,8
De 8 a 9 salários mínimos	14	13,1
Mais de 9 salários mínimos	11	10,3
TOTAL	107	100,0

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A grande maioria dos respondentes concentra-se nas faixas que vão de 5 a 7 salários mínimos (45,8%). Como quase 60% desses possui no máximo especialização e sete anos de carreira, é possível supor que esses achados se devam a essas possíveis causas. À medida que o tempo de carreira aumenta e o

servidor vai alcançando crescimento vertical acadêmico, suas remunerações aumentam.

4.2 Análise fatorial para o entrincheiramento organizacional

Para atender os propósitos do trabalho, inicialmente realizou-se uma Análise Fatorial (AF) (MARÔCO, 2011), partindo-se do tamanho da amostra sugerida, que era de no mínimo 100 respondentes (HAIR et al., 2009), o que viabilizou o uso da técnica. A AF “é uma técnica de interdependência cujo objetivo principal é definir a estrutura subjacente entre as variáveis na análise” (HAIR, et al., 1998) e tem como vantagem apresentar todas as variáveis de modo reduzido por meio de fatores.

A fim de mensurar a confiabilidade da Escala de Entincheiramento na Carreira - ECC utilizada no estudo, avaliou-se o alpha de *cronbach*, uma ferramenta eficaz capaz de medir a consistência interna e a confiabilidade de um instrumento de pesquisa a partir da correlação de suas variáveis (TONIN, 2014). Este trabalho obteve um alpha de 0,64, considerado um nível aceitável, de acordo com Hair et al., (2009). Optou-se também por utilizar a Análise Fatorial Exploratória (AFE), caracterizada por “não exigir do pesquisador o conhecimento prévio da relação de dependência entre as variáveis. Neste tipo de AF, o pesquisador não tem certeza de que as variáveis possuem uma estrutura de relacionamento, e muito menos que essa estrutura pode ser interpretada” (BEZERRA, 2014).

Mesmo utilizando-se de um questionário já validado e aplicado em outros estudos, a AFE foi necessária para explorar a adequação do instrumento de pesquisa a uma realidade organizacional pública, a fim de que se pudesse examinar se a estrutura derivada da pesquisa iria corresponder ao que se encontrou nos diversos estudos anteriores, ou se haveria novas contribuições à escala a partir desse novo contexto.

A Tabela 10 apresenta o resultado do teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e de Esfericidade de Bartlett, que medem o nível de correlação entre as variáveis de modo parcial e se há uma correlação zero entre variáveis, constituindo uma matriz identidade (BEZERRA, 2014), respectivamente, o que permitirá concluir se o modelo utilizado no estudo é adequado à amostra ou não, para fins de tratamento dos dados.

Como parâmetros, Lisboa, Augusto e Ferreira (2012) estabelecem que valores entre 1,000 e 0,900 indicam níveis muito bons de adequabilidade, sendo boa entre 0,800 e 0,900, moderada entre 0,700 e 0,800; e aceitável entre 0,500 e 0,700; Já para a Esfericidade de Bartlett, a adequabilidade se dá quando o valor se aproxima de 0,000 e não pode ultrapassar 0,05 (BEZERRA, 2014).

Tabela 10- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,756
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	593,413
aproximado		
	df	66
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa, (2019).

Os resultados da Tabela 10 apontaram para um nível moderado de explicação entre os fatores e as variáveis (0,756), validando a utilização da AF; o teste de esfericidade apresentou um Sig (0,000), indicando que existe uma relação suficiente entre os indicadores da AF. Esses números atenderam os escores recomendados para testes KMO e Bartlett pela literatura (BEZERRA, 2014; LISBOA, AUGUSTO E FERREIRA, 2012).

O teste de Comunalidades foi outro teste utilizado na AF. Objetivou-se com este mensurar o poder de explicação a partir das variáveis quando agrupadas em fatores. Hair et al., (2009) estabelece que os escores relativos às comunalidades podem variar de 0 a 1, em que, quanto mais próximo de 1, maior o poder de explicação das variâncias pelos fatores comuns, sendo desejável a partir de 0,5. A Tabela 11 apresenta os seguintes resultados no tocante às comunalidades.

Tabela 11– Teste de comunalidades.

Variáveis	Extração
Entrinch1	,569
Entrinch2	,837
Entrinch3	,809
Entrinch4	,581
Entrinch5	,653
Entrinch6	,644
Entrinch7	,545
Entrinch8	,671
Entrinch9	,698
Entrinch10	,486
Entrinch11	,789
Entrinch12	,718

Fonte: dados da pesquisa (2019).

De modo geral, percebe-se que as comunalidades obtidas foram de níveis desejados a bons, atendendo aos critérios estabelecidos por Hair et al., (2009). Os resultados mostram que as correlações das variáveis podem ser explicadas pelos fatores.

A seguir, buscou-se conhecer a variância total explicada. Para isso, optou-se pelo método de rotação ortogonal VARIMAX de extração de fatores que, segundo Bezerra (2014), é o mais utilizado pelo fato de permitir a identificação de uma variável por um único fator de maneira mais fácil, minimizando as possibilidades dessa variável ter altas cargas fatoriais para fatores diversos. As evidências são mostradas na Tabela 12.

Tabela 12– Variância total explicada.

Componentes principais	Autovalores		
	Total	% de explicação da variância	% Acumulado
1	2,927	24,394	24,394
2	2,677	22,304	46,698
3	2,396	19,969	66,668

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Os resultados apontaram para a existência de três fatores que explicaram mais de 66% da variação dos indicadores que fazem parte da análise. Para esses

três fatores, buscou-se identificar quais variáveis fazem parte de cada um deles, mostrados no Quadro 2.

Quadro 2– Matriz rotacionada dos fatores referentes ao Entrincheiramento Organizacional.

Variáveis	Investimentos na carreira	Limitação de alternativas	Custos emocionais
Se eu ingressasse em outra linha de trabalho/campo de carreira iria perder muito investimento em educação e treinamento	,738		
Eu tenho muito tempo investido em minha linha de trabalho/campo de carreira, ficando difícil mudar agora	,889		
Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria muito dispendioso para mim	,859		
Eu já tenho muito dinheiro investido em minha linha de trabalho/campo de carreira atual, ficando difícil mudar agora	,734		
Eu teria várias opções se decidisse por mudar de linha de trabalho/campo de carreira		,796	
Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes e disponíveis para mim em outras linhas de trabalho/campos de carreira		,802	
Se eu deixar esta linha de trabalho/campo de carreira, eu me sentirei sem opções razoáveis para a minha vida profissional		,-666	
Eu percebo alternativas para o meu desenvolvimento profissional se eu quiser fazer mudanças na minha carreira		,769	
Haveria um grande custo emocional envolvido em mudar de linha de trabalho/campo de carreira			,789
Deixar a minha linha de trabalho/campo de carreira causaria pouco trauma emocional em minha vida			,-668
Seria emocionalmente difícil mudar minha linha de trabalho/campo de carreira			,859
Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria fácil do ponto de vista emocional			,-831

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Constatou-se, a partir da Matriz de componente rotativa, que os fatores que melhor explicam as variáveis da Escala de Entrincheiramento estão em consonância com os padrões estabelecidos na literatura (CARSON, CARSON E BEDEIAN, 1995),

em que a primeira até a quarta assertiva estão relacionadas à dimensão “Investimentos na Carreira”; da quinta até a oitava à dimensão “Limitação de Alternativas”; e da nona até a décima segunda à dimensão “Custos Emocionais”.

4.3 Prevalência de fatores

Por meio de estatística descritiva, foi possível mensurar a percepção dos pesquisados no tocante às dimensões do Entrincheiramento Organizacional. Por meio do cálculo do percentual de média de respostas obtidas nos questionários, obteve-se evidências a respeito de cada fator individual e a dimensão prevalecente. A Tabela 13 apresentou os seguintes resultados:

Tabela 13– Prevalência de fatores a partir da percepção dos respondentes.

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Investimentos na carreira	3,36	1,08
Limitação de alternativas	3,26	0,62
Custos emocionais	3,10	0,56

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Constatou-se que o fator “Investimentos na carreira” prevaleceu entre as demais dimensões do entrincheiramento, corroborando a pesquisa de Lima (2013) e trazendo uma perspectiva diferente de outras pesquisas que evidenciaram a dimensão “Limitação de Alternativas” (MOREIRA, 2015; TONIN, 2014) como prevalecente.

Esse achado pode ser explicado pelos investimentos que os técnicos-administrativos realizaram durante sua carreira, com destaque para as progressões de capacitação que, além de trazer retornos para o trabalho desenvolvido dentro do ambiente de trabalho, torna-se também um benefício ofertado pela organização que lhes gera aumentos salariais condizentes com o nível escolar que cada indivíduo alcançou, bem como as progressões por mérito profissional, onde o desempenho do servidor é avaliado anualmente, através de um Plano de Desempenho Humano da Instituição. Dessa forma, de acordo com a percepção dos respondentes, seria difícil para esses manterem tudo o que foi investido caso mudassem de carreira, influenciando, assim, a continuarem em curso de ação, pois considerarão que a mudança trará perdas de investimento (BECKER, 1960). Além da escolaridade,

outros aspectos podem ser envolvidos também, como treinamentos, palestras, cursos, viagens para capacitação, investimentos para aprovação em concursos, envolvendo tempo e dinheiro (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004) que levaram a muitos desses profissionais a acreditarem que investiram demais para quererem agora enfrentar novos desafios.

Além desse resultado, observou-se que em menor escala apareceram as dimensões “Limitação de Alternativas” e “Custos Emocionais”. Na percepção dos participantes da pesquisa, os custos emocionais é o fator que menos influencia em sua permanência na carreira; ou seja, as relações interpessoais e as amizades conquistadas no ambiente de trabalho não são consideradas um empecilho para uma possível mudança na carreira; observa-se também que muitos dos pesquisados não encaram o mercado de trabalho e outras possibilidades com temor, mas que poderia vir a ser uma alternativa a ser considerada, caso, por exemplo, enxergassem condições de salário e trabalho defasados.

De uma forma geral, nota-se, a partir das médias obtidas, que houve baixos níveis de entrincheiramento nos profissionais envolvidos na pesquisa. Porém, cabe ressaltar que esses números podem elevar-se a médio ou longo prazo, o que pode afetar o compromisso dos indivíduos com sua carreira (ROWE, BASTOS; PINHO, 2011; MAGALHÃES, 2008; BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Por isso, os gestores precisam conhecer melhor seus servidores e os variados padrões de comportamento que eles apresentam (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013), pois, de acordo com Carson et al. (1996), esses podem estar em condições de “satisfeito imóvel”, “aprisionados”, “voluntários” ou possibilitados a “trocar de carreira”, o que demandará da organização adotar estratégias que visem reduzir os níveis de resignação e insatisfação com sua carreira (MEIRELES, 2015) e aumentar o grau de afetividade com sua função.

4.4 Análise de variância (anova)

A fim de analisar a relação entre as dimensões Investimentos na Carreira, Limitações de Alternativas e Custos Emocionais, do Entincheiramento Organizacional, com as variáveis sociodemográficas estabelecidas pelo estudo e se há diferença de média entre eles, utilizou-se a Análise de Variância para atender a esse objetivo específico. A ANOVA testa a diferença de médias entre duas ou mais

populações levando-se em consideração duas hipóteses: uma nula (H_0), que denota que as médias são iguais; e uma alternativa (H_1), que mostra que as médias são divergentes em pelo menos um dos elementos (GOMES, 1990).

Para rejeitar a hipótese nula, considerou-se neste trabalho valores de significância (Sigs) inferiores a 0,05 (LOPES; BRANCO; SOARES, 2013), visando testar se a distribuição dos dados divergiram significativamente. No que tange à relação entre gênero e Entrincheiramento, a Tabela 14 apresentou os seguintes resultados.

Tabela 14– Anova entre gênero e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.

Dimensão	Gênero	Frequência	Média	Desvio padrão	ANOVA (Sig)
Investimentos na carreira	M	63	3,67	,869	,000
	F	44	2,93	1,206	
	Total	107	3,37	1,079	
Limitação de alternativas	M	63	3,29	,981	,621
	F	44	3,20	,853	
	Total	107	3,25	,928	
Custos emocionais	M	63	2,90	1,167	,038
	F	44	3,37	1,081	
	Total	107	3,09	1,151	

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Percebe-se que os fatores Investimentos na Carreira (,000) e Custos Emocionais (,038) apresentaram *Sigs* abaixo de 0,05, demonstrando que houve diferença significativa de médias entre homens e mulheres nessas duas dimensões. Por meio das médias, notou-se que os homens tendem a temer mais a mudança de carreira devido aos investimentos realizados (3,67); já as mulheres mantêm laços afetivos com colegas mais fortes, o que pode vir a ser um fator impeditivo para possíveis mudanças de carreira.

Embora o fator Limitação de Alternativas não tenha sido significativo, a média dos homens foi ligeiramente maior, indicando que esses apresentam maiores dificuldades em tentar uma reinserção no mercado de trabalho comparado as mulheres. No que se refere ao estado civil, os resultados encontram-se expostos na Tabela 15.

Tabela 15– Anova entre estado civil e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.

Dimensão	Estado civil	Frequência	Média	Desvio padrão	ANOVA (Sig)
Investimentos na carreira	Solteiro	35	3,29	1,042	,882
	Casado/união estável	68	3,40	1,108	
	Separado/divorciado	4	3,31	1,125	
	Total	107	3,36	1,079	
Limitação de alternativas	Solteiro	35	3,40	,879	,278
	Casado/união estável	68	3,15	,943	
	Separado/divorciado	4	3,68	1,028	
	Total	107	3,25	,928	
Custos emocionais	Solteiro	35	3,35	1,120	,227
	Casado/união estável	68	2,98	1,156	
	Separado/divorciado	4	2,68	1,179	
	Total	107	3,09	1,151	

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Percebe-se que não houve nem uma diferença significativa entre as médias, a partir dos Sigs revelados. Essas foram bem parecidas mostrando uma leve inclinação para indivíduos casados ou em união estável para o fator Investimento na Carreira (3,40); divorciados ou separados para o fator Limitação de Alternativas (3,68), e solteiros para a dimensão Custos Emocionais (3,35). Os achados não se concentraram em um estado civil específico, mas foram diversos nas variadas dimensões.

Para a variável faixa etária, a Tabela 16 trouxe os seguintes resultados.

Tabela 16– Anova entre faixa etária e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.

Dimensão	Faixa etária	Frequência	Média	Desvio padrão	ANOVA (Sig)
Investimentos na carreira	18 a 25 anos	2	3,00	,707	,909
	26 a 30 anos	19	3,48	1,147	
	31 a 35 anos	36	3,31	,912	
	Mais de 35 anos	50	3,37	1,190	
	Total	107	3,36	1,079	
Limitação de alternativas	18 a 25 anos	2	3,00	1,060	,736
	26 a 30 anos	19	3,44	,810	
	31 a 35 anos	36	3,16	,830	
	Mais de 35 anos	50	3,25	1,041	
	Total	107	3,25	,928	
Custos emocionais	18 a 25 anos	2	4,00	1,414	,346
	26 a 30 anos	19	2,92	1,070	
	31 a 35 anos	36	3,29	1,130	
	Mais de 35 anos	50	2,97	1,183	
	Total	107	3,09	1,151	

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Mais uma vez notou-se que não houve diferenças significativas entre as médias das variadas faixas etárias em relação às dimensões do Entrincheiramento, pois todas foram maiores que 0,05. Entretanto, percebeu-se que indivíduos de 26 a 30 anos apresentaram médias um pouco maiores do que a maioria nos fatores Investimentos na Carreira (3,48) e Limitação de Alternativas (3,44), mostrando que, ao mesmo tempo que investem tempo e dinheiro na sua capacitação contínua para o cargo exercido dentro da organização, esse público teme também a possível escassez de oportunidades de ingressar em novas carreiras.

Esses dados trazem um alerta para a organização, de que, no futuro, esses profissionais possam aumentar seus níveis de entrincheiramento e possam cada vez mais prestar um serviço de maneira instrumental, sem qualquer comprometimento afetivo. Dessa forma, seus gestores precisam adotar estratégias que venham a minimizar esses riscos.

Já em relação aos Custos Emocionais, indivíduos de 18 a 25 anos e entre 31 e 35 anos apresentaram maiores médias. O primeiro grupo, apesar de apresentar uma média bem significativa quando comparada aos demais, pode ter seus resultados enviesados pelo pequeno número de pessoas que fazem parte dele. Por isso, é oportuno trabalhar também com indivíduos entre 31 e 35 anos, que mostraram estar sensíveis aos relacionamentos criados no ambiente de trabalho e que pesaria em uma possível mudança de carreira.

Os resultados em relação à variável Possui Filhos, encontram-se expostos na Tabela 17.

Tabela 17– Anova entre Possui filhos e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.

Dimensão	Possui filhos	Frequência	Média	Desvio padrão	ANOVA (Sig)
Investimentos na carreira	Sim	60	3,32	1,133	,639
	Não	47	3,42	1,014	
	Total	107	3,36	1,079	
Limitação de alternativas	Sim	60	3,13	,968	,149
	Não	47	3,39	,862	
	Total	107	3,25	,928	
Custos emocionais	Sim	60	3,01	1,136	,438
	Não	47	3,19	1,174	
	Total	107	3,09	1,151	

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Para essa variável também não houve diferenças significativas entre as médias, com Sigs maiores do que 0,05. Observa-se que indivíduos que não possuem filhos se destacaram em todas as dimensões do Entrincheiramento e possuem mais riscos de terem uma carreira mais instrumental dentro da organização do que aqueles que tem filhos.

Quando se trata da escolaridade dos profissionais envolvidos, a Tabela 18 apresenta os seguintes achados.

Tabela 18– Anova entre escolaridade e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.

Dimensão	Escolaridade	Frequência	Média	Desvio padrão	ANOVA (Sig)
Investimentos na carreira	Superior	13	3,25	1,035	,891
	Especialização	48	3,37	1,082	
	Mestrado	39	3,33	1,020	
	Doutorado	7	3,64	1,586	
	Total	107	3,36	1,079	
Limitação de alternativas	Superior	13	3,17	1,017	,368
	Especialização	48	3,09	,971	
	Mestrado	39	3,43	,814	
	Doutorado	7	3,42	1,047	
	Total	107	3,25	,928	
Custos emocionais	Superior	13	2,84	1,148	,513
	Especialização	48	2,98	1,097	
	Mestrado	39	3,23	1,166	
	Doutorado	7	3,46	1,482	
	Total	107	3,09	1,151	

Fonte: elaborada pela autora (2019).

Os resultados mostraram que, apesar de não haver nem uma diferença significativa entre as variáveis, os profissionais com doutorado parecem estar mais propensos ao entrincheiramento do que outros indivíduos com escolaridade inferior. Possivelmente esses entendem que não poderiam utilizar seus conhecimentos adquiridos em outra carreira fora da universidade; não observam grandes oportunidades de captação no mercado e possuem um relacionamento mais amistoso com seus colegas, fatos que podem ser preditores do entrincheiramento.

A fim de conhecer a influência do tempo de carreiras nas dimensões do Entrincheiramento, a Tabela 19 apresenta os seguintes resultados.

Tabela 19- Anova entre tempo de carreira e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.

Dimensão	Tempo de carreira	Frequência	Média	Desvio padrão	ANOVA (Sig)
Investimentos na carreira	Até 4 anos	15	3,35	1,391	,734
	5 a 7 anos	47	3,25	1,024	
	8 a 10 anos	22	3,39	1,056	
	Mais de 10 anos	23	3,56	1,023	
	Total	107	3,36	1,079	
Limitação de alternativas	Até 4 anos	15	2,95	,861	,556
	5 a 7 anos	47	3,26	,975	
	8 a 10 anos	22	3,30	,993	
	Mais de 10 anos	23	3,38	,814	
	Total	107	3,25	,928	
Custos emocionais	Até 4 anos	15	2,81	1,062	,248
	5 a 7 anos	47	2,97	1,177	
	8 a 10 anos	22	3,50	1,162	
	Mais de 10 anos	23	3,13	1,107	
	Total	107	3,09	1,151	

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Notou-se, de uma maneira geral, que quanto maior o tempo de carreira na organização, maior a probabilidade de esses profissionais estarem entrincheirados. Com exceção do fator Custos Emocionais, em que obteve-se média de 3,50 para indivíduos com 8 a 10 anos de trabalho na instituição, as demais foram relacionadas àqueles profissionais com mais de 10 anos de atuação.

Por último, mensurou-se a diferença de médias entre a variável Renda em relação aos fatores do Entrincheiramento Organizacional (Tabela 20).

Tabela 20– Anova entre renda e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.

Dimensão	Renda	Frequência	Média	Desvio padrão	ANOVA (Sig)
Investimentos na carreira	Até 4 salários mín.	33	3,12	1,079	,407
	5 a 6 salários mín.	49	3,46	1,072	
	7 a 8 salários mín.	14	3,62	,998	
	Mais de 9 salários	11	3,31	1,204	
	Total	107	3,36	1,079	
Limitação de alternativas	Até 4 salários mín.	33	3,15	,903	,073
	5 a 6 salários mín.	49	3,15	,925	
	7 a 8 salários mín.	14	3,30	1,110	
	Mais de 9 salários	11	3,93	,462	
	Total	107	3,25	,928	

Custos emocionais	Até 4 salários mín.	33	2,90	1,067	,743
	5 a 6 salários mín.	49	3,16	1,167	
	7 a 8 salários mín.	14	3,23	1,272	
	Mais de 9 salários	11	3,15	1,256	
	Total	107	3,09	1,151	

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Os resultados sugerem que as maiores médias dos pesquisados entre os fatores estão relacionadas a rendas a partir de 7 salários mínimos. Mais uma vez constatou-se que não houve diferenças significativas, o que pôde ser comprovado pelos Sigs apresentados, mas há uma leve inclinação de profissionais com rendas mais elevadas a permanecer em suas carreiras por questões relativas a investimentos feitos, custos emocionais associados e ao medo de não serem absorvidos no mercado caso desejem mudar de cargo e organização.

Tal posicionamento é possível por ser uma remuneração incomum para a realidade brasileira. Tendo em vista os investimentos realizados para crescer dentro de suas carreiras, esses servidores fazem jus àquilo que recebem e notam que uma mudança possivelmente não traria o retorno desejado. Dessa forma, continuar em sua organização pode ser uma decisão mais acertada para eles.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou investigar a relação entre entrincheiramento e carreira e como essa se dá no contexto de trabalho de servidores técnicos-administrativos de uma instituição pública de ensino superior situada no interior do Nordeste brasileiro, tendo como objetivos específicos examinar as dimensões que mais influenciaram no entrincheiramento organizacional dos servidores pesquisados e analisar a relação entre as dimensões Investimentos na Carreira, Custos Emocionais e Limitações de Alternativas do Entrincheiramento com as variáveis sociodemográficas estabelecidas pelo estudo.

Quanto ao primeiro objetivo específico, observou-se que houve relação entre o Entrincheiramento Organizacional e a carreira dos técnico-administrativos, associação obtida por meio da Análise de Variância.

Em relação ao segundo objetivo específico, o fator “Investimentos na carreira” prevaleceu entre as demais dimensões do entrincheiramento, mostrando que os investimentos que os técnico-administrativos realizaram durante sua carreira, com destaque para as progressões de capacitação, progressões por mérito profissional e outros aspectos, como treinamentos, palestras, cursos, viagens para capacitação, envolvendo tempo e dinheiro, levaram muitos desses profissionais a acreditar que investiram demais para quererem agora enfrentar novos desafios. Em contrapartida, o fator “Custos Emocionais” apresentou menor influência na sua permanência na carreira, mostrando que os relacionamentos interpessoais, na percepção dos respondentes, não são um fator impeditivo de mudança de cargo e organização.

No que tange ao terceiro objetivo específico, constatou-se que apenas na variável “gênero” houve diferenças significativas entre as médias, números encontrados por meio da ANOVA, em que se evidenciou que os homens tendem a temer mais a mudança de carreira devido aos investimentos realizados, ao passo que mulheres mantêm laços afetivos mais fortes com colegas, o que pode vir a ser um fator impeditivo para possíveis mudanças de carreira.

Apesar de outras relações não apresentarem diferenças significativas, pôde-se notar que existem médias ligeiramente maiores em todas as variáveis que se permite indicar que os gestores precisarão ficar atentos aos níveis desses grupos e adotar estratégias de minimização desses riscos.

O entrincheiramento organizacional é uma temática relativamente nova e que desperta a atenção de gestores em todo o mundo. O grande achado neste trabalho recai sobre a realidade de trabalho que envolve os servidores técnico-administrativos em Educação atuando em diversos cargos na organização pesquisada. Em busca de um comprometimento mais afetivo, os gestores precisarão, a partir dos resultados desse estudo, desenvolver estratégias que visem moldar as atitudes e pensamentos desses profissionais para a consecução de objetivos individuais e organizacionais.

É possível também adotar políticas que venham a trazer satisfação à carreira de cada profissional, pois se esse indivíduo estiver numa condição de satisfeito imóvel (entrincheirado e satisfeito com a carreira), ele pode apresentar o nível mais alto de comprometimento com a carreira e mais baixo nível de intenção de deixar a carreira do que as outras três categorias e fazer novos investimentos e contribuir gradualmente, ampliando sua estabilidade da força de trabalho e reduzindo o volume de negócios.

Como limitação, destaca-se o fator de esse estudo ter sido um corte transversal de pesquisa aplicada a uma amostra por conveniência, não podendo, portanto, ser generalizável a todos os servidores técnicos- administrativos, mas sim, uma realidade restrita à organização pesquisada.

Dessa forma, sugere-se que novas investigações sejam realizadas para analisar o fenômeno do entrincheiramento nas organizações públicas, a fim de buscar e preencher lacunas, temáticas emergentes, variáveis que possam reduzir os efeitos desse fenômeno, entre outros, a partir de pesquisas que utilizem abordagens qualitativas, quantitativas ou mistas e diferentes estratégias metodológicas, avançando, assim, nos estudos organizacionais que venham contribuir para o crescimento individual em suas carreiras e das organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. S. **Comprometimento e entrincheiramento na carreira profissional de professores universitários: examinando suas relações com o bem-estar subjetivo**. Salvador, 2008. 175p. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia.

ARAUJO, A. P. **Gestão de pessoas por competências e educação corporativa: uma abordagem integrada**. Curitiba: CRV, 2016.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519p.

BAIOCCHI, A.C.E.; MAGALHÃES, M. Relações entre Processos de Comprometimento, Entincheiramento e Motivação Vital em Carreiras Profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, n. 9, p. 67-80, 2004.

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 entincheiramento organizacional: explorando as relações entre os construtos. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 8, número 2, p. 235-248, Abr.-Jun. 2015

BASSO, K.; ANTONI, V.L. Componente do Comprometimento Organizacional no Setor Público. **Revista Pretexto**, v.10, n.2, p.9-26, 2009.

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: **Anais**, 13. Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos, 2008, Braga, Portugal.

BASTOS, A.V.B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.4, p. 48-60, out./dez. 2000.

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

BLAU, G. Testing the discriminant validity of occupational entrenchment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.74, n.1, p.85–93, 2001.
doi:10.1348/096317901167244

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**. v. 66, p. 32-40, 1960.

BEZERRA, F. A. Análise fatorial. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Coords.). **Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2014. p. 73-129.

BOTELHO, R.D.; PAIVA, K.C.M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v.45, n.5, p.1249-283, 2011.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, p.08-15, 2001.

CARELLI, G. Cinco Milhões querem o Governo como Patrão. **Revista Veja**, São Paulo, abril, 2007.

CARSON, K. D., & CARSON, P. P. Career entrenchment: A quiet march toward occupational death? **Academy of Management Executive**, v.11, p.62–75, 1997. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1997.9707100660>.

CARSON, K. D., CARSON, P. P., PHILLIPS, J. S., & ROE, C. W. A career entrenchment model: Theoretical development and empirical outcomes. **Journal of Career Development**, v.22, p.273–286, 1996. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02259996>.

CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, n.44 (3), p.237-262, 1994.

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

CARVALHO, P.; ALVES, F. J. O.; PEIXOTO, A. L. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicol. teor. prat.** São Paulo, v. 13, n. 2, p. 127-141, ago. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872011000200010&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 18 set. 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

DOWNING, D. **Estatística aplicada**. São Paulo: Saraiva, 2011.

DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. **Desafios da gestão de carreira**. [S.l: s.n.], 2013.

DUTRA, J. S. **Administração da carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística utilizando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GEWINNER, I. Gendered Career Choices and Stereotypes: A Theoretical Approach. **Advances in Gender Research**, p.71–89, 2017. Doi: 10.1108/s1529-212620170000023004

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GOMES, F. P. **Curso de estatística experimental**. 13. ed. Piracicaba: Nobel, 1990

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

GRILLO RODRIGUES, A. P. **Os vínculos com a organização e as estratégias de regulação emocional em servidores públicos**. 2012. 97f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R.L., & BLACK, W.C. **Multivariate data analysis**, (5th ed.), NJ: Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1998.

HALL, D. T. A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.6, n.1, p.50–76, 1971. doi:10.1016/0030-5073(71)90005-5.

JIANG, Z.; NEWMAN, A.; LE, H.; PRESBITERO, A.; ZHENG, C. Career exploration: A review and future research agenda. **Journal of Vocational Behavior**, 2018.doi:10.1016/j.jvb.2018.08.008

KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; SOUZA, C. H. M. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via litterarum, 2010.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.50, n.1, p.17-39, jan./fev. 2016.

LISBOA, J. V; AUGUSTO, M. G.; FERREIRA, P. L. **Estatística aplicada à gestão**. Lisboa: Vida Económica Editorial S.A. 2012.

LIMA, M. P., COSTA, V. M. F., LOPES, L. F. D., BALSAN, L. A. G., SANTOS, A. S. DOS; TOMAZZONI, G. C. Levels of career commitment and career entrenchment of nurses from public and private hospitals. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.23, n.6, p.1033–1040, 2015. doi:10.1590/0104-1169.0211.2646.

LIMA, M. P. **Comprometimento e entrincheiramento com a carreira de enfermeiros: uma análise dos vínculos em instituições hospitalares públicas e privadas**. Santa Maria, 2013. 192p. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria

LONDON, M. Toward a theory of career motivation. **Academy of Management Review**, v.8, p.620-630, 1983.

LOPES, M. de M.; BRANCO, V. T. F. SOARES, J. B. Utilização dos testes estatísticos de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para verificação da normalidade para materiais de pavimentação. **Transportes**, v. 21, n. 1, p. 59–66, 2013.

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, p. 67-80, 2008.

MAGALHÃES, M. O. Propriedades psicométricas da versão brasileira da Escala de Entincheiramento na Carreira. **Psico-USF**, v. 13, n. 1, p. 13-19, jan./jun. 2008.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARÔCO, J. **Análise Estatística com a Utilização do SPSS**. 5. ed. Lisboa: Pero Pinheiro, 2011.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional** (Meyer e Allen, 1991), 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565551998000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 22 de março de 2017.

MEDEIROS, C. A.; ALBUQUERQUE L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia**, 2007.

MEIRELES, A. de Q. **Fico porque preciso: entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de energia brasileira**. Rio de Janeiro, 2015. 169p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

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

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; SMITH, C.A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p.538-551, Aug. 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 1, p. 61-89, 1991.

MOREIRA, J.K.L.S. Entrincheiramento na carreira profissional de empregados em um supermercado cearense. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2015.

MORETTIN, P. A. BUSSAB, W, O. **Estatística básica**. 8. Ed. São Paulo: Saraiva: 2013.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, n.2, p.224–247, 1979. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1

PASSOS, E.O. **Entrincheiramento e comprometimento com a carreira profissional entre empregados públicos: o caso de um órgão do poder judiciário federal brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, 3ª Edição Especial, art. 3, pp. 288-304, Outubro 2015.

_____. Comprometimento, entrenchment e consentimento organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. In: ENCONTRO ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnEO, 2010. 1 CD-ROM.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAKSNYS, A. V.; VALICKAS, A.; VALICKIENE, R. P. Transformation of career concept and its effect on career management in organizations. **Human Resources Management & Ergonomics**, v.9, n.2, p.117-128, 2015.

RODRIGUES, A.C.A. & BASTOS, A.V.B. 2009. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer & N. Allen. **XXXIII Encontro da Anpad**, São Paulo, SP, 2009.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento e entrenchment na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior**, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552011000600002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 Mar. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S141565552011000600002>.

SANTOS, A. P. Comprometimento e entrenchment em carreiras do setor público: estudo exploratório e confirmatório. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 73, set./dez, 355-378, 2017.

SANTOS, M. C. B. dos; ROCHA NETO, I. V.; FREIRE, D. A. L.; NAKATA, L. E. Vínculos Organizacionais no Setor Público: Um Estudo de Caso em uma Instituição Universitária. In: Congresso de Contabilidade 2015. Florianópolis, Santa Catarina, 2015. **Anais...**

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Analyzing the Impacts of Commitment and Entrenchment on Behavioral Intentions. **Universitas Psychologica**, v.13, n.1, 2014. doi:10.11144/javeriana.upsy13-1.aice.

SCHEIBLE, A.C.F.; BASTOS, A.V.B.; RODRIGUES, A.C.A. Comprometimento e entrenchment na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 530-543, jul./ago./set, 2013.

SILVA, R. T. da. **Comprometimento com a própria carreira e com o processo de ensino**: pesquisa survey com professores da carreira de magistério do ensino básico, técnico e tecnológico. 2016. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. doi:10.11606/T.12.2016.tde-12072016-110718. Acesso em: 2018-09-17.

SILVA, P. M. M.; LIMA, A. N. C.; LEONE, N. M. C. P. G. Entrincheiramento Organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, p. 111-120, maio/ago. 2015.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: Encontro Anual da ANPAD, 2001. Rio de Janeiro, 2001. **Anais...**

TONIN, S. **A escolha, o comprometimento e o entrincheiramento com a carreira e a área de atuação: um estudo entre administradores**. 2014. 169f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

VAITSMAN, J. Gerencialismo, cultura e expectativas entre servidores públicos de saúde. **Revista de Administração Pública**, v.35, n.1, p.29-47, Rio de Janeiro, RJ, 2001.

VIDAL, D. N.; RODRIGUES, A. P. G. vínculos organizacionais: estudo de caso no 13º batalhão de bombeiros militar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 17, n.1, p.4-18, jan./abr. 2016.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

1. Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2. Estado Civil:

- ☐ Solteiro (a)
- ☐ Casado (a)
- ☐ Separado (a)/ Divorciado (a)
- ☐ Viúvo

3. Possui filhos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4. Qual sua faixa etária?

- ☐ 18 a 21 anos
- ☐ 22 a 25 anos
- ☐ 26 a 30 anos
- ☐ 31 a 35 anos
- ☐ Mais de 35 anos

5. Qual sua escolaridade?

- ☐ Nível fundamental
- ☐ Nível médio
- ☐ Nível superior
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

6. Há quanto tempo trabalha nessa carreira?

- ☐ até 2 anos
- ☐ de 2 a 4 anos
- ☐ de 5 a 7 anos
- ☐ de 8 a 10 anos
- ☐ mais de 10 anos

7. Você reside na localidade em que trabalha?

- ☐ Sim
- ☐ Não

8. Assinale os benefícios recebidos pelo desempenho de sua função:

- ☐ () Auxílio-transporte
- ☐ () Auxílio-refeição
- ☐ () Estabilidade no cargo
- ☐ () Flexibilidade de horário
- ☐ () Redução de carga horária
- ☐ () Plano de carreira
- ☐ () Plano de cargos e salários
- ☐ () Outros: _____

9. Qual sua renda mensal?

- ☐ () até 2 salários mínimos
- ☐ () de 2 a 4 salários mínimos
- ☐ () de 5 a 7 salários mínimos
- ☐ () de 7 a 9 salários mínimos
- ☐ () mais de 9 salários mínimos

ANEXO A - ESCALA DE ENTRINCHEIRAMENTO NA CARREIRA (EEC)

Assertivas	1.discordo totalmente	2.discordo pouco	3.nem concordo nem discordo	4.concordo pouco	5.concordo totalmente
1. Se eu ingressasse em outra linha de trabalho/campo de carreira, iria perder muito investimento em educação e treinamento					
2. Eu tenho muito tempo investido em minha linha de trabalho/campo de carreira, ficando difícil mudar agora					
3. Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria muito dispendioso para mim					
4. Eu já tenho muito dinheiro investido em minha linha de trabalho/campo de carreira atual, ficando difícil mudar agora					
5. Eu teria várias opções se decidisse por mudar de linha de trabalho/campo de carreira					
6. Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes e disponíveis para mim em outras linhas de trabalho/campos de carreira					
7. Se eu deixar esta linha de trabalho/campo de carreira, eu me sentirei sem opções razoáveis para a minha vida profissional					
8. Eu percebo alternativas para o meu desenvolvimento profissional se eu quiser fazer mudanças na minha carreira					
9. Haveria um grande custo emocional envolvido em mudar de linha de trabalho/campo de carreira					
10. Deixar a minha linha de trabalho/campo de carreira causaria pouco trauma emocional em minha vida					
11. Seria emocionalmente difícil mudar minha linha de trabalho/campo de carreira					
12. Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria fácil do ponto de vista emocional					