

---

# Entrincheiramento na carreira: uma abordagem envolvendo técnicos administrativos federais

## Career Entriching: an Approach Involving Federal Administrative Technicians

HÉRICA KALIANNY LOPES FIGUEIRÊDO ROCHA 

CARLOS ALANO SOARES DE ALMEIDA 

PABLO MARLON MEDEIROS DA SILVA 

### RESUMO

Este estudo objetivou investigar a relação entre o entrincheiramento organizacional e a carreira de servidores técnico-administrativos de uma instituição pública federal de ensino superior situada no interior do Nordeste brasileiro. A pesquisa, do tipo *survey*, possui natureza descritiva e abordagem quantitativa. A amostra foi formada por 107 respondentes, sendo os dados provenientes da coleta tratados estatisticamente, utilizando-se de módulos de estatística descritivas, bem como 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, 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.

**Palavras-chave:** Entrincheiramento. Organizações. Carreira. Administração Pública.

## ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship between organizational entrenchment and the career of technical-administrative employees of a federal public institution of higher education located in the interior of the Brazilian Northeast. The research, of the survey type, has a descriptive nature and a quantitative approach. The sample consisted of 107 respondents, and the data from the collection were treated statistically, using modules of descriptive statistics, as well as Factor Analysis and Analysis of Variance (ANOVA). The results pointed to a relationship between entrenchment and the careers of the civil servants studied. The factor "Career investments" prevailed among the other dimensions of entrenchment, showing that the investments that administrative technicians made during their careers can lead many of these professionals to believe that they invested too much to want to face new challenges. It was also found that only in the variable "gender" there were significant differences between the means, in which it was evidenced that men tend to fear changing careers more due to investments made, while women maintain stronger affective ties with colleagues, which which can become an impediment to possible career changes.

**Keywords:** Entrenchment. Organizations. Career. Public Administration.

## 1. INTRODUÇÃO

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 (RAKSNYS; 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 entrin-

cheiramento 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 técnicos-administrativos de uma instituição pública federal de ensino superior?

Portanto, este artigo tem por objetivo investigar a relação entre o entrincheiramento organizacional e a carreira de servidores técnico-administrativos de uma instituição pública federal de ensino superior situada no interior do Nordeste brasileiro

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. Entincheirado 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 se diferenciam na sua relação com a motivação vital e se há correlação entre eles. Desde então, outros estudos vêm 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.

Assim, essa pesquisa busca colaborar não apenas em números para o meio acadêmico, mas fornecendo informações fundamentais para contribuição empírica acerca do assunto. 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 estudados, 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; FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

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 se-



riam 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 se percebe 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).

## **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).

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; COSTA; VIEIRA, 2014). 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 po-

sição 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 se sinta presa 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.

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 entrincheiramento e satisfação, Carson et al. (1996) realizaram um estudo teórico e empírico sobre a relação do entrincheiramento com a satisfação na carreira, que resultou em quatro grupos de profissionais: o satisfeito imóvel, o aprisionado, o voluntário e o trocar de carreira.

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

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

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

Fonte: Carson et al (1996).

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 Modelo do entrincheiramento organizacional de Carson, Carson e Bedeian (1995)***

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 a 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 no 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.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa apresenta natureza descritiva (PRODANOV; FREITAS, 2013) e abordagem quantitativa (KAUARK; MANHÃES; SOUZA, 2010), medindo o fenômeno do entrincheiramento organizacional por meio da aplicação de um questionário a uma amostra da população a ser estudada.

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, foi possível analisar as respostas registradas de forma quantitativa com fins de identificar explicações de fenômenos que pudessem ser generalizáveis à população da amostra que foi escolhida para o estudo (BABBIE, 1999).

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 dos pesquisadores. O estudo foi realizado com servidores efetivos de diversos cargos da categoria de técnico-administrativo. 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.

Assim, para a coleta de dados, este trabalho fez uso de dois questionários: um primeiro sociodemográfico, que visa 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 serão 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.Discordopouco	3. Nem concordo nem discordo	4.Concordo pouco	5. Concordo totalmente
<b>DIMENSÃO INVESTIMENTOS NA CARREIRA</b>				
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				
<b>DIMENSÃO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS</b>				
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				
<b>DIMENSÃO CUSTOS EMOCIONAIS</b>				
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.

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 será 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.*

<b>Objetivos</b>	<b>Método</b>
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 pelos autores (2019).

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 apontou para uma maioria formada por homens (59%), pessoas casadas ou em união estável (64%), que possuem filhos (56%), com mais de 35 anos de idade (47%), com especialização (45%), entre 5 e 7 anos de carreira como técnico administrativo federal (44%), residem na cidade em que trabalham (94%), e recebem entre 5 e 7 salários mínimos (46%).

##### **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 Entrincheiramento 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 2 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 2- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett*

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

Fonte: Dados da pesquisa, (2019).

Os resultados da Tabela 10 apontam 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 variáveis pelos fatores comuns, sendo desejável a partir de 0,5. A Tabela 3 apresenta os seguintes resultados no tocante às comunalidades.

*Tabela 3 – 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 4.

*Tabela 4– 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.

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 prevalecte. A Tabela 5 apresentou os seguintes resultados:



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).

Tabela 5– 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 prevalectente.

Esse achado pode ser explicado pelos investimentos que os técnicos administrativos realizaram durante sua carreira, com destaque para as progressões de escolaridade 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. 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, envolvendo tempo e dinheiro para sua capacitação (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 Relação entre dimensões do entrincheiramento e variáveis sociodemográficas dos participantes do estudo**

A fim de analisar a relação entre as dimensões Investimentos na Carreira, Custos Emocionais e Limitações de Alternativas, do Entrincheiramento 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 6 apresentou os seguintes resultados.

*Tabela 6 – Anova entre gênero e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.*

Dimensão	Gênero	Frequência	Média	Desvio padrão	ANOVA (Sig)
Investimentos na carreira	M	63	3,67	,869	<b>,000</b>
	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	<b>,038</b>
	F	44	3,37	1,081	
	Total	107	3,09	1,151	

**Fonte:** Dados da pesquisa (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 7.

*Tabela 7 – Anova entre estado civil e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.*

Dimensão	Estado civil	Frequência	Média	Desvio padrão	ANOVA (Sig)
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:** Dados da pesquisa (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 8 trouxe os seguintes resultados.

*Tabela 8 – Anova entre faixa etária e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.*

Dimensão	Faixa etária	Frequência	Média	Desvio padrão	ANOVA (Sig)
<b>Investimentos na carreira</b>	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	
<b>Custos emocionais</b>	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:** Dados da pesquisa (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 9.

*Tabela 9 – 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: Dados da pesquisa (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 10 apresenta os seguintes achados.

*Tabela 10– 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	
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: Dados da pesquisa (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 11 apresenta os seguintes resultados.

*Tabela 11- Anova entre tempo de carreira e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.*

Dimensão	Tempo de carreira	Frequência	Média	Desvio padrão	ANOVA (Sig)
<b>Investimentos na carreira</b>	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	
<b>Limitação de alternativas</b>	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	
<b>Custos emocionais</b>	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:** Dados da pesquisa (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. Os resultados são apresentados na Tabela 12.

*Tabela 12– Anova entre renda e dimensões do Entrincheiramento Organizacional.*

Dimensão	Renda	Frequência	Média	Desvio padrão	ANOVA (Sig)
<b>Investimentos na carreira</b>	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	
<b>Limitação de alternativas</b>	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	
<b>Custos emocionais</b>	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:** Dados da pesquisa (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 técnicos administrativos realizaram durante sua carreira, com destaque para as progressões de escolaridade 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 técnicos-administrativos em Educação atuando em diversos cargos na organização pesquisada. Em busca de um comprometimento mais afetivo que possa trazer avanços para a consecução de objetivos individuais e organizacionais, os gestores precisarão, a partir dos resultados desse estudo, desenvolver estratégias que visem moldar as atitudes e pensamentos desses profissionais com suas carreiras.

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.
- ARAÚJO, 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, Entrincheiramento 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 entrincheiramento 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. 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.
- 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.
- 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 entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. *Psicol. teor. prat.* São Paulo, v. 13, n. 2, p. 127-141, ago. 2011 .
- COSTA, A. R.; VIEIRA, A. M. Percepção de sucesso na carreira, bem-estar no trabalho e desempenho: um estudo com professores universitários. *Qualit@s (UEPB)*, v. 16, n. 2, p. 1-13, 2014.
- 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.
- FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 4, p. 140-162, 2014.
- FIELD, A. *Descobrendo 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.
- 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, entrenchamento 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.

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

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.

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 Entrincheiramento na Carreira. *Psico-USF*, v. 13, n. 1, p. 13-19, jan./jun. 2008.

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=S14156551998000300005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14156551998000300005&lng=pt&nrm=iso)>.

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, 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. Enrincheiramento na carreira profissional de empregados em um supermercado cearense. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2015.

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.

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, 2015.

\_\_\_\_\_. Comprometimento, enrincheiramento 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.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento e enrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior**, 2011. [http://dx.doi.org/10.1590/S1415\\_65552011000600002](http://dx.doi.org/10.1590/S1415_65552011000600002).

SANTOS, A. P. Comprometimento e enrincheiramento 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.

SCHEIBLE, A.C.F.; BASTOS, A.V.B.; RODRIGUES, A.C.A. Comprometimento e enrincheiramento 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, 2013.

SILVA, P. M. M.; LIMA, A. N. C.; LEONE, N. M. C. P. G. Enrincheiramento 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.

Recebido em: 26-3-2022

Aprovado em: 18-12-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>