

ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DE EMPREGADOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Pablo Marlon Medeiros da Silva
Universidade de Potiguar (UNP), Natal, RN, Brasil.
E-mail: <pablo_marlon17@hotmail.com>.

Alefe Narondy Cabral Lima
Universidade de Potiguar (UNP), Natal, RN, Brasil.
E-mail: <alefenarondy@uol.com.br>.

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone
Universidade de Potiguar (UNP), Natal, RN, Brasil.
E-mail: <n.leone@uol.com.br>.

RESUMO

A internacionalização e a crescente competitividade de mercado exigem novas habilidades das organizações, dos líderes e dos empregados. 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, uma forte identificação e vínculo afetivo com a carreira já construída. A noção de entrincheiramento veio a preencher esta lacuna no campo de estudos sobre os vínculos do trabalhador com o seu trabalho, ocupação, profissão ou carreira. Este estudo visa compreender o entrincheiramento organizacional na percepção de profissionais de uma agência bancária na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte, Brasil. Foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, aplicada a cinco empregados que ocupam cargo de gerente de relacionamento. Os dados das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados mostraram que a dimensão “Ajustes à Posição” não apresentou nenhuma característica que manifestasse entrincheiramento entre os pesquisados quanto à essa base. Porém, apontaram as bases “Arranjos Burocráticos Impessoais” e “Limitações de Alternativas” como fatores que influenciaram o entrincheiramento de alguns indivíduos no estudo. A pesquisa sugere maiores investigações sobre os fatores que influenciam o desenvolvimento do entrincheiramento em profissionais de carreira em outros cargos e funções nas organizações.

Palavras-chave: Entrincheiramento organizacional, Carreira, Agência bancária

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização e a crescente competitividade de mercado exigem novas habilidades das organizações e de seus líderes. Por todo o mundo cresce a pressão para se organizar tudo de

forma melhor, mais rápida e eficiente e mais barata (Evans, 1996). Uma das grandes preocupações das organizações, tanto no meio acadêmico como no empresarial, é a de conseguir captar, selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, compromissados, engajados e, principalmente, envolvidos com os pro-

blemas da organização (Medeiros e Enders, 1998). Ter profissionais comprometidos com o trabalho passou a ser um dos grandes desafios a serem alcançados.

No Brasil, ainda há poucos estudos sobre entrincheiramento organizacional de carreira e o presente estudo pretende trazer uma contribuição, não só em números para a academia, mas fornecendo informações fundamentais para contribuição empírica acerca do assunto. Pesquisas nacionais focadas nas relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais de acordo com Baiocchi e Magalhães (2004), trazem como resultados construídos de entrincheiramento e comprometimento possuindo aspectos tanto compartilhados quanto distintos.

A escala de entrincheiramento na carreira tem sido utilizada em amostras brasileiras e tem revelado associações teoricamente relevantes com outras variáveis, tais como o comprometimento organizacional, o comprometimento com a carreira, motivação vital, generatividade e interesses vocacionais (Baiocchi Magalhães, 2004; Magalhães e Gomes, 2005; Magalhães e Gomes, 2007).

De acordo com Paiva, Dutra e Luz (2013), a partir do final da década de 1970, percebeu-se uma maior preocupação de pesquisadores e profissionais vinculados à área da gestão em compreender melhor o comprometimento dos trabalhadores com a organização. Porém, a maioria dos estudos, ainda hoje, está pautada nas primeiras conceituações do comprometimento organizacional, desconsiderando as mudanças ocorridas na política, economia e relações de trabalho em quase meio século. Tal distanciamento ocasionou não apenas lacunas conceituais, como também uma possível defasagem em relação a certos aspectos tradicionalmente estudados como parte do comprometimento, a exemplo na noção de permanência e instrumentalidade (Rodrigues, 2009). Para Rowe et al. (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. A noção de entrincheiramento veio a preencher esta lacuna no campo de estudos sobre os vínculos do trabalhador com o seu trabalho, ocupação, profissão ou carreira.

Para Blau (2001), carreira representa o padrão de experiências relacionadas ao trabalho de um

indivíduo por toda a sua vida. Já Meyer e, Allen (1991) afirmam ser ocupação o termo mais apropriado, e que se refere a um grupo de pessoas que se considera engajado em algum tipo de trabalho.

É importante que as organizações busquem formas de manter seus empregados. Porém, Scheible et al. (2013) alertam para o fato de que, apesar de benefícios concedidos aos empregados possam incentivá-los a continuar trabalhando em sua empresa, não necessariamente os motivarão a contribuir ou exercer esforço extra em seu nome.

Pela primeira vez, o conceito de entrincheiramento na carreira foi trazido por Carson et al. (1995) que o definiram 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. Sua dinâmica é explicada a partir da escolha da profissão, feita com base nas preferências individuais e na estimativa de oportunidades de carreira, e de sua avaliação como instrumento de alcance das metas e necessidades pessoais, segundo Carson e Carson (1997).

O conceito de Entincheiramento vem sendo pesquisado por vários autores (Carson; Carson; Bedeian, 1995; Magalhães, 2008; Magalhães; Gomes, 2005; Magalhães; Gomes, 2007; Rodrigues, 2009; Pinho et al., 2010; Rowe et al., 2011; Passos, 2012; Scheible et al., 2013; Isolfi et al., 2014; Santos et al., 2015).

A noção de estar entrincheirado pode incluir o desejo de evitar estigma social, medo de que a idade seja o limite para uma boa recolocação, medo de perder privilégios já adquiridos ou de arriscá-los com a possibilidade da adesão ao novo curso de ação (Rowe et al., 2011).

O objetivo desse estudo visa compreender o entrincheiramento organizacional na percepção de profissionais de uma agência bancária na cidade de Mossoró/RN. A viabilidade desse estudo se dá pela importância das agências bancárias no contexto econômico e financeiro, auxiliando-as na compreensão do que é o entrincheiramento e a sua influência no desempenho dos seus empregados dentro do ambiente de trabalho; bem como contribuir para o aprofundamento do tema, que carece de mais estudos dentro da área do comportamento organizacional no país.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Muitas organizações estão sobrecarregadas com trabalhadores que querem abandonar o emprego, mas que permanecem firmemente prezando pela segurança em longo prazo em face de demissões generalizadas. Muitos ficam nas organizações em que suas carreiras se desdobraram, mas não são comprometidos a elas da maneira de como gostariam (Carson e Carson, 1997). Por que os profissionais que não se identificam com o trabalho que realizam têm dificuldades para mudar? Para Carson e Carson (1997) uma resposta possível é que eles estão entrincheirados em suas carreiras.

O entrincheiramento é uma metáfora que remete à continuidade de profissionais em uma carreira porque mudar lhes parece desvantajoso ou inviável. Ficam, assim, protegidos em sua trincheira – a carreira. Para Carson, Carson e Bedeian (1995), o entrincheiramento é um processo de estagnação no qual os indivíduos não se adaptam e não se motivam a encontrar alternativas para seu encaminhamento profissional.

De acordo com Pinho, Bastos e Rowe (2010), o construto Entrincheiramento passou a ser tratado, na literatura, a partir das pesquisas realizadas no campo de estudos com foco na carreira por Carson, Carson e Bedeian (1995), que introduziram o conceito de Entrincheiramento para diferenciar de Comprometimento com a carreira, campo de investigação ao qual o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) foi estendido.

O entrincheiramento busca delimitar um tipo de vínculo que se diferencia fortemente do comprometimento com a carreira, que é um vínculo que pressupõe forte identificação com a carreira escolhida, associada a afetos positivos (Rowe; Bastos; Pinho, 2011). Blau (2001) afirma que apesar de haver semelhanças entre o conceito de comprometimento de continuação e entrincheiramento, tem-se defendido a manutenção deste, pois o comprometimento apresenta sobreposições conceituais.

Carson, Carson e Bedeian (1995) descrevem o entrincheiramento de carreira como a tendência para manter seu vínculo empregatício por causa de investimentos, preservação psicológica, e uma percepção de que há poucas oportunidades de carreira no mercado de trabalho. Esses autores consideram o entrincheiramento na carreira como um construto multidimensional, composto

por três principais componentes: investimento na carreira; custos emocionais; e limitações de alternativas de carreira.

Posteriormente, o conceito de entrincheiramento foi adaptado para o contexto organizacional, que o sugere como um lugar que protege e oferece segurança, garantindo estabilidade e manutenção do *status quo* dentro de uma zona de conforto para o indivíduo (Rodrigues e Bastos, 2012). Rodrigues (2009, p. 75) define o entrincheiramento como “a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização”. Para a mesma autora, esse conceito gera a interpretação de que o trabalhador entrincheirado busca na organização da qual faz parte uma forma de proteção, segurança, garantia de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e evitação de outras perdas associadas à sua saída. Nesse sentido, o vínculo estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim necessidade.

Torna-se necessário investigar as razões de um profissional tornar-se ou manter-se entrincheirado, pois pode trazer consequências negativas para a organização a qual está inserido, levando-o, uma vez que entrincheirado e insatisfeito com seu trabalho a não contribuir, não esforçar-se, não engajar-se nos objetivos e projetos da empresa para a qual trabalha, podendo comprometer o crescimento e o sucesso da empresa (Carson; Carson; Bedeian, 1995).

Rodrigues e Bastos (2012) propõem três dimensões para o entrincheiramento organizacional, das quais os dois primeiros derivam dos estudos de Becker (apud Rodrigues e Bastos, 2012):

- ♦ Ajustamentos à posição social (APS): investimentos do indivíduo nas condições necessárias à sua adaptação, a exemplo de treinamentos para desempenho de atividades específicas, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, relacionamentos construídos com os colegas, entre outros aspectos que contribuiriam para o seu ajuste e reconhecimento na organização. Esses exemplos de ajustamentos ao desenvolvimento de atividades específicas poderiam causar, depois de algum tempo, a sensação de que todo o aprendizado e habilidades desenvolvidas nos últimos anos estariam voltados apenas para a realidade particular daquela organização, além de

que o reconhecimento do indivíduo por seu desempenho e sua função dentro da organização, resultado do seu *status* alcançado, influenciaria o seu comportamento e a rede de relacionamentos profissionais, o que seriam perdidos caso saísse da organização (Rodrigues, 2009);

- ♦ Arranjos burocráticos impessoais (ABI): O profissional teme perder a estabilidade adquirida, caso mude de *área* e atividade profissional, como a estabilidade financeira, férias e feriados pagos, plano odontológico, participação nos lucros, assistência médica, previdência privada, aposentadoria, entre outros;
- ♦ Limitação de alternativas (LA): percepção de restrições no mercado de trabalho e de falta de alternativas, caso saísse da organização, seja por visualizar déficits em seu perfil profissional, por considerar que a idade desfavorece a reinserção e seus conhecimentos não seriam adequados ou suficientes para atuar em outra organização e, portanto, não seria aceito em outro trabalho.

De acordo com Carson, Carson e Bedeian (1995) os sintomas de entrincheiramento podem levar ao desejo de evitar o estigma social associado com a retirada da carreira; aos temores de que a idade e habilidades específicas possam limitar sua empregabilidade; a uma relutância em abandonar o *status* adquirido em sua profissão e ao ceticismo sobre o futuro potencial de ganho. Rodrigues (2009) salienta que é possível que indivíduos entrincheirados, presos a suas carreiras por necessidade, não estejam tão preocupados com sua produtividade, nem engajados na possibilidade de contribuir, por meio de seu trabalho, para gerações futuras.

Profissionais entrincheirados podem ter tendências de resistir a mudanças e à permanência na estabilidade. Eles permanecem na organização não porque desejam, mas por medo de perderem benefícios oferecidos por ela, caso o vínculo se desfaça (Rodrigues e Bastos 2010). Se profissionais entrincheirados estão satisfeitos com a sua situação, pode não haver consequências disfuncionais associados para indivíduos e/ou suas organizações. Sem alternativa a não ser ficarem desempregados, esses empregados podem fazer as pazes com sua própria carreira enraizada. Outros podem mudar de função que possam ajudá-los a continuar seu desenvolvimento pessoal e profissional. Alternativamente, aqueles cujas perspecti-

vas de progresso são indesejavelmente corroídas pelo entrincheiramento de carreira podem vir a ser passivos organizacionais (Carson; Carson e Bedeian, 1995).

Segundo Carson e Carson (1997), as reações do trabalhador entrincheirado estão ligadas ao seu grau de satisfação: indivíduos entrincheirados e insatisfeitos buscarão mecanismos de gerenciamento do estresse, como confrontação verbal, lealdade passiva, ou negligência, que inclui absentismo, aumento de erros no trabalho e ineficiência. Para Rowe, Pinho e Bastos (2011) ele apresentará 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. Por outro lado, profissionais entrincheirados e satisfeitos tendem a contribuir construtivamente, reduzindo a rotatividade e aumentando a estabilidade da força de trabalho (Carson & Carson, 1997).

3 METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo compreender o entrincheiramento organizacional na percepção de profissionais de uma agência bancária na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte, Brasil. Quanto ao delineamento metodológico, esta investigação teve caráter descritivo e exploratório (Gil, 2002), a fim de entender melhor o fenômeno pesquisado e trata-se de um estudo de caso (Gil, 2008). Sua abordagem foi qualitativa, sendo os sujeitos desta pesquisa cinco profissionais de carreira ocupantes dos cargos de gerência de relacionamento com clientes.

Por meio de uma pesquisa bibliográfica buscou-se o embasamento teórico e conceitual fundamentando-se o referencial em estudos sobre Entincheiramento e Carreira (Evans, 1996; Magalhães; Gomes, 2005; Freeney e Fellenz, 2013; Borges e Marques, 2006; Barocchi e Magalhães, 2004; Scheible e Bastos, 2006); Comprometimento Organizacional (Medeiros e Enders, 1998; Paiva et al 2013; Meyer e Allen, 1991; Meyer et al, 2002); Entincheiramento Organizacional (Pinho et al., 2010; Rodrigues, 2009; Rowe et al, 2011; Santos et al, 2015; Scheible et al., 2013).

Para a coleta de dados foi utilizado um instrumento de pesquisa composto de duas partes: a primeira contendo questões referentes às variáveis de identificação dos gerentes, cujo intuito era

o de categorizar os entrevistados. Por tratar-se de uma técnica muito eficiente para o alcance de dados em profundidade acerca do comportamento humano (Gil, 2008) a segunda parte do questionário, foi uma entrevista semiestruturada. O roteiro da entrevista foi elaborado abordando as três dimensões do entrincheiramento organizacional proposto por Rodrigues e Bastos (2012) – Ajustamento à Posição, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitação de Alternativas. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos pesquisados, com duração aproximada de 20 minutos cada, durante o mês de janeiro de 2015.

As entrevistas foram iniciadas com uma rápida apresentação pessoal, histórico e objetivo da pesquisa e a garantia do sigilo dos dados. Os pesquisados não permitiram a gravação das entrevistas, passando suas respostas a serem anotadas em blocos de papel para posterior análise.

Os dados foram tratados e submetidos à análise de conteúdo, definida por Vergara (2010, p.15) como “uma técnica considerada para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. A análise foi baseada em Bardin (2004) estabelecendo as etapas de pré-análise, na qual o pesquisador optou por coletar os dados através de entrevistas, que foram transcritas e a sua reunião constituiu o corpo do estudo; a exploração do material e o tratamento dos dados, que se deu pela edição das entrevistas transcritas (Câmara, 2013); e a inferência e interpretação, possibilitando ao investigador realizar interpretações a partir dos objetivos estabelecidos pela pesquisa (Bardin, 2004).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Todos os entrevistados tinham, no mínimo, quatro anos de experiência na função e média de 15 anos trabalhando na organização. Dos cinco entrevistados, um possuía mestrado e quatro, nível superior. A média de idade dos entrevistados corresponde a 40 anos e foram nomeados nesse trabalho como se segue: Entrevistado 1 (E1) a Entrevistado 5 (E5). A organização pesquisada é uma agência bancária localizada na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte e possui 24 empregados.

4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO ENTINCHERAMENTO NA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA NA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

É possível identificar, após a análise dos dados, a existência de um conflito na percepção da maioria dos entrevistados no que se refere ao entrincheiramento na organização. As respostas às entrevistas apontam que, apesar de os entrevistados em alguns momentos demonstrarem satisfação com a carreira bancária, pôde-se notar que ainda estão em dúvida sobre o seu futuro na organização, chegando a cogitarem uma possível mudança de cargo, caso haja oportunidades. Percebe-se que, para os entrevistados, a carreira bancária foi escolhida em virtude da oportunidade oferecida através de concurso público, somado ao desejo de ter um emprego que oferecesse estabilidade financeira e benefícios atrativos.

4.2.1 AJUSTAMENTO À POSIÇÃO

Como os entrevistados são gerentes de relacionamento, foi verificado, através das entrevistas, que os mesmos percorreram um longo caminho na carreira bancária. Todos começaram a trabalhar como escriturários e passaram por alguns cargos até chegarem à função de gerência. Nesse processo, muitos cursos, treinamentos, viagens, congressos etc., custeados pelo banco e pelos próprios empregados, foram realizados. Porém, os pesquisados foram unânimes em afirmar que, mesmo passando por tantas qualificações, todos eles estavam dispostos a novos conhecimentos, caso mudassem de organização. Para o Entrevistado E1, por exemplo, *“tudo o que eu aprendi aqui acredito que posso utilizar em qualquer empresa”*. *“Nenhum conhecimento adquirido aqui é desperdiçado (E4)”*. Quando questionados sobre os relacionamentos interpessoais entre os colegas, todos afirmaram ter bons relacionamentos dentro do ambiente de trabalho. E2, por exemplo, afirmou que *“eu, às vezes até saio com alguns amigos aqui do trabalho para um restaurante, bar, mas são saídas esporádicas”*. Entretanto, para nenhum deles as amizades adquiridas dentro do banco seriam suficientes para influenciar na decisão de uma possível mudança de emprego e organização. Para E1:

Sou uma pessoa fácil de me relacionar em qualquer lugar que estou. Pego amizade com facilidade e até saio com alguns colegas fora do horário

de trabalho, mas creio que as amizades não me influenciariam a permanecer aqui caso eu desejasse sair, até porque posso vê-los quando quiser (E1).

Esse mesmo entrevistado demonstrou um grande apreço pela organização afirmando “*estou aqui porque gosto do que faço. Identifico-me bastante com a carreira do banco*”. Diante das respostas dos pesquisados, vê-se um distanciamento do fenômeno entre a dimensão Ajustes à Posição (Rodrigues e Bastos, 2012) e o comportamento dos profissionais, pois todos estariam dispostos a abdicar dos investimentos realizados à sua adaptação, bem como o *status* e o reconhecimento adquirido para recomeçar sua vida profissional em outra organização.

4.2.2 ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS

A dimensão arranjos burocráticos impecoais, base trabalhada por Rodrigues e Bastos(2012), afirma que um profissional entrincheirado fica na organização temendo que a estabilidade financeira e benefícios sejam perdidos. De acordo com os entrevistados, o banco é uma organização atrativa por oferecer diversos benefícios, como previdência privada, auxílio-creche, auxílio-alimentação, incentivo à formação superior, plano de carreira participação nos lucros, plano de saúde, dentre outros, e que por isso acaba sendo um diferencial para que muitos possam se interessar pela carreira bancária. El diz que “*apesar de eu adorar os benefícios dados pelo banco, eu trocaria todos por uma boa remuneração em outra organização*”.

Para esse entrevistado, os benefícios concedidos pela empresa não são um fator determinante para sua permanência na organização, o que vai contra os sintomas de um profissional entrincheirado. Já para E3 “*os benefícios proporcionados pelo banco, de certa forma, me prendem aqui e acredito que a estabilidade que tenho aqui me faz não pensar em outra organização, pois perderia todos os incentivos financeiros*”. Nesse caso, a afirmação corrobora com os sintomas de entrincheiramento que Rodrigues e Bastos (2012) abordam quando afirmam que o profissional teme perder a estabilidade adquirida, caso mude de *área* e atividade profissional, como a estabilidade financeira, férias e feriados pagos, plano odontológico, participação nos lucros, assistência médica, previdência privada, aposentadoria, entre outros.

4.2.3 LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS

Quando se trata da dimensão limitação de alternativas, notou-se que quase todos os respondentes não apresentaram temor sobre o mercado de trabalho, por se acharem capacitados, com experiências profissionais e habilidades que os fariam acreditar ter certa facilidade em adentrar em novos ramos de atividade. Entretanto, um dos pesquisados afirmou:

“Sou formada em uma área da saúde e não pude utilizar meus conhecimentos obtidos na carreira no banco e acabei que perdendo tudo o que aprendi na minha graduação e teria que começar do zero novamente, caso saísse dessa organização. Por isso, acredito que teria muitas dificuldades de entrar no mercado de trabalho novamente (E3)”.

Mesmo com o temor da dificuldade de entrar no mercado de trabalho, essa entrevistada afirmou que sente muito desejo de sair da organização e que estava disposta a renunciar todos os conhecimentos adquiridos, treinamentos realizados, relação com colegas, benefícios financeiros etc., em prol de um novo emprego que a satisfizesse. “*Estou aqui enquanto não consigo nada melhor, mas meu desejo é sair (E3)*”.

O medo de encontrar possibilidades no mercado de trabalho por parte dessa profissional vai ao encontro do questionamento outrora feito por Carson e Carson (1997): Por que os profissionais que não se identificam com o trabalho que realizam têm dificuldades para mudar? As afirmações feitas pela entrevistada 3 sugerem um tipo de comportamento de uma profissional entrincheirada e insatisfeita com o trabalho. Esse tipo de profissional, segundo Rowe, Pinho e Bastos (2013) 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. Os resultados obtidos nos estudos de Scheible, Bastos e Rodrigues (2013) sugerem que o entrincheiramento é dado preponderantemente pela falta de alternativas de carreira.

A tendência de profissionais entrincheirados e insatisfeitos com a profissão, de acordo com os estudos de Carson e Carson (1997), é de buscar mecanismos de gerenciamento do estresse, como confrontação verbal, lealdade passiva, ou negligência, que inclui absenteísmo, aumento de

erros no trabalho e ineficiência. Baiocchi e Magalhães (2004), no fator de limitação de alternativas na carreira profissional refere-se à percepção da pessoa em relação ao seu potencial de empregabilidade. As pesquisas sobre carreira têm percorrido novos caminhos em busca de resoluções para a base de continuação incluindo o estudo dos limites teóricos e empíricos entre essa base e o entrincheiramento na carreira, pode-se citar alguns autores como Blau (2001), Scheible, Bastos e Rodrigues (2013, que enfatizam o construto de “entrincheiramento na organização”. Os resultados obtidos sugerem que o entrincheiramento é dado preponderantemente pelas delimitações nas alternativas de carreiras.

4.3 ENTRINCHEIRAMENTO E SATISFAÇÃO NA CARREIRA

De acordo com os relatos, pode-se notar que, com exceção de E3, a maioria dos entrevistados se considera satisfeita com a organização em que trabalham. Apesar de apresentarem sintomas em algumas dimensões do entrincheiramento, os profissionais entrincheirados estão satisfeitos com sua situação. Carson e Carson (1997) afirmam que profissionais entrincheirados e satisfeitos tendem a contribuir construtivamente, reduzindo a rotatividade e aumentando a estabilidade da força de trabalho.

Se profissionais entrincheirados estão satisfeitos com sua situação, pode não haver consequências disfuncionais associados para indivíduos e/ou suas organizações. Sem alternativa a não ser ficarem desempregados, Carson, Carson e Bedeian (1995) apontam como possíveis soluções que esses empregados podem fazer as pazes com sua própria carreira enraizada. Outros podem mudar de função que possam ajudá-los a continuar seu desenvolvimento pessoal e profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi buscar compreender o entrincheiramento organizacional na percepção de profissionais de uma agência bancária na cidade de Mossoró/RN. O modelo proposto nessa investigação dos autores Rodrigues e Bastos (2012) propõe três dimensões para o entrincheiramento organizacional, das quais os dois primeiros derivam dos estudos de Becker

(apud Rodrigues e Bastos, 2012): Ajustamentos à posição social (APS), Arranjos burocráticos impessoais (ABI) e Limitação de alternativas (LA):

Em relação à dimensão Ajustamentos à Posição Social (APS) pôde-se constatar que não foram observadas características que identificassem os pesquisados como entrincheirados quanto a esse fato. Pelas respostas, todos mostraram que, por mais que tenham passado por diversos anos de treinamento e cursos, e também os relacionamentos criados no ambiente de trabalho, nada disso impossibilitaria de os fazer mudar de organização, caso surgisse uma oportunidade.

Já na dimensão Arranjos burocráticos impessoais (ABI), os resultados apontaram que, para os pesquisados, o banco é uma organização atrativa, por oferecer diversos benefícios, como previdência privada, auxílio-creche, auxílio-alimentação, incentivo à formação superior, plano de carreira, participação nos lucros, plano de saúde, dentre outros, e que por isso acaba sendo um diferencial para que muitos possam se interessar pela carreira bancária. Entretanto, apenas um dos respondentes apresentou o temor de sair da organização pela perda dos benefícios adquiridos, mostrando que pode estar entrincheirado à empresa.

Quanto à dimensão Limitação de Alternativas (LA) os resultados apontaram que a maioria dos respondentes não temiam as dificuldades do mercado de trabalho, seja pela idade, experiência, falta de conhecimento ou qualquer outro motivo que limitassem o seu ingresso em outras carreiras. Apenas uma dos respondentes mostrou-se apreensiva quanto ao futuro, caso saísse da organização, por afirmar que não usou nada do conhecimento obtido em sua formação profissional no cargo atual, e que, por isso teria dificuldades em alavancar outra carreira. Essa mesma profissional, mostrou em seus relatos sinais de que estava entrincheirada e insatisfeita com a empresa em que trabalhava, fato que explicava o seu desejo de sair da organização, mesmo vendo as dificuldades que teria para entrar no mercado de trabalho novamente.

Espera-se que este trabalho cumpra o papel de desenvolver uma agenda de pesquisa que fornecerá novos rumos para os estudos sobre vínculos entre o indivíduo e a organização: o desenvolvimento teórico e empírico do construto de entrincheiramento organizacional e o avanço das investigações que poderão apoiar uma maior delimitação do conceito de comprometimento organizacional.

Por fim, há de se destacar como limite do estudo o tamanho de amostra da análise, na qual foram consultados apenas profissionais dos cargos de gerência da agência bancária. Contudo, seus resultados motivam maiores investigações sobre os principais fatores que influenciam o desenvolvimento do entrenchment em profissionais de carreira em outros cargos e funções na organização pesquisada assim como em outras organizações.

As considerações e limitações encontradas nesse estudo servem como ponto de partida para o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema. Ao finalizar esse estudo, espera-se que a sua realização tenha contribuído para o desenvolvimento de novas pesquisas servindo de reflexões para gestão desta categoria de profissionais

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. 3. ed. rev. e atual. Lisboa: Ed. 70.
- Baiocchi, A.C.E., & Magalhães, M. (2004). Relações entre Processos de Comprometimento, Entrenchment e Motivação Vital em Carreiras Profissionais. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, n. 9, p. 67-80.
- Blau, G. (2001). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and Occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11, 279-298.
- Borges, R. S. G., & Marques, A. L. (2006). Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. *Revista administração Brasil*, v. 2, p. 59-72.
- Câmara, Hoffman Rosana (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 6, n. 2, pp. 179 -191.
- Carson, K. D., & Carson, P.P. (1997). Career Entrenchment: A quiet march toward occupational death? *Academy of management executive*, Fev. 62-75.
- Carson, K.D., Carson, P.P., & Bedeian, A G. (1995) Development of a construct and validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.
- Evans, P. (1996). Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de empresas*, v. 36, n. 3, p. 14-22.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6. ed.). São Paulo: Atlas.
- _____. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4. ed.). São Paulo: Atlas.
- Freney, Y., & Fellenz, M. R. (2013). Work engagement, job design and the role of the social context at work: exploring antecedents from a relational perspective. *Human Relations*, v. 66, n. 11, p. 1427-1445.
- Isolfi, V.R.N. et al. (2014). Análise dos vínculos organizacionais dos docentes em Universidades Públicas: comprometimento, entrenchment e engajamento. *II Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*. Uberlândia, 19 a 21 de novembro de 2014.
- Magalhães, M. O., & Gomes, W. B. (2005). Personalidades vocacionais, generatividade e carreira na vida adulta. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, n. 6, p. 71-79.
- Magalhães, M. O., & Gomes, W. B. (2007). Personalidades vocacionais e processos de carreira na vida adulta. *Psicologia em Estudo*, 12(1), p. 95-103.
- Magalhães, M. O. (2008). Generatividade e vínculos com a carreira e com a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, n. 9, p. 67-80.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 2, n. 3, dez. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 27 ago. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Ontário, Canadá. v. 1, n. 1, p. 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, v. 61, n. 1, pp. 20–52.
- Paiva, K.C.M., Dutra, M.R.S., Luz, T.R. (2013). Comprometimento Organizacional: um estudo com trabalhadores de um call center. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD. Brasília. *Anais...* Brasília.
- Passos, E.O. (2012) *Entrenchment e comprometimento com a carreira profissional entre empregados públicos: o caso de um órgão do poder judiciário federal brasileiro*. Dissertação de Mestrado da Universidade Católica de Brasília, Pós-Graduação em Psicologia, Brasília.
- Pinho, A.P.M., Bastos, A.V.B., Rowe, D.E.O. (2010). Comprometimento, Entrenchment e Consentimento Organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações.

In: VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis.

Rodrigues, A. C. A. (2009) *Do Comprometimento de Continuação ao Entrincheiramento Organizacional: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia.

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

Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2012). Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia, Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 25, n. 4. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722012000400008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 Set. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722012000400008>.

Rowe, D. E. O., Bastos, A. V. B., & Pinho, A. P. M (2011). Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 15, n. 6, Dec. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552011000600002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 Set. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S141565552011000600002>.

Santos, J., Leone, N., Barreto, L., & El Aouar, W.A. (2015); Entrincheiramento Organizacional em empresa familiar do comércio varejista. *Revista Cereus*, v. 7, n. 2, p. 117-132.

Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013) An examination of human resource management practices' influence on Organizational Commitment and Entrincheiramento. *BAR, Brazilian Administration Review*. Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, mar. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180776922013000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 set. 2014. Epub 27-Nov 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922012005000011>.

Scheible, A.C.F., Bastos, A.V.B., & Rodrigues, A.C.A. (2013) Comprometimento e entrincheiramento 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.

Scheible, A. C.F., & Bastos, A. V. B. (2006). Comprometimento com a Carreira: Explorando o Conceito de Entrincheiramento, ENANPAD 2006, Salvador-BA. *Anais...* do 30 encontro. Salvador- BA

Vergara, S. C. (2008). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

Organizational entrenchment: perception of employees of a bank branch

ABSTRACT

The internationalization and the increasing market competitiveness requires new skills of organizations, leaders and employees. Given the difficulties associated with employability and market instability, it is possible that staying in a career is more determined by the uncertainty associated with the construction of new alternatives, than a strong identification and bonding with career ever built. The notion of entrenchment came to fill this gap in the field of studies on worker ties with their work, occupation, profession or career. This study aims to understand the organizational entrenchment in the perception of professionals from a bank branch in the city of Natal, Rio Grande do Norte, Brazil. A descriptive and exploratory research was conducted with a qualitative approach, applied to five employees who occupy the position of relationship manager. Data from the interviews were subjected to content analysis. The results showed that the size “Adjustments to the position” did not present any characteristic that manifest entrenchment among screened for this base. However, they pointed out the bases “bureaucratic arrangements Impersonal” and “Alternative Limitations” as factors that influenced the entrenchment of a few individuals in the study. Research suggests further investigation of the factors that influence the development of entrenchment in career professionals in other positions and functions in organizations.

Keywords: Organizational Entrenchment, Career, Bank branch

Endereço para contato:

Pablo Marlon Medeiros da Silva
Universidade Potiguar (UNP)
Av. Senador Salgado Filho, 1610
CEP 59056-000 – Natal, RN, Brasil.

Recebido em 18/03/2015

Aprovado em 24/11/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer