

## **ENTRINCHEIRAMENTO NO TRABALHO TERCEIRIZADO: UM ESTUDO ENVOLVENDO PROFISSIONAIS DO RAMO DE LIMPEZA**

**Hávila Maria Abreu Barbosa**

Mestre em Administração pela Universidade Potiguar  
E-mail: havila\_maria@hotmail.com

**Sueldo Lopes Câmara Júnior**

Mestre em Administração pela Universidade Potiguar  
E-mail: sueldo\_camara2@hotmail.com

**Pablo Marlon Medeiros da Silva**

Doutor em Administração pela Universidade Potiguar  
E-mail: pablo\_marlon17@hotmail.com

**Walid Abbas El-Aouar**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
E-mail: walidabbas@unp.br

**Lais Karla da Silva Barreto**

Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
E-mail: laisbarreto@gmail.com

### **RESUMO**

Este artigo analisa o Entrincheiramento Organizacional em profissionais de empresas terceirizadas do ramo de limpeza que prestam serviço em uma instituição federal de ensino. O artigo, de natureza descritiva e explicativa, com abordagem quantitativa, do tipo *survey*, foi realizada com 108 funcionários que desempenham a função de auxiliar de serviços gerais em empresas terceirizadas que prestam serviços de limpeza em seis *campi* de uma organização pública federal no Estado do Rio Grande do Norte, utilizando-se, para esse fim, a Escala de Entrincheiramento na Carreira (EEC), elaborada por Carson, Bedeian e Carson (1995) e adaptada e validada para o Brasil por Magalhães (2008). Para a análise dos dados, foi utilizado o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 21.0, utilizando-se de módulos de estatística descritiva e correlação de Spearman. Os resultados apontaram para a predominância das dimensões “custos emocionais” e “limitação de alternativas”, mostrando que os profissionais do ramo estudado tendem a manter seus vínculos com a organização por manterem forte ligação com colegas e por temerem não ser absorvidos no mercado de trabalho caso peçam demissão do emprego; como também apresentaram três associações entre algumas variáveis sociodemográficas estabelecidas no estudo com as dimensões do Entrincheiramento Organizacional. A presente pesquisa trouxe contribuições teóricas e práticas relevantes para a Administração.

**Palavras-chave:** Entrincheiramento. Organizações. Carreira. Funcionários. Permanência.

## ENTRENCHMENT IN THE OUTSOURCED WORK: A STUDY INVOLVING CLEANING PROFESSIONALS

### ABSTRACT

This article analyzes Organizational Entrenchment in professionals from outsourced cleaning companies that provide services at a federal educational institution. The article, of a descriptive and explanatory nature, with a quantitative approach, of the survey type, was carried out with 108 employees who perform the function of auxiliary of general services in outsourced companies that provide cleaning services in six campuses of a federal public organization in the State of Rio Grande do Norte, using, for this purpose, the Career Entrenchment Scale (EEC), developed by Carson, Bedeian and Carson (1995) and adapted and validated for Brazil by Magalhães (2008). For data analysis, the SPSS program (Statistical Package for the Social Sciences) version 21.0 was used, using descriptive statistics modules and Spearman correlation. The results pointed to the predominance of the dimensions "emotional costs" and "limitation of alternatives", showing that the professionals in the field studied tend to maintain their links with the organization because they maintain a strong connection with colleagues and because they fear not being absorbed in the labor market. If they resign from their job; as well as they presented three associations between some sociodemographic variables established in the study with the dimensions of Organizational Entrenchment. This research brought contributions theoretical and practical relevant for the Administration.

**Keywords:** Entrenchment. Organizations. Career. Employees. Permanence.

### 1 INTRODUÇÃO

Inseridas em cenário caracterizado pela competitividade e rápidas transformações, as organizações têm buscado cada vez mais o comprometimento dos seus profissionais com o trabalho, pois conseguir selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados e envolvidos com os problemas da organização, mostra-se como uma das grandes preocupações organizacionais (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

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, onde emergem questões relativas à lealdade à organização e ao aperfeiçoamento profissional, como formas do indivíduo manter-se em sua carreira (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004).

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.

Considerando-se um contexto em que profissionais permanecem inertes nas profissões escolhidas Bedeian (1995) apresentam o Entrincheiramento Organizacional como um processo no qual indivíduos estagnados em suas carreiras não se adaptam e não se motivam a encontrar alternativas para seu encaminhamento profissional. Estes autores também apresentam o entrincheiramento como uma construção multidimensional composta de três componentes: investimentos na carreira, custos emocionais e limitação de alternativas.

Este estudo tem como objetivo analisar o Enrincheiramento Organizacional em trabalhadores de empresas terceirizadas do ramo de limpeza que prestam serviços em uma organização pública federal. A temática se justifica pelo fato de que, segundo Carson, Carson e Bedeian (1995), é importante investigar as razões do entrincheiramento na carreira, pois o profissional entrincheirado pode trazer consequências negativas para a organização a qual está inserido.

Dentro do contexto das empresas terceirizadas, problemas como a desmotivação, resistência do pessoal interno, queda de produtividade, insegurança, incerteza em relação ao futuro, dentre outros fatores (CERUTTI et al., 2003), fomentando ao processo de entrincheiramento por parte dos funcionários, podendo levá-los a não contribuir e engajar-se com os objetivos, o que pode afetar o crescimento e o sucesso da organização.

Dessa maneira, este estudo pretende contribuir para o conhecimento científico, proporcionando amadurecimento teórico-prático para um tema relevante para a Administração. Do ponto de vista prático, visa ampliar nas organizações terceirizadas ou não conhecimento necessário para adotar estratégias a fim de reduzir os impactos negativos que o Enrincheiramento Organizacional pode ocasionar-lhes, como também aumentar o grau de comprometimento afetivo, que pode gerar ganhos para si e para os seus empregados.

A temática do entrincheiramento é recente, havendo ainda poucos estudos sobre o assunto no Brasil, como também poucas contribuições existentes na pesquisa nacional no que se refere à carreira profissional de funcionários terceirizados. Assim, faz-se necessária uma investigação mais detalhada a fim de apresentar um diagnóstico fundamentado sobre estes indivíduos diante da questão do Enrincheiramento Organizacional, de acordo com cada dimensão que será respondida através dos questionários validados no Brasil.

## **2 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL**

O entrincheiramento remete à noção de que profissionais permanecem em uma carreira devido a mudança lhes parecer inviável e desvantajoso, estando, assim, protegidos em sua trincheira - a carreira (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013). É definido como a tendência de um indivíduo 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). Conforme pressupõem, o significado do termo entrincheiramento, o indivíduo entrincheirado encontra-se numa posição fixa e defensiva (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004).

A partir desses conceitos, parece notório entender que nem todo profissional que mantém carreira em uma organização está, de fato, comprometido com ela. Balsan et al. (2015) reforçam esse entendimento ao afirmarem que muitos vínculos firmados entre pessoas e empresas não são motivados por desejo, mas sim por uma necessidade que visa proteção, segurança, e outras perdas associadas à sua saída.

Assim, Lima et al. (2015) diferenciam os termos entrincheiramento e comprometimento, alegando que profissionais comprometidos permanecem na carreira motivados por sentimentos emocionais que causam uma forte ligação com a profissão, sentindo-se determinados em seu cargo com a sensação de ter feito a escolha correta; já os indivíduos entrincheirados continuam na carreira por necessidade ou falta de alternativas.

Baseando-se nos estudos de Carson, Carson e Bedeian (1995), 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, mesmo que esteja insatisfeito na mesma ocupação, tentando, assim, provar para si mesmo e para o seu entorno social que fez a escolha certa.

Moreira (2015) mostra que o conceito de entrincheiramento busca justificar os motivos de empregados que não se identificam com o trabalho exercido e estão estagnados sem perspectivas de mudarem sua situação. Quando os indivíduos encontram-se satisfeitos com a sua situação, poderá não haver consequências negativas nem para eles próprios nem para as organizações, pois, por achar que não há alternativas, esses empregados podem fazer as pazes com sua própria carreira entrincheirada; outros podem expressar vontade de buscar outra carreira que possa ajudá-los a desenvolver pessoalmente e profissionalmente, bem como existem aqueles que possuem suas perspectivas de progresso corroídas pelo entrincheiramento de carreira, podendo vir a ser passivos organizacionais (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995).

A fim de explorarem o fenômeno do entrincheiramento nas organizações, Carson, Carson e Bedeian (1995) desenvolveram uma escala de entrincheiramento composta de três fatores com quatro itens cada. 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.

Os estudos relacionados a esse tema mostram-se como uma justificativa para as mudanças que acontecem no contexto do trabalho e originam significativas influências nas organizações diante da importância desse processo para o desenvolvimento integral dos sujeitos que nela estão envolvidos (MOREIRA, 2015). Dentre esses estudos, tem-se a pesquisa de Rowe, Bastos e Pinho (2008), que teve como objetivo analisar a relação entre comprometimento e entrincheiramento no contexto de docentes do ensino superior. Os resultados da pesquisa apresentaram que o comprometimento superou os níveis de entrincheiramento, apontando que a escolha da docência foi pautada por uma forte identificação com a carreira.

Moreira (2015) buscou identificar as dimensões (investimentos na carreira, limitação de alternativas e custos emocionais) que determinam o Entincheiramento Organizacional de empregados de um supermercado cearense. A autora concluiu que os empregados da empresa analisada apresentaram maiores médias na dimensão “limitações de alternativas” e que o gênero feminino pontuou a maior média nas três dimensões pesquisadas.

Meireles (2015) em sua pesquisa investigou a correlação entre o grau de Entincheiramento Organizacional e o grau de satisfação no trabalho de empregados de uma empresa pública do setor de energia. As evidências encontradas apresentaram uma correlação significativa e positiva entre as variáveis do entrincheiramento e de satisfação. O cargo, a idade e tempo de serviço apareceram como características que podem afetar o tipo de fator que fará com que o empregado se sinta mais ou menos entrincheirado. Porém, a diferenciação por gênero teve maior impacto na ordenação dos fatores do entrincheiramento.

Sobre os sintomas de entrincheiramento, Carson, Carson, Bedeian (1995) ressaltam que estes 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. Baseando-se em tais aspectos, estes autores propõem o Entincheiramento 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 condição de um profissional que se encontra entincheirado é complexa, levando a consequências na sua saúde mental e na prática do trabalho. A resignação de sua situação e a insatisfação com seu cargos são dois exemplos disso (MEIRELES, 2015). Para a mesma autora, um profissional pode estar resignado quando percebe que sua função está monótona e sem perspectivas de mudança. Já a insatisfação pode ocorrer pelo conflito de interesses entre a gestão e os do profissional, o que pode estar associado a uma falha da área de gestão de pessoas da organização.

## 2.1 INVESTIMENTOS DE CARREIRA

A noção de investimento em carreiras como uma dimensão do Entincheiramento 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 pode trazer perdas de investimentos obtidos (BECKER, 1960).

Esta dimensão está relacionada aos investimentos feitos para entrar ou permanecer em determinada carreira. Envolve aspectos como dinheiro, esforço, tempo dedicado à capacitação profissional e ao alcance de uma melhor posição, entre outros, que poderiam ser perdidos na busca de alternativas; assim, se uma carreira demanda mais conhecimentos específicos, portanto, elevados níveis educacionais ou técnicos, maiores tendem a ser os investimentos feitos (MOREIRA, 2015).

Conforme expõe Baiocchi e Magalhães (2004), os investimentos na carreira estão vinculados aos aspectos financeiros e de tempo, ligados ao desenvolvimento profissional e dedicação ao trabalho que o indivíduo percebe como sendo perdidos no caso de uma mudança na carreira. Quando o profissional faz altos investimentos, ele pode acreditar ter investido demais para mudar, preferindo permanecer na carreira e, assim, pode tornar-se entincheirado caso não perceba novas possibilidades fora da organização. O tempo "gasto" em uma carreira também traz uma dimensão de investimentos que se acumulam, pois, as habilidades são desenvolvidas e aperfeiçoadas nas atribuições e atividades exercidas diariamente, o que faz com que os indivíduos poderem os investimentos já realizados, ao considerar uma possível mudança de carreira (MOREIRA, 2015).

## 2.2 CUSTOS EMOCIONAIS

Somados à perda de investimentos específicos na carreira, há também alguns custos emocionais, que são passíveis de serem associados com a mudança de carreira e, assim, contribuir para o entincheiramento. Estes custos estão relacionados a riscos sociopsicológicos associados à ruptura das relações interpessoais (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995).

Segundo Baiocchi e Magalhães (2004, p. 66), “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”.

Esses custos estão relacionados 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). Rowe, Bastos e Pinho (2011) 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.

### 2.3 LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE CARREIRA

A 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).

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. Conforme apresenta Carson, Carson e Bedeian (1995), a idade é um dos aspectos que delimita a oportunidades de carreira disponíveis, 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.

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. Um estudo realizado por Tonim (2014) com 208 administradores do Rio Grande do Sul constatou a sobreposição da dimensão Limitação de Alternativas sobre os demais fatores, enquanto outros estudos mostraram que o aspecto mais marcante para a predominância do fenômeno foram os investimentos na carreira realizados (LIMA, 2013). Indivíduos mais velhos, mulheres, pessoas casadas foram as mais suscetíveis ao entrincheiramento, de acordo com o estudo de Moreira (2015).

## 3 METODOLOGIA

O artigo se trata de uma pesquisa descritiva e explicativa com abordagem quantitativa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno ou como ocorre a relação entre variáveis e abrange a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática; e explicativa por verificar a existência de relações entre as variáveis em questão (VERGARA, 2013).

A coleta de dados foi realizada com 108 funcionários que desempenham a função de auxiliar de serviços gerais em empresas terceirizadas que prestam serviços de limpeza em seis

*campi* de uma organização pública federal no Estado do Rio Grande do Norte. Tendo como universo uma população desconhecida, a amostra foi calculada com base na fórmula da primeira apresentada por Barbetta (2004):

$$n_0 = \frac{1}{E^2}$$

Sendo:

- $n_0$  = primeira aproximação do tamanho da amostra;
- E = erro amostral tolerável

Dada a natureza da pesquisa, foi admitido um erro amostral (E) de 10%, 0,10. Neste caso, utilizando-se a fórmula de primeira aproximação da amostra seria necessária a aplicação de uma quantidade mínima de 100 questionários. Para fins dessa pesquisa, foram obtidos 108 questionários respondidos.

Nessa pesquisa foram utilizados dois questionários para a coleta de dados: o primeiro, contendo questões sociodemográficas, e o segundo empregou 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 escala, do tipo *Likert* de 5 pontos, compõe 12 itens distribuídos em três fatores contemplando 4 assertivas que apresentam percepções e sentimentos sobre uma possível mudança de carreira. As dimensões bem como os itens da escala são apresentados no quadro 1.

**Quadro 1** – Escala de Entrincheiramento na Carreira.

1.DISCORDO PLENAMENTE	2.DISCORDO POUCO	3.NEM CONCORDO NEM DISCORDO	4.CONCORDO POUCO	5.CONCORDO PLENAMENTE
<b>INVESTIMENTOS NA CARREIRA</b>				
Q01. Se eu ingressasse em outra linha de trabalho/campo de carreira, iria perder muito investimento em educação e treinamento.				
Q02. Eu tenho muito tempo investido em minha linha de trabalho/campo de carreira, ficando difícil mudar agora				
Q03. Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria muito dispendioso para mim.				
Q04. Eu já tenho muito dinheiro investido em minha linha de trabalho/campo de carreira atual, ficando difícil mudar agora.				
<b>LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS</b>				
Q05. Eu teria várias opções se decidisse por mudar de linha de trabalho/campo de carreira				
Q06. Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes e disponíveis para mim em outras linhas de trabalho/campos de carreira.				
Q07. Se eu deixar esta linha de trabalho/campo de carreira, eu me sentirei sem opções razoáveis para a minha vida profissional.				
Q08. Eu percebo alternativas para o meu desenvolvimento profissional se eu quiser fazer mudanças na minha carreira.				
<b>CUSTOS EMOCIONAIS</b>				
Q09. Haveria um grande custo emocional envolvido em mudar de linha de trabalho/campo de carreira				
Q10. Deixar a minha linha de trabalho/campo de carreira causaria pouco trauma emocional em minha vida.				
Q11. Seria emocionalmente difícil mudar minha linha de trabalho/campo de carreira				
Q12. Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria fácil do ponto de vista emocional.				

**Fonte:** Escala desenvolvida por Carson, Bedeian e Carson (1994) e adaptada e validada para o Brasil por Magalhães (2008).

O instrumento de pesquisa foi aplicado de forma presencial, no próprio local de trabalho dos respondentes, durante o mês de setembro de 2017. Na ocasião, os pesquisadores entregaram os questionários impressos a cada pesquisado e explicaram os objetivos do estudo, como também a sua relevância, garantindo-lhes o sigilo das respostas e da identidade dos respondentes. Os dados foram tratados no software SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 21.0 – fazendo-se o uso de módulos de estatística descritiva e correlação de Spearman.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

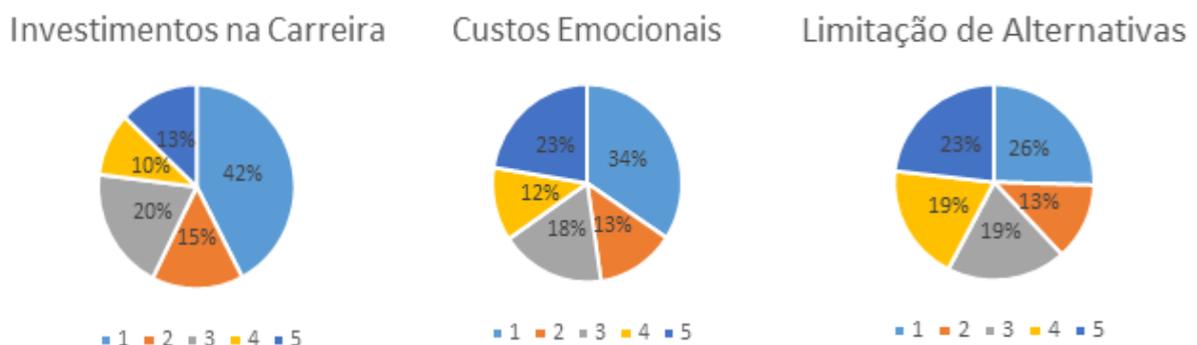
Constatou-se que a amostra é formada, em sua maioria, por homens (57,4%), pessoas casadas ou em união estável (53,7%) e com filhos (68,5%). Sobre a faixa etária, os pesquisados encontram-se nas faixas de 18 a 25 anos (13,9%), 26 a 33 anos (23,1%), 34 a 41 anos (32,4%) e acima de 42 anos (30,6%).

A respeito do tempo de atuação no cargo de auxiliar de serviços gerais, os respondentes estão atuando até um ano (25,9%), de 1 a 3 anos de atuação (38%), 4 a 5 anos (21,3%) e mais de 6 anos (14,8%); e em relação à escolaridade, 65,7% dos pesquisados possuem nível médio e 34,3% nível fundamental.

### 4.2 NÍVEIS DE EXPOSIÇÃO ÀS DIMENSÕES DO ENTRINCHEIRAMENTO

A predominância relativa às dimensões do Entrincheiramento Organizacional dos profissionais pesquisados está apresentada na figura 1. Com vistas a facilitar o entendimento, a escala de aferição adotada varia de 1 a 5 (discordo totalmente até concordo totalmente), sendo 5 o maior nível aproximado adotado para a respectiva dimensão.

**Figura 1** - percentual de aproximação dos pesquisados em relação do entrincheiramento.



**Fonte:** dados da pesquisa (2017).

Tomando-se por base o que registraram os respondentes, percebe-se que a dimensão “investimentos na carreira” apresentou o menor percentual entre as dimensões (13%), sugerindo-se que grande parte dos profissionais das empresas estudadas não tem certeza de que perderia totalmente seu investimento em tempo, cursos, treinamentos e outros fatores dentro dessas organizações, fazendo com que esses não tendam a estar entrincheirados por esse motivo.

Já as dimensões “custos emocionais” (23%) e “limitação de alternativas” (23%) foram predominantes, indicando que os profissionais estudados valorizam mais as relações interpessoais e o temor do mercado de trabalho. A dimensão “limitação de alternativas” mostrou-se mais uma vez como um dos fatores que mais pode influenciar no entrincheiramento dos indivíduos, corroborando com pesquisas como a de Moreira (2015), que a constatou como o fator predominante para a permanência dos empregados na organização investigada.

#### 4.3 CORRELAÇÃO DE SPEARMAN

Pretendeu-se analisar as correlações entre as variáveis sociodemográficas e as três dimensões do Entincheiramento Organizacional propostas por Carson, Carson e Bedeian (1995). Para tanto, calculou-se o coeficiente de Spearman (*rho*). Para efeito dessa análise, foi estabelecido que coeficientes de correlação com  $\rho > 0,7$  implicaria forte relação de magnitude; se  $0,4 < \rho < 0,7$ , implicaria moderada relação de magnitude; e se  $\rho < 0,4$  apresentaria fraca relação de magnitude. O quadro 1, a seguir, apresentou os seguintes resultados:

**Quadro 1** – Relação entre variáveis sociodemográficas e dimensões do entincheiramento.

DIMENSÕES DO ENTRINCHAMENTO ORGANIZACIONAL	VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS					
	Sexo	Faixa Etária	Estado Civil	Possui Filhos	Nível de Escolaridade	Tempo de Atuação
Investimentos na Carreira	-,015	,104	<b>,213*</b>	-,042	<b>-,236*</b>	,168
Custos Emocionais	<b>-,229*</b>	-,060	,105	-,046	,053	-,146
Limitação de Alternativas	-,016	-,034	,000	-,022	,066	-,092

\*Correlação significativa, com nível de significância de 0,01.

**Fonte:** dados da pesquisa (2017).

Por meio da matriz de correlações de Spearman, verificou-se que, de 18 relações, apenas três apresentaram associação, apesar de fraca magnitude ( $\rho < 0,4$ ), entre variáveis sociodemográficas e as dimensões do Entincheiramento Organizacional, demonstrando que a relevância dos fatores que compõem o entincheiramento não foi alterada em função da faixa etária, do tempo de atuação e do fato de possuir ou não filhos dos respondentes. Esses resultados vão de encontro aos achados de Meireles (2015), que em sua pesquisa mostrou que os itens cargo, a idade e tempo de serviço apareceram como características que podem afetar o tipo de fator que fará com que o empregado se sinta mais ou menos entincheirado, algo que não se confirmou nesse estudo.

Constatou-se que a variável sexo apresentou fraca relação negativa de magnitude ( $\rho = -,229$ ) com a dimensão custos emocionais, indicando um baixo poder de influência no medo da perda das relações interpessoais para homens e mulheres pesquisados. Esses achados contrariam a pesquisa de Meireles (2015), que apontou associação positiva entre gênero e a dimensão custos emocionais, mostrando que, especialmente as mulheres, tendem a sentir-se mais entincheiradas em função dos investimentos feitos, incluindo, nesse contexto, os vínculos afetivos com colegas, que seriam perdidos caso saíssem da empresa. Esses resultados podem ser explicados pelo fato de que 63,9% dos pesquisados estão a pouco tempo atuando no cargo (até 3 anos), podendo haver um nível razoável de rotatividade de funcionários nas empresas, o que contribui para que não haja fortes vínculos de relacionamento interpessoais ligadas ao trabalho.

Sobre o estado civil dos participantes da pesquisa, os coeficientes de Spearman indicaram que esta variável apresentou fraca relação positiva de magnitude ( $\rho = ,213$ ) com a

dimensão investimentos na carreira. Tal dimensão está relacionada aos custos que seriam incorridos caso o trabalhador deixasse a organização. Este resultado corrobora com a pesquisa de Moreira (2015), na qual concluiu-se que os empregados casados possuem maiores propensões para o entrincheiramento. Considerando-se que a maioria dos respondentes são pessoas casadas ou em união estável (53,7%) e com filhos (68,5%), esses podem perceber que, por possuírem mais responsabilidades pela manutenção financeira familiar, seria mais difícil deixar o emprego que ocupam.

Em relação ao nível de escolaridade, esse mostrou fraca relação negativa de magnitude ( $\rho = -,236$ ) com a dimensão “investimentos na carreira”, sugerindo que quanto maior a escolaridade de um indivíduo, menores serão os investimentos realizados em sua ocupação. De acordo com Magalhães (2008), o processo constante de investimento e reinvestimento em uma ocupação pode elevar esses indivíduos à necessidade de evitar efeitos de dissonância cognitiva, permanecendo no emprego, mesmo que insatisfeitos, para não sofrer o desconforto psicológico e de exposição social associado à apresentação de atitudes e comportamentos inconsistentes. Dessa forma, os trabalhadores de nível escolar inferior (fundamental) parecem estar mais dispostos a investir tempo, dinheiro e esforço, pois creem na não perda ou redução desses investimentos acumulados, e até mesmo podem acreditar que passarão mais tempo na função desempenhada, em comparação aos indivíduos de níveis escolares mais altos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo analisar o Entincheiramento Organizacional em trabalhadores de empresas terceirizadas do ramo de limpeza que prestam serviços em uma organização pública federal. As evidências apontaram para a predominância das dimensões “custos emocionais” e “limitação de alternativas”, permitindo-se supor que os profissionais dessas empresas valorizam mais as relações interpessoais e o temor de não haver alternativas no mercado de trabalho, como também grande parte descredita que perderia totalmente os investimentos feitos caso mudassem de carreira.

Os resultados também apresentaram apenas três associações entre as variáveis sociodemográficas estabelecidas no estudo com as dimensões do Entincheiramento Organizacional e demonstraram que a relevância dos fatores que compõem o entincheiramento não foi alterada em função da faixa etária, do tempo de atuação e do fato de possuir ou não filhos dos respondentes.

Embora estudos mostrem que funcionários terceirizados possuam tendências para o entincheiramento (SOLDI; ZANELLI, 2006; PAIVA; LA FALCE; MUYLDER, 2013), os resultados desse estudo parecem não corroborar com a literatura apresentada. Provavelmente, fatores como a perda de identidade cultural por partes dos indivíduos, o grande número de demissões, a perda do vínculo entre empresa e empregado e outros fatores (MORETO, 2000) tenham afetado o contexto em que os trabalhadores envolvidos na pesquisa estão inseridos, fazendo-os com que não estejam dispostos a investir continuamente tempo em treinamentos para sua profissão, como também em estreitamento de laços interpessoais, e parecem não temer, em sua maioria, a escassez de alternativas no mercado de trabalho, sugerindo que estão aptos a aceitar qualquer proposta de empregado que considerem ser melhor do que aquele que estão atuando.

Sugere-se novas investigações que venham a aprofundar a temática do Entincheiramento Organizacional nos grupos estudados, aconselhando-se o emprego de outros

métodos, tais como o qualitativo e triangulação, enriquecendo, portanto, o entendimento da relação aqui proposta. Propõe-se, ainda, pesquisas, utilizando-se de outros construtos, como o consentimento organizacional e comprometimento afetivo, a fim de mensurar se há uma maior relação entre esses e os empregados do ramo de limpeza nas empresas investigadas.

Sabendo-se que o entrenchamento pode causar diversas consequências negativas para as empresas, como a baixa motivação para o desempenho, a inovação e o crescimento dos funcionários (MAGALHÃES, 2008), espera-se que esse artigo traga contribuições importantes no sentido de proporcionar às organizações a reflexão sobre a criação de estratégias que venham amenizar os impactos negativos do entrenchamento como também buscar mecanismos que possam propiciar um maior comprometimento afetivo, gerando maiores ganhos para os indivíduos e para as empresas.

## REFERÊNCIAS:

BAIOCCHI, A.C.E.; MAGALHÃES, M. Relações entre Processos de Comprometimento, Entrenchamento 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 entrenchamento organizacional: Explorando as relações entre os construtos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 2, p. 235-248, 2015.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.

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

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.

CERUTTI, A.; MARINO, A.; NONATO, C. B.; RIBEIRO, J. **Terceirização de Mão de Obra**, MBA – Gestão de Sistemas de Informação, Universidade Católica de Brasília. DF – Junho de 2003.

LIMA, M. P. et al. Levels of career commitment and career entrenchment of nurses from public and private hospitals. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.23, n.6, nov-dez, 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

MAGALHÃES, M. O. 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, 2008.

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

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

MEIRELES, A.Q. **Fico porque preciso: entincheiramento organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de energia brasileira.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

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

MORETO, Laércio. **A gestão eficaz de contratos: suporte para a implantação de terceirização de serviços – caso Petrobras – unidade Espírito Santo.** Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, sob a orientação do Professor Doutor Rogério Cid Bastos, 2000.

PAIVA, K. C. M.; FALCE, J. L. L.; MUYLDER, C. F. Comprometimento organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. **Revista Economia & Gestão** – v. 13, n. 33, set./dez, p.73-89, 2013

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.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e entincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **Revista de Administração de Empresas**, v.15, n.6, p. 973-992, 2011.

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

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

SOLDI, R. de M.; ZANELLI, J. C. Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXX, 2006, Salvador, **Anais...** Salvador, EnANPAD, 2006. p. 1-15.

**TONIM, S. Comprometimento e entincheiramento com a carreira de enfermeiros: uma análise dos vínculos em instituições hospitalares públicas e privadas. Santa Maria, 2014. 169p. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria.**

---

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.