

UMA REVISÃO DA LITERATURA DE ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

GISELLE CAVALCANTE QUEIROZ
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos à Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP).

UMA REVISÃO DA LITERATURA DE ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

1. Introdução

O entrincheiramento organizacional tem sido um tema muito investigado na literatura de comportamento organizacional, especialmente no Brasil, e tem sido fundamental para analisar a permanência dos trabalhadores em uma organização. O entrincheiramento organizacional surgiu da natureza instrumental dos vínculos psicológicos, desde a teoria de *side bets* (Becker, 1960), passando pela focalização do entrincheiramento com a carreira (Carson, Carson & Bedeian, 1995) e posteriormente com a organização (Rodrigues & Bastos, 2011).

Foi definido como a tendência do trabalhador em permanecer na organização devido à percepção de sua empregabilidade, suas alternativas de emprego fora da organização e os custos associados à saída da empresa (Rodrigues, Bastos & Moscon, 2019). Esse construto é composto por três dimensões: ajustes na posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. Os Ajustes na Posição Social (APS) dizem respeito aos investimentos em relação à adaptação, ao tempo para conhecer os processos organizacionais as funções, às relações construídas com o grupo de trabalho e reconhecimento na organização. Os Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) lidam com a estabilidade financeira e os benefícios que seriam perdidos se o indivíduo deixasse a organização. A Limitação de Alternativas (LA) aborda a percepção de restrições no mercado de trabalho e a falta de alternativas se deixa a organização, seja visualizando déficits em seu perfil profissional, considerando que a idade prejudica a reintegração ou por outros fatores que podem reduzir a empregabilidade percebida (Rodrigues & Bastos, 2011).

A definição de Entrincheiramento Organizacional se relaciona com outros conceitos como o comprometimento de continuação ou instrumental (Rodrigues *et al.*, 2021) e *locked-in*, a sensação de ‘estar preso’ em um local de trabalho (Bernhard-Oettel *et al.*, 2020). Trata-se de um construto surgido, na literatura brasileira, na esteira das pesquisas sobre as dimensões e problemas de ajustamento do construto de comprometimento organizacional. O comprometimento tem sido um tema muito pesquisado na área do comportamento organizacional, tendo sido definido e mensurado de diversas formas (Wasti *et al.*, 2016). A literatura tem passado por discussões sobre a conceitualização de comprometimento e dimensionalidade.

O termo “trincheira” está associado a estratégias de guerra e proteção, dado que os soldados ficavam entrincheirados durante o combate, com o objetivo de aumentar a proteção e reduzir os danos de um possível ataque (Ferreira, 1998). A transposição desse conceito para o contexto organizacional gera a interpretação de que o trabalhador entrincheirado busca em sua organização – a trincheira – uma forma de proteção, segurança, garantia de estabilidade, manutenção de seu status quo e evitação de outras perdas associadas à sua saída (Bastos *et al.*, 2008). Nesse sentido, o vínculo estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim necessidade. O trabalhador permanece na organização porque sua saída pode gerar danos maiores (Rodrigues, 2009).

Ao contrário da literatura de comprometimento, as pesquisas sobre entrincheiramento são recentes e principalmente desenvolvidas no Brasil, por isso merece uma revisão integrativa da literatura (Botelho *et al.*, 2011). A realização de uma revisão de literatura evita a duplicação de pesquisas ou, quando for de interesse, o reaproveitamento e a aplicação de pesquisas em diferentes escalas e contextos (Galvão & Ricarte, 2020). A investigação dos conceitos mais utilizados, dos métodos de pesquisa empregados e dos resultados obtidos pelas pesquisas anteriores sobre o entrincheiramento dos trabalhadores pode ampliar e aprofundar a

compreensão desse construto. Diante disso, o objetivo deste estudo é analisar como o entrincheiramento organizacional tem sido investigado na literatura nacional. Este estudo contribui para o avanço da investigação de um vínculo que tem sido, por anos, associado ao construto de comprometimento e precisa estabelecer seu próprio caminho de pesquisa.

2. Aspectos metodológicos

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi realizada uma revisão da literatura do tipo integrativa. A revisão integrativa da literatura é um método específico, que resume o passado da literatura empírica, ou teórica, para fornecer uma compreensão mais abrangente de um determinado fenômeno (Botelho et al., 2011).

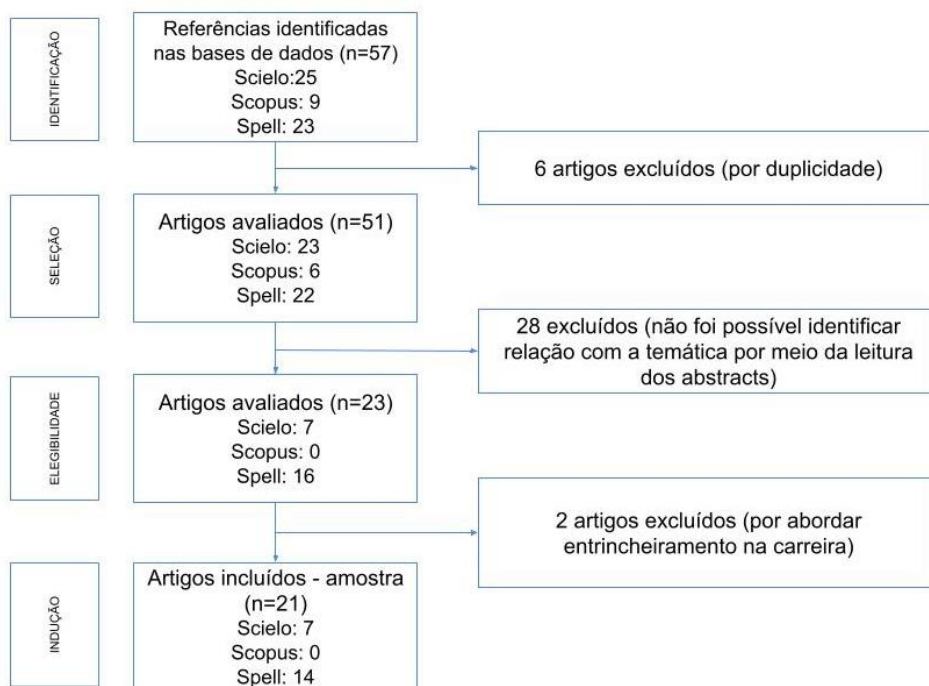
Este estudo utilizou artigos de revistas indexadas nas bases de dados Scopus, uma das mais reconhecidas e utilizadas para tais fins (Podsakoff, Mackenzie, Bachrach, & Podsakoff, 2005), bem como a Scielo e Spell, importantes na literatura brasileira sobre gestão. A coleta de dados foi realizada entre maio e junho de 2024. Utilizou-se a palavra-chave “entrincheiramento”, foram considerados artigos empíricos e de revisão, brasileiros, escritos em português e inglês. O objetivo era reunir o maior número possível de artigos brasileiros que investigaram o fenômeno do entrincheiramento com o trabalho, ainda que posteriormente fosse necessário filtrar apenas o entrincheiramento para com as organizações.

As etapas da pesquisa seguiram as recomendações do fluxograma PRISMA. A declaração dos Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises (PRISMA) foi desenvolvida para permitir que revisores sistemáticos relatem de forma transparente as motivações para a revisão, os métodos utilizados na pesquisa e os resultados encontrados (Page et. al, 2020).

Os resultados do levantamento levaram a 57 artigos, que foram importados, via arquivo .RIS e .BIB, para o programa Rayyan (Rayyan, 2024). O Rayyan é um programa utilizado em revisões sistemáticas que objetiva permite a triagem de resumos e títulos de artigos, a partir de um processo semiautomatizado. Ele permite a colaboração de mais pesquisadores e a comparação das análises, buscando, por exemplo, verificar inconsistências nas análises feitas por cada pesquisador no que tange à seleção dos artigos (Ouzzani, Hammady, Fedorowick & Elmagarmind, 2016).

A primeira análise no Rayyan detectou 6 artigos duplicados entre as duas bases de dados. Eles foram excluídos e restaram 51 artigos. As autora deste artigo analisou no Rayyan todos os títulos, resumos e as palavras-chave para identificar quais artigos realmente deveriam fazer parte do estudo, de acordo com o objetivo deste. Foram excluídos 28 artigos por falta de identificação com a temática do estudo. Em seguida, os artigos foram buscados diretamente nas revistas, através de seus números DOI's, baixados e lidos. Entretanto, dois artigos tratavam de entrincheiramento com a carreira, portanto foram excluídos. A amostra ficou com 21 artigos, conforme apresentado no fluxograma PRISMA na Figura 1.

Figura 1: Fluxograma de pesquisa de acordo com o checklist PRISMA.



Fonte: elaborado pelas autoras (2024).

A partir dos 21 artigos selecionados, os pesquisadores procederem à análise de conteúdo dos artigos em três etapas: a) definição dos fatores que nortearam a análise do conteúdo em cada artigo; b) mapeamento de todos os artigos conforme os fatores de análise definidos através da leitura completa dos artigos; e c) reunião, comparação e discussão sobre os artigos analisados.

Os fatores para a análise dos artigos foram: o objetivo principal do estudo; o conceito/modelo teórico de entrincheiramento organizacional abordado pelos autores; os principais aspectos metodológicos, como a abordagem da pesquisa (qualitativa ou quantitativa); as hipóteses ou relações estabelecidas entre o entrincheiramento organizacional e outras variáveis nos estudos; escalas/medidas utilizadas; amostra/sujeitos da pesquisa; e tipos de organizações onde foram realizados os estudos.

A análise dos artigos identificou padrões e quantificou os aspectos analisados. Diante disso, os resultados são apresentados na próxima seção, relatando quais conceitos e teorias são utilizadas pela literatura recente, bem como os métodos, desenho de pesquisa e países dos estudos e os temas tratados pela literatura de comprometimento dos trabalhadores temporários.

3. Apresentação e Análise dos Resultados

Os artigos foram analisados quanto aos modelos teóricos de entrincheiramento que usaram para analisar tal fenômeno, os métodos de pesquisa empregados, os conceitos ou construtos que foram relacionados ao entrincheiramento e os principais resultados encontrados. A seguir, estão apresentados tais resultados, bem como as análises sobre eles.

3.1 Conceitos de Entincheiramento Organizacional

O levantamento demonstra que os conceitos de entrincheiramento utilizados são uníssomos, dizem respeito à permanência do trabalhador em uma organização por causa das perdas dos investimentos já feitos, aos custos de deixar a organização e a falta de alternativas

fora dela. Entretanto, como pode ser visto na Tabela 1, há vários trabalhos utilizados como referências: Rodrigues, 2009; Rodrigues & Bastos, 2015, Rodrigues & Bastos, 2012; Rodrigues e Bastos, 2011; Bastos et al., 2013; Rowe e Bastos, 2008 e Rodrigues, 2011. Tais referências demonstram que são os mesmos autores que estabeleceram tal conceito, mudando apenas a referência utilizada.

Tabela 1: Conceitos de entrincheiramento empregados nos estudos

Conceitos	Estudos	Quantidade
A tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização (Rodrigues, 2009)	Balsan, Bastos, Costa, Schleder e Balsan (2021) Balsan et al. (2015) Balsan et al. (2018) Barros e Souza (2021) Formiga, Paiva, Lima, & Ferraz (2018) Pereira e Lopes (2019) Silva, Lima e Leon, (2015) Silva, Paiva e Lima (2019)	8
Uma tendência à permanência na organização pautada pela necessidade, evitando possíveis perdas com a saída e a falta de oportunidades substitutivas no mercado externo (Rodrigues & Bastos, 2015)	Milhorne, Rowe e Dos-Santos (2018) Passos e Rowe (2024) Costa, Paiva e Rodrigues (2022) Tomazzoni e Costa (2020)	4
A tendência do indivíduo em permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos e custos associados à sua saída e a percepção de poucas alternativas no mercado de trabalho (Rodrigues & Bastos, 2012)	Silva, Tomazzoni e Costa (2018) Zagheto, Porto e Lima (2022) Tomazzoni, Costa, Antonello e Rodrigues (2020)	3
a tendência do trabalhador de permanecer na organização devido à sua avaliação de sua empregabilidade, suas alternativas fora da organização e os custos associados à possibilidade de sair (Rodrigues & Bastos, 2011)	Rodrigues, Bastos e Moscon (2019) Rodrigues e Bastos (2012)	2
Um vínculo estabelecido a partir das necessidades e possíveis perdas do trabalhador (Bastos et al., 2013)	Milhorne e Rowe (2018)	1
Entrincheiramento é o comportamento do indivíduo que persiste em uma determinada linha de ação, considerando que não há outras opções de carreira, pela sensação de perda dos investimentos já realizados, bem como pela percepção de que a mudança de emprego causará grandes transtornos emocionais. (Rowe & Bastos, 2008)	Balsan et al. (2020)	1
Aprisionamento do empregado numa organização por não conseguir perceber outras oportunidades de trabalho que atenda às suas necessidades e às suas expectativas psicológicas (Mariano & Moscon, 2018)	Costa, Paiva e Rodrigues (2022)	1
Rodrigues (2011)	Grillo Rodrigues e Bastos (2013)	1
A noção de estar preso numa organização por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas	Pinho, Bastos e Rowe (2015)	1
Total		22

Fonte: dados da pesquisa (2024).

O total de conceitos utilizados na Tabela X foi de 22, apesar da amostra ser composta de 21 artigos, porque Costa, Paiva e Rodrigues (2022) utilizaram dois conceitos centrais de

entrincheiramento organizacional, estando duplicados na tabela. Além disso, Grillo Rodrigues e Bastos (2013) citou que utilizou o conceito de entrincheiramento de Rodrigues (2011) sem explicitar o conceito em si e Pinho, Bastos e Rowe (2015) utilizaram uma definição própria de Entincheiramento Organizacional.

3.2 Métodos utilizados e sujeitos da pesquisa

Sobre os métodos empregados nos estudos, a literatura de Entincheiramento Organizacional é marcada principalmente pela abordagem quantitativa de pesquisa. A grande maioria das realizou uma estudo empírico, utilizando questionários a fim de coletar dados quantitativos sobre seus sujeitos, e fazer análises numéricas.

Tabela 2: Abordagens metodológicas dos estudos

Abordagens de pesquisa	Estudos	Quantidade
Empíricos/Quantitativos	Balsan et al. (2018) Silva, Tomazzoni e Costa (2018) Pereira e Lopes (2019) Balsan et al. (2015) Milhome e Rowe (2018) Barros e Souza (2021) Rodrigues, Bastos e Moscon (2019) Rodrigues e Bastos (2012) Milhome, Rowe e Dos-Santos (2018) Balsan et al. (2020) Zagheto, Porto e Lima (2022) Passos e Rowe (2024) Grillo Rodrigues e Bastos (2013) Balsan et al. (2021) Silva, Paiva e Lima (2019) Formiga, Paiva, Lima e Ferraz (2018)	16
Empíricos/Qualitativos	Pinho, Bastos e Rowe (2015) Silva, Lima e Leone (2015) Tomazzoni, Costa, Antonello e Rodrigues (2020)	3
Empíricos/Métodos mistos	Tomazzoni e Costa (2020)	1
Teóricos	Costa, Paiva e Rodrigues (2022)	1
Total		21

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Uma pequena minoria dos estudos levantados utilizou abordagens qualitativas ou métodos mistos de pesquisa. Apenas um dos artigos teve uma abordagem teórico. Esse fato demonstra que a literatura em Entincheiramento Organizacional tem uma oportunidade para pesquisas qualitativas e teóricas, para desenvolver entendimentos mais profundos acerca do fenômeno que fazem os trabalhadores permanecerem nas organizações. Pesquisas qualitativas permitem analisar comportamentos, pontos de vistas e aspectos mais subjetivos dos trabalhadores sobre o porquê de continuar na empresa, bem como permite a reflexão sobre como os trabalhadores percebem os investimentos feitos por eles, os custos de deixar a organização e as alternativas do mercado de trabalho.

Além de analisar as abordagens metodológicas utilizadas na literatura de Entincheiramento Organizacional, demonstrou-se imprescindível analisar os sujeitos de pesquisa. A literatura se dividiu bem em investigar servidores do setor público e funcionários

de empresas privadas, conforme apresentado na Tabela 3. O estudo de Silva, Paiva e Lima (2019) não entra na lista de sujeitos da pesquisa porque é um ensaio teórico.

Tabela 3: Sujeitos das pesquisas dos estudos levantados

Sujeitos da pesquisa	Estudos	Quantidade
Servidores públicos	Balsan et al. (2018) Silva, Tomazzoni e Costa (2018) Pereira e Lopes (2019) Balsan et al. (2015) Balsan et al. (2020) Passos e Rowe (2024) Grillo Rodrigues e Bastos (2013) Silva, Paiva e Lima (2019)	8
Funcionários de empresas privadas	Barros e Souza (2021) Rodrigues e Bastos (2012) Silva, Lima e Leone (2015) Milhome, Rowe e Dos-Santos (2018) Zagheto, Porto e Lima (2022) Tomazzoni, Costa, Antonello e Rodrigues (2020) Formiga, Paiva, Lima e Ferraz (2018) Tomazzoni e Costa (2020)	8
Trabalhadores de organizações diversas, públicas e privadas	Milhome e Rowe (2018) Rodrigues, Bastos e Moscon (2019) Pinho, Bastos e Rowe (2015) Balsan et al. (2021)	4
Total		20

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Dentre os estudos com servidores públicos, as pesquisas de Balsan et al. (2018), Silva, Tomazzoni e Costa (2018), Pereira e Lopes (2019), Balsan et al. (2015), Balsan et al. (2020), Passos e Rowe (2024) e Silva, Paiva e Lima (2019) se detiveram em avaliar aqueles de instituições de ensino superior. Isso pode ser justificado pelo fácil acesso aos servidores públicos de instituições de ensino, dado que os alunos e professores envolvidos na pesquisa sobre entrincheiramento já estão dentro dessas organizações. A pesquisa nas universidades também se justifica por darem um retorno aos locais onde as pesquisas são desenvolvidas, olhar para o ambiente organizacional dos trabalhadores do ensino, pesquisa e extensão, que são fundamentais para a construção de conhecimento promovida pelos estudos científicos.

As pesquisas com funcionários de empresas públicas, por sua vez, investigaram os setores do varejo (Barros & Souza, 2021; Tomazzoni, Costa, Antonello & Rodrigues, 2020; Tomazzoni & Costa, 2020), comércio e indústria (Rodrigues & Bastos, 2012), bancário (Silva, Lima & Leone, 2015) e setor de seguros (Formiga, Paiva, Lima & Ferraz, 2018). Algumas pesquisas foram realizadas simultaneamente em empresas públicas e privadas (Milhome & Rowe, 2018; Pinho, Bastos & Rowe, 2015; Balsan et al., 2021) e sem especificar os setores (Rodrigues, Bastos & Moscon, 2019; Milhome, Rowe e Dos-Santos, 2018; Zagheto, Porto & Lima, 2022).

3.3 Construtos e variáveis relacionadas ao entrincheiramento

A pesquisa sobre entrincheiramento organizacional apresenta relações com diversos outros construtos. Dentre os construtos que são investigados como relacionados ao

entrincheiramento, o que mais foi investigado foi o comprometimento, como demonstrado na Tabela 4. Há ainda estudos que não investigaram nenhuma relação do entrincheiramento com outras variáveis, porque objetivavam avaliar os níveis deste vínculo em si (Rodrigues & Bastos, 2012, Silva, Lima & Leone, 2015, Passos & Rowe, 2024).

Em uma frequência menor, também foram investigados os construtos de Consentimento, Valores, Treinamento, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Engajamento no Trabalho, Cultura Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Traços de Personalidade, Desempenho e Auto-eficácia.

Tabela 4: Construtos e/ou variáveis investigadas como relacionadas ao entrincheiramento

Construtos/variáveis relacionadas	Estudos	Quantidade
Comprometimento Organizacional	Balsan et al. (2018) Pereira e Lopes (2019) Balsan et al. (2015) Milhome e Rowe (2018) Rodrigues, Bastos e Moscon (2019) Pinho, Bastos e Rowe (2015) Milhome, Rowe e Dos-Santos (2018) Balsan et al. (2020) Grillo Rodrigues e Bastos (2013) Tomazzoni, Costa, Antonello e Rodrigues (2020) Balsan et al. (2021) Tomazzoni e Costa (2020)	12
Consentimento	Pinho, Bastos e Rowe (2015) Tomazzoni, Costa, Antonello e Rodrigues (2020) Balsan et al. (2021)	3
Valores no Trabalho ou Valores Organizacionais	Silva, Paiva e Lima (2019) Formiga, Paiva, Lima e Ferraz (2018) Tomazzoni e Costa (2020)	3
Treinamento no Trabalho e suporte à transferência de treinamento	Balsan et al. (2018) Balsan et al. (2020)	2
Políticas e Práticas de Recursos Humanos	Pinho, Bastos e Rowe (2015)	1
Engajamento no trabalho	Pereira e Lopes (2019)	1
Cultura Organizacional	Barros e Souza (2021)	1
Qualidade de Vida no Trabalho	Milhome, Rowe e Dos-Santos (2018)	1
Sentidos do trabalho	Costa, Paiva e Rodrigues (2022)	1
Traços de personalidade	Zagheto, Porto e Lima (2022)	1
Desempenho	Zagheto, Porto e Lima (2022)	1
Autoeficácia	Balsan et al. (2021)	1

Fonte: dados da pesquisa (2024).

O relacionamento entre o Entincheiramento Organizacional e o Comprometimento Organizacional foi muito investigado no Brasil, o que parece advir das mesmas relações entre comprometimento com a carreira e entincheiramento com a carreira (Carson, Carson & Bedeian, 1995).

O Consentimento também foi investigado como um vínculo relacionado ao Entincheiramento. Essa perspectiva se refere à ideia de que o comprometimento se refere ao

desejo, enquanto o entrincheiramento se refere à necessidade e o consentimento à obediência (Tomazzoni & Costa, 2020). Na Tabela 4, não foram incluídos os estudos de Rodrigues e Bastos (2012), Silva, Lima e Leone (2015), Passos e Rowe (2024) e Silva, Tomazzoni e Costa (2018), pois esses trabalhos não abordaram a relação entre o Entincheiramento Organizacional e outros construtos, concentrando-se exclusivamente na análise do entincheiramento organizacional. Os demais temas relacionados foram investigados esporadicamente. A seção a seguir trata dos principais achados da literatura em Entincheiramento.

3.4 Principais achados sobre Entincheiramento Organizacional

Os principais achados sobre Entincheiramento Organizacional na literatura nacional se concentraram em três grupos: a) grupo de pesquisa que analisou os níveis (ou índices) de entincheiramento dos sujeitos investigados na pesquisa ou, em caso de pesquisas qualitativas, como esse vínculo se expressa; b) grupo de estudos que investigou a relação do entincheiramento com outros construtos; e c) grupo de pesquisas a relação dos vínculos de entincheiramento e comprometimento, especificamente.

Sobre as análises dos **níveis de Entincheiramento Organizacional**, as pesquisas demonstraram níveis medianos desse vínculo por parte dos sujeitos investigados, no setor público ou no setor privado (Pereira & Lopes, 2019, Barros & Souza, 2021, Passos & Rowe, 2024, Balsan et al. 2021). Alguns estudos evidenciaram perfis de trabalhadores mais entincheirados que outros. Indivíduos casados, com filhos e alto grau de responsabilidade financeira, na sua maioria, foram caracterizados com nível de entincheiramento alto e, quanto maior o nível educacional, maior o nível de entincheiramento Grillo Rodrigues e Bastos (2013).

Alguns estudos se detiveram a analisar as **dimensões do Entincheiramento Organizacional**. Os resultados desses estudos demonstram que o principal fator de aprisionamento foram os arranjos burocráticos impessoais (ABI), ou seja, a percepção de que sair da instituição provocaria perdas financeiras e de benefícios. Em contrapartida, o entincheiramento por ajustamentos à posição social (APS) ou por limitação de alternativas (LA) foi baixo ou não teve grande relevância na percepção dos investigados. Isso indica que os indivíduos investigados, de modo geral, não acreditam que, se saíssem da organização, estariam desperdiçando os esforços feitos para sua adaptação social e para a adequação aos processos, ou que teriam dificuldade em tornarem-se empregáveis. Esta percepção muda de acordo com o sexo e o tipo de cargo (Silva, Paiva & Lima, 2019, Formiga, Paiva, Lima & Ferraz, 2018).

Sobre os estudos que avaliaram os construtos Entincheiramento e **Consentimento** concomitantemente, a literatura demonstra que esses conceitos se diferenciam quanto aos fatores antecedentes e as práticas de gestão para lidar com cada um deles (Pinho, Bastos & Rowe, 2015). Além disso, esses vínculos apresentam noções diferentes, na percepção de gestores, e que se traduzem em atitudes distintas do indivíduo no trabalho (Tomazzoni, Costa, Antonello & Rodrigues, 2020). Sobre a relação entre entincheiramento e **engajamento**, há um estudo que evidenciou que o entincheiramento pode influenciar o engajamento no trabalho em alguma medida (Costa, Paiva & Rodrigues, 2022), enquanto outro encontrou uma correlação negativa entre os dois construtos (Pereira & Lopes, 2019).

Há uma correlação positiva entre entrincheiramento organizacional e **cultura organizacional** (Barros & Souza, 2021), mas não entre os níveis de entrincheiramento organizacional e **qualidade de vida no trabalho** (Milhome, Rowe e Dos-Santos, 2018). Além disso, as relações de influência da **autoeficácia** e entrincheiramento não apresentaram significância estatística (Balsan et al., 2021). Acreditava-se que indivíduos com maior autoeficácia tenderiam a ter um menor vínculo de entrincheiramento por se sentirem mais capazes e competentes, o que os levaria a acreditar que teriam maiores alternativas de trabalho e menos sacrifícios para se qualificar e mudar de emprego ou de empresa. Entretanto, esse fato não se verificou na prática.

A relação entre o **treinamento** e o Entincheiramento Organizacional tem resultados contraditórios. Em um estudo, em relação entre o Suporte a Transferência do Treinamento e o Entincheiramento não foi demonstrada. Mesmo o trabalhador associando tal benefício a um raciocínio de troca (de perdas e ganhos), isso não altera seu vínculo de Entincheiramento (Balsan et al., 2020). Entretanto, em outro estudo, foram encontradas correlações negativas entre o impacto do treinamento no trabalho e as dimensões de entincheiramento: limitações de alternativas e arranjos burocráticos (Balsan et al., 2018).

A investigação sobre os **valores** e o entincheiramento objetivam entender como os fenômenos de nível individual se relacionam a um fenômeno que trata da trajetória de um indivíduo na organização. Dentre os resultados de tais estudos, Formiga, Paiva, Lima e Ferraz (2018) encontraram que segurança e estabilidade financeira na empresa são os valores mais relacionados com o Entincheiramento Organizacional e Tomazzoni e Costa (2020) evidenciaram que trabalhadores que compartilham os valores de bem-estar, realização e domínio, tradição e conformidade são mais fortes, estabelecem predominantemente o vínculo de entincheiramento organizacional.

Há relações também entre alguns valores e as dimensões específicas de Entincheiramento organizacional. A valorização da fama, da competição e do controle se relacionam com percepção da perda de investimentos feitos para adaptação. Enquanto a importância dada ao bem-estar da sociedade e dos colegas de trabalho se relaciona ao reconhecimento profissional, à liberdade de ação e pensamento e a desafios constantes e uma percepção um pouco menor de restrições de empregabilidade. Finalmente, a valorização da autonomia de pensamento e ação e de atividades desafiadoras se relaciona a uma percepção um pouco menor de perdas financeiras (Silva, Paiva & Lima, 2019).

Dentre os artigos que utilizaram os conceitos de **entrincheiramento e comprometimento** no mesmo estudo, apenas alguns analisaram as **relações entre eles** (Rodrigues, Bastos & Moscon, 2019), Milhome & Rowe, 2018, Tomazzoni, Costa, Antonello & Rodrigues, 2020, Pinho, Bastos & Rowe, 2015, Balsan et al., 2015). Alguns estudos encontraram baixa, ou nenhuma, correlação entre os construtos de comprometimento e entincheiramento. A correlação aconteceu somente na dimensão relacionada aos custos ligados aos relacionamentos interpessoais e aos esforços despendidos para adaptação no trabalho – APS (Milhome & Rowe, 2018).

Outros estudos confirmam que os vínculos são distintos porque se diferenciam quanto aos conceitos, aos antecedentes e às práticas de gestão que os influenciam, bem como levam a atitudes distintas do indivíduo no trabalho (Tomazzoni, Costa, Antonello & Rodrigues, 2020, Pinho, Bastos & Rowe, 2015).

Finalmente, há estudos que evidenciaram que há sobreposição entre os construtos de comprometimento e entrincheiramento organizacional (Rodrigues, Bastos & Moscon, 2019). As bases instrumental e normativa do comprometimento se aproximam mais das dimensões e do construto de entrincheiramento, ao contrário da base afetiva (Balsan et al., 2015, Balsan et al., 2015). Aprofundando essa discussão, Balsan et al., 2015 afirmam que a base instrumental e a base afetiva apresentaram baixa correlação reforçando a ideia de que não devem ser tratadas como duas dimensões de um mesmo construto. Além disso, o comprometimento afetivo não se correlacionou com o entrincheiramento, mostrando ser um vínculo distinto.

Diante desses resultados, a literatura de Entincheiramento Organizacional, pelo menos aquela que pode ser acessada pelas bases de dados Scopus, Scielo e Spell, apresenta uma uniformidade quanto ao conceito, com abordagem quantitativa, distribuída uniformemente entre investigações no setor público e no setor privado, tendo sido investigado com relação a muitos construtos, mas em especial ao comprometimento. Os principais achados dessa literatura demonstram que o entincheiramento é um vínculo instrumental, que se refere a sensação de estar na organização por receio de deixá-la, diante das possíveis perdas com a saída e pela falta de oportunidades no mercado de trabalho.

4. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar como o entincheiramento organizacional tem sido investigado na literatura nacional. Os resultados demonstraram que há uma uniformidade quanto ao conceito, que a literatura é principalmente constituída de estudos quantitativos, distribuída uniformemente entre investigações no setor público e no setor privado, tendo sido investigado com relação a muitos construtos, mas em especial ao comprometimento.

Os principais achados dessa literatura demonstram que o entincheiramento é um vínculo instrumental, que se refere a sensação de estar na organização por receio de deixá-la, diante das possíveis perdas com a saída e pela falta de oportunidades no mercado de trabalho e que, dentre as três dimensões do construto, os arranjos burocráticos impessoais (ABS) são o principal fator de aprisionamento das pessoas às organizações. Há muitos estudos sobre a relação entre entincheiramento e cultura organizacional e alguns valores organizacionais, mas não entre ele e a qualidade de vida, a autoeficácia.

Os resultados sobre as relações entre entincheiramento e comprometimento ainda precisam de aprofundamentos teóricos. Alguns desses estudos defendem que há sobreposições entre comprometimento e entincheiramento, enquanto outros afirmam que isso se deve a problemas no conceito de comprometimento. Segundo a literatura, esses dois vínculos devem ser entendidos e tratados diferentemente por trabalhadores e organizações.

Este estudo traz contribuições teóricas e práticas. No que se refere à contribuição teórica, este estudo oferece uma síntese das teorias e modelos existentes sobre entincheiramento organizacional, ajudando na identificação de pontos comuns e divergentes e nas lacunas teóricas acerca do construto. Além disso, a sistematização e análise do *corpus* de artigos presentes nesta revisão pode ajudar outros pesquisadores a entenderem melhor o fenômeno e guiar futuras pesquisas, promovendo, dessa forma, o avanço teórico no campo.

Como contribuições práticas, os aspectos analisados neste estudo podem oferecer subsídios para formulação de investigações acerca entrenchment organizacional, permitindo que as organizações estabeleçam práticas de gestão de pessoas considerando esse tipo de vínculo, mas também permitir reflexões aos próprios trabalhadores sobre como o seu entrenchment com a organização é construído e com que outros aspectos se relacionam.

No que diz respeito às limitações, registra-se que o estudo não abordou construtos relacionados, como entrenchment com a carreira, e não analisou perfis dos autores, como área de formação, filiação institucional e redes de pesquisa. Sugere-se para pesquisas futuras, a ampliação desta revisão na produção internacional, se não pelo termo de entrenchment, mas por outros que traduzam a sensação de sentir-se preso a um trabalho ou organização, e textos que não possam ser encontrados nas bases de dados, como dissertações e teses de doutorado. Tais produções podem ampliar o entendimento da natureza e escopo do fenômeno de entrenchment.

Referências

- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Costa, V. M. F., Schleder, M. V. N., & Balsan, F. B. V. (2021). Self-efficacy as a predictor of the individual's future links with the employing organization. *Revista De Administração Da UFSM*, 14(spe), 1325–1340. <https://doi.org/10.5902/1983465943361>
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. (2015). Commitment and organizational entrenchment: exploring the relationships between constructs. *Revista De Administração Da UFSM*, 8(2), 235–248. <https://doi.org/10.5902/198346599942>
- Balsan, L. A. G., Costa, V. M. F., Bastos, A. V. B., Lopes, L. F. D., Lima, M. P., & Santos, A. S. dos. (2018). The influence of commitment, entrenchment and support of transfer on the impact of training at work. *Revista De Administração Da UFSM*, 10(6), 976–989. <https://doi.org/10.5902/1983465913316>
- Balsan, L. A. G., Costa, V. M. F., Lopes, L. F. D., Santos, A. S., Balsan, F. B. V., & Bastos, A. V. B. (2020). Influence of support transfer of training on the organizational commitment and organizational entrenchment links. *Revista De Administração da UFSM*, 13(5), 1017–1031. <https://doi.org/10.5902/1983465936979>
- Barros, L. S., & Souza, A. L. R. (2021). Cultura Organizacional e Entrenchment: um estudo em um supermercado. *Caderno De Administração*, 29(1), 11-25. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i1.55767>
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C.; Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Borges, L. O.; Mourão, L. (Org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A., Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40. Recuperado de: [Notes on the Concept of Commitment | American Journal of Sociology: Vol 66, No 1 \(uchicago.edu\)](#).
- Bernhard-Oettel, C., Stengård, J., Leineweber, C., Westerlund, H., Peristera, P. & Östergren, P.-O. (2020). Stuck at a workplace: What's work control, demands and learning got to do with it? A longitudinal multilevel study on Swedish permanent employees in situations of 'workplace locked-in'. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1771-1792. Doi: 10.1080/09585192.2017.1423101.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. D. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-36
- Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320. Doi: 10.1111/j.2044-8325.1995.tb00589.x.
- Costa, S. D. M., Paiva, K. C. M. de & Rodrigues, A. L. (2022). Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. *Cadernos EBAP.BR*, 20(4), 470–482. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210123>
- Ferreira, A. B. H. *Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.
- Formiga, A. P. T., Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B. de, & Ferraz, S. F. de S. (2018). Valores e entrenchamento organizacional: um estudo em uma seguradora. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 17(3), 951–974. <https://doi.org/10.18593/race.v17i3.17322>
- Galvão, M. C. B., Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão Sistemática da Literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, 6(1), 57–73. 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73.
- Grillo Rodrigues, A. P., & Bastos, A. V. B. (2013). Os Vínculos de Comprometimento e Entrenchamento Presentes nas Organizações Públicas. *Revista De Ciências Da Administração*, 15(36), 143–158. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n36p143>
- Mariano, T. L. A. B., & Moscon, D. C. B. (2018). As relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de vínculos com a organização: um estudo em uma empresa de contabilidade. *Gestão & Planejamento*, 19, 227-243.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Milhome, J. C., Rowe, D. E. O. (2018). Comprometimento e Entrenchamento Organizacional: Possíveis Correlações. *Revista Gestão.Org*, 16(1), 69-77. ISSN 1679-1827. <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>
- Milhome, J. C., Rowe, D. E. O., & Dos-Santos, M. G. (2018). Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional? *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 16(3), 232–252. <https://doi.org/10.19094/contextus.v16i3.39503>

- Passos, M. D. C., & Rowe, D. E. O. (2024). Os caminhos do entrenchamento no serviço público: uma análise longitudinal em multigrupos. *Revista De Administração Pública*, 58(2), e2023-0179. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230179>
- Pereira, A. da S., & Lopes, D. D. (2019). Comprometimento e Entrenchamento Organizacional e suas relações com o Engajamento no Trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. *Desenvolvimento Em Questão*, 17(48), 139-158. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.139-158>
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. *Organizações & Sociedade*, 22(75), 659-680. <https://doi.org/10.1590/1984-9237510>
- Rodrigues, A. C. A. & Bastos, A. V. B. (2011). Entrenchamento organizacional: Proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In J. C. Zanelli, N. Silva, & S. R. Tolfo (Eds.), *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*, 161-178. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Rodrigues, A. C. A. & Bastos, A. V. B. (2012). Entrenchamento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(4), 688-700. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722012000400008>
- Rodrigues, A. C. A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. Dissertação - Universidade Federal da Bahia (Mestrado em Psicologia) / Ana Carolina de Aguiar Rodrigues - 2009. p. 212.
- Rodrigues, A. C. A. (2011). *Trabalhador entrenchado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização*. (Tese de Doutorado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2011). Conceptual and Empirical Problems in Organizational Commitment Research: a Critical Analysis of J. Meyer and N. Allen Three-Component Model. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 129-144. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200010&lng=pt&nrm=iso. Acessado em 21 de novembro de 2021.
- Rodrigues, A. C. A., Bastos, A. V. B. & Moscon, D. C. B. (2019). Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. *Revista Organizações & Sociedade*, 26(89), 338-358. Doi: 10.1590/1984-9260897.
- Rodrigues, A. C. A., Bastos, A. V. B., Moscon, D. C. B. & Queiroz, G. C. (2021). Commitment and entrenchment? Convergent and discriminant validation of affective and continuance dimensions of three-component model. *Revista de Gestão*. 29(1), 17-38. Doi: 10.1108/REGE-10-2020-0090.

- Rodrigues, A. C. A.; Bastos, A. V. B. (2015). Entrincheiramento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Org.). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Rodrigues, A. C. de A., & Bastos, A. V. B. (2012). Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão E Crítica*, 25(4), 688–700. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722012000400008>
- Rodrigues, A. C. de A., Bastos, A. V. B., & Moscon, D. C. B. (2019). Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. *Organizações & Sociedade*, 26(89), 338–358. <https://doi.org/10.1590/1984-9260897>
- Rowe, D. E. O. & Bastos, A. V. B. (2008). Comprometimento ou Entrincheiramento na Carreira? Um Estudo Entre Docentes do Ensino Superior. *32 Encontro da ANPAD*.
- Silva, P. M. M., Lima, A. N. C. & Leone, N. M. C. P. G. (2015), Entrincheiramento Organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária. *Revista de Administração IMED*, 5(2), mai-ago, ISSN 2237-7956. DOI: 10.18256/2237-7956/raimed.v5n2p111-120
- Silva, R. C. D., Tomazzoni, G. C. & Costa, V. M. F. (2018). Comprometimento e Entrincheiramento Organizacionais: Uma Análise Comparativa com duas Instituições de Ensino Superior. *Revista Gestão.Org*, 16(1), p. 57-68. ISSN 1679-1827. <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>
- Silva, S. R. M., Paiva, L. E. B. & Lima, T. C. B. (2019). Entre Valores e Entrincheiramento: uma análise em uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gest@o.Org*, 17(1), 1-16. ISSN 1679-1827 <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>
- Tomazzoni, G. C., & Costa, V. M. F. (2020). Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 268–283. <https://doi.org/10.1590/1679-395175056>
- Tomazzoni, G. C., Costa, V. M. F., Antonello, C. S., & Rodrigues, M. B. (2020). Os Vínculos Organizacionais na Percepção de Gestores: Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento. *Revista De Administração Contemporânea*, 24(3), 245–258. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190119>
- Wasti, S. A., Peterson, M. F., Breitsohl, H., Cohen, A., Jorgensen, F., Rodrigues, A. C. A., Weng, Q. & Xu, X. (2016). Location, location, location: Contextualizing workplace commitment. *Journal of Organization Behavior*, 37, 613–632. Doi: 10.1002/job.2094.
- Zaghetto, J. A. V., Porto, J. B. & Lima, T. J. S. (2022). Organizational Entrenchment: its relationship with performance and personality. *Revista de Administração FACES*, 21(4), 107-123, out-dez, ISSN 1984-6975