

Entrincheiramento organizacional: percepção de trabalhadores offshore

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as relações estabelecidas entre o nível de entrincheiramento organizacional e a permanência dos trabalhadores em organizações offshore. Para o desenvolvimento deste estudo, foi aplicada uma pesquisa empírica mista de caráter descritivo. Na coleta de dados utilizou-se questionário eletrônico que alcançou a participação de 33 funcionários offshore. Os resultados indicaram um nível médio de Entrincheiramento Organizacional, $M = 2,74$ $DP = 0,88$. Analisando as dimensões do construto; Arranjos Burocráticos Impessoais alcançou média de 3,47 com desvio padrão de 0,47; Ajustamento a Posição Social apresentou uma média de 2,65 com desvio padrão de 0,225; e; Limitação de Alternativas obteve média de 2,44 com desvio padrão de 0,30. Foram encontradas ainda, correlações negativas para o Entrincheiramento Organizacional e a idade dos participantes ($r = -0,22$), bem como o nível de escolaridade dos trabalhadores ($r = -0,29$). O número de filhos apresentou uma correlação positiva ($r = 0,12$). Quando perguntados sobre o que os fazia permanecer na organização, as respostas se mostraram coerentes com os valores encontrados na Escala de Entrincheiramento Organizacional, os participantes afirmaram que salário, a estabilidade, benefícios e o bom relacionamento com a equipe são fatores importantes na decisão da permanência. Já quando questionados se mudariam de empresa caso surgisse a oportunidade, as respostas evidenciaram que sim. No geral, os resultados obtidos são desejáveis para as organizações e para os trabalhadores, uma vez que não se encontram nos níveis extremos do Entrincheiramento Organizacional. A apropriação desses dados contribui para um gerenciamento mais eficiente dos vínculos dos trabalhadores com suas organizações, convergindo em vantagens para ambos.

Palavras-chave: Entrincheiramento organizacional; Vínculos; Trabalhadores offshore.

Organizational entrenchment: perception of offshore workers

This research aimed to analyze the relationship between the level of organizational entrenchment and the permanence of workers offshore associations. For the development of this study, a mixed empirical research of descriptive character was applied. In the collection of data electronic was used, which reached the participation of 33 offshore employees. The results indicated an average level of Organizational Entrenchment, $M = 2.74$ $SD = 0.88$. Analyzing the dimensions of the construct; Impersonal Bureaucratic Arrangements reached an average of 3.47 with a standard deviation of 0.47; Adjustment to Social Position with an average of 2.65 with a standard deviation of 0.225; and; Average alternative limitation of 2.44 with standard deviation of 0.30. Negative correlations were also found for Organizational Entrenchment and the age of the participants ($r = -0.22$), as well as the workers' education level ($r = -0.29$). The number of children showing a positive correlation ($r = 0.12$). When asked about what the professionals remained in the organization, the answers were different and consistent with the values found in the Organizational Entrenchment Scale, the participants stated that salary, stability, benefits and good relationship with the team are important in the decision to stay. When asked if they would change companies if an opportunity arose, the answers showed that they did. In general, the selected results are desirable for associations and workers, since we do not refer to the extreme levels of Organizational Entrenchment. The appropriation of these data contributes to a more efficient management of the workers' bonds with their associations, converging in both advantages.


Keywords: Organizational entrenchment; Ties; Offshore workers.


Topic: **Comportamento Organizacional**

Received: **25/08/2021**

Approved: **26/09/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Luiza de Souza Coroa Contage 
Universidade Federal Fluminense, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3093501441139805>
luizascontage@gmail.com

Anizaura Lidia Rodrigues de Souza 
Universidade Federal Fluminense, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/8903064666791706>
anizauralidia@id.uff.br



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0029

Referencing this:

CONTAGE, L. S. C.; SOUZA, A. L. R.. Entrincheiramento organizacional: percepção de trabalhadores offshore. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.3, p.389-404, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0029>

INTRODUÇÃO

As mudanças no mercado de trabalho trazem muita insegurança para os trabalhadores que estão frente a um ambiente bastante competitivo e restrito, causando assim alterações nas suas crenças acerca de seus empregos e das organizações as quais estão ligados. Diante dessas dificuldades é mais provável que a permanência dos trabalhadores em uma organização esteja vinculada ao sentimento de insegurança e impossibilidade de elaborar novas oportunidades do que com a identificação com os valores, desejo de colaborar com aquela instituição e um forte vínculo afetivo (BAIOCCHI et al., 2004).

Há uma compreensão de que as organizações dependem de que seus colaboradores incorporem seus objetivos e sejam comprometidos com eles, para que assim forneçam resultados melhores em seus trabalhos e, ao mesmo tempo, possuam maior bem-estar na sua ocupação. Nesse sentido, surgem cada vez mais questões relativas à lealdade do indivíduo com a organização e formas de mantê-lo nela.

Em vista disso, o conceito de entrincheiramento surge com o intuito de contribuir com o estudo dos vínculos com o trabalho, na tentativa de explicar a permanência em uma organização (RODRIGUES et al., 2012). Diferentemente de outros vínculos, o trabalhador entrincheirado permanece no emprego e na instituição por necessidade, por vê-la como base de segurança, estabilidade, preservação de status e perspectiva social, econômica e emocional (BALSAN, 2011; RODRIGUES, 2009, citado por RÊGO, 2019).

Nessa perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo analisar as relações estabelecidas entre o nível de entrincheiramento organizacional e a permanência dos trabalhadores em organização *offshore*. Bem como de verificar a relação entre os dados sociodemográficos desses profissionais e o nível de entrincheiramento organizacional. Dessa maneira, o presente trabalho se torna relevante à medida que intenta viabilizar a percepção dos mecanismos utilizados com a finalidade de propiciar a permanência dos trabalhadores em suas organizações, como também refletir a respeito das consequências do emprego desses mecanismos tanto para a organização como para o trabalhador.

Além disso, por se tratar de um construto recente, ainda são escassas as literaturas nacionais na área, sendo necessário reduzir as inúmeras lacunas de pesquisas apresentadas e contribuir para um desenvolvimento científico da temática (RÊGO, 2019). O entrincheiramento organizacional começou a ser mais pesquisado recentemente no Brasil, a partir de 2010, sendo então, um tema recente na literatura da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Desse modo, é necessário ampliar os estudos e pesquisas para explorar maior entendimento do construto, de suas dimensões, também, das variáveis que aliadas a ele fazem com que o indivíduo permaneça na organização em que está inserido (SILVA et al., 2017; RÊGO, 2019).

Levando em conta esses aspectos, o trabalho *offshore* é caracterizado pela remuneração pomposa e pelos inúmeros benefícios financeiros, quando comparado à outras categorias, além disso demanda grande investimento em treinamentos técnicos bem específicos para essa atuação, bem como por oferecer àqueles que são concursados estabilidade financeira e status financeiro e social. Apesar disso, há também desvantagens que são características desse regime de trabalho, como interferência na vida social e conjugal, o isolamento obrigatório, muitas das vezes em alto mar. Devido a isso, surge como um

importante analisador do fenômeno de entrincheiramento e suas consequências para a organização (FARIAS, 2008, citado por COUTINHO et al., 2019).

REVISÃO TEÓRICA

Conceituação do Entrincheiramento Organizacional

O conceito de entrincheiramento foi levantado pela primeira vez através dos estudos de Carson et al. (1995) e Carson et al. (1996). De acordo com os autores, o entrincheiramento poderia ser definido como a inclinação a manter seu vínculo empregatício devido aos investimentos realizados naquela organização, bem como aos custos emocionais ligados à mudança. Além disso diz respeito a uma concepção de que não haveria outras oportunidades de trabalho no mercado, ou seja, uma percepção de que faltam alternativas e opções para mudança (RODRIGUES et al., 2012; NOBRE et al., 2017; FORMIGA et al., 2018).

Também, segundo Rowe et al. (2011, citado por ZAGO et al., 2016), estar entrincheirado inclui o desejo de evitar estigmas sociais, medo de que a idade atrapalhe novas adaptações, como também, receio de perder vantagens e não conseguir reavê-las. Ainda, o termo entrincheiramento seria uma metáfora que se refere ao prosseguimento do indivíduo em uma organização, uma vez que para ele mudar pareceria desfavorável ou impraticável. Desta forma, o trabalhador ficaria preso e protegido em sua trincheira, isto é, em sua organização (NOBRE et al., 2017).

Ademais, o entrincheiramento organizacional está baseado fundamentalmente na teoria dos *side bets* concebida por Becker (1960, citado por BARRETO et al., 2015), segundo a qual o indivíduo continuaria em uma linha de ação com o intuito de manter os ganhos conquistados e diminuir as perdas. Devido a isso, conforme o indivíduo vai se adequando as remunerações e as condições da organização, ele também nota uma limitação e menos oportunidades de emprego, nas quais os retornos da organização em que está também lhe sejam oferecidos (RODRIGUES et al., 2012).

O construto do entrincheiramento organizacional originou três dimensões para a compreensão dos motivos que levam o indivíduo a se sentir entrincheirado, sendo: Ajustamento à Posição Social (APS), Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) e Limitação de Alternativas (LA). A primeira dimensão, o ajustamento à posição social, diz respeito aos investimentos já feitos pelo indivíduo nas condições necessárias à sua adaptação, essa dimensão carrega forte influência da teoria dos *side bets*. Esses investimentos podem ser considerados: treinamento e desenvolvimento, tempo para conhecer os processos da organização, relacionamentos construídos com colegas de trabalho (RODRIGUES et al., 2013).

Já a dimensão dos arranjos burocráticos impessoais, trata dos ganhos financeiros aliados ao tempo de trabalho na organização, os quais dão a sensação de estabilidade, e que, quando rompesse o vínculo o indivíduo perderia benefícios acumulados por muito tempo, tais como: férias, previdência privada, assistência médica, aposentadoria, entre outros. Finalmente, a limitação das alternativas, seria a percepção de um mercado de trabalho restrito e de poucas oportunidades, seja por considerar a idade um empecilho ou até mesmo seu currículo profissional (RODRIGUES et al., 2012; RODRIGUES et al., 2013).

Ainda, na perspectiva de Nobre et al. (2017), há um entendimento de que o entrincheiramento se

refere a uma maneira de proteger-se, garantir a estabilidade e manutenção do seu status financeiro e social. Dessa maneira, os vínculos do indivíduo com a organização se trata mais de uma necessidade para ele, do que um desejo, para o profissional é mais benéfico permanecer do que sair e correr o risco de perder todos os benefícios alcançados.

Além disso, segundo Rodrigues et al. (2010, citado por ZAGO et al., 2016), os trabalhadores entrincheirados com a sua organização podem apresentar inclinações a reagir mal as mudanças, pensando sempre em garantir a estabilidade. Os níveis de satisfação poderão influenciar diretamente nos comportamentos dos indivíduos entrincheirados, trabalhadores contentes com sua situação podem não afetar negativamente a empresa na qual estão vinculados, já os insatisfeitos tendem a comportamentos como confronto verbal, indiferença, absenteísmo, negligência, entre outros.

Assim, estar entrincheirado na sua organização não resulta em estar insatisfeito, ou influencia negativamente na empresa. Existe o entendimento de que o entrincheiramento pode acarretar tanto positivamente quanto negativamente na organização e na qualidade de vida do trabalhador. Os níveis de entrincheiramento, em suas dimensões irão impactar no resultado desse vínculo para ambos (CARSON et al., 1996, citado por SILVA et al., 2017).

O Trabalho Offshore

O termo *Offshore* em tradução direta da língua inglesa significa “afastado da costa” ou “fora da costa”. Falando de trabalho, Souza (1996) define o trabalho *offshore* como o trabalho em plataformas marítimas, navios e submarinos, ou seja, um regime de confinamento que apresenta a particularidade de seus trabalhadores estarem em alto mar. Por vezes, estão há cerca de 200 a 400 km da costa brasileira por muitos dias, sendo possível se deslocar somente em um espaço bastante limitado. O traslado desses trabalhadores é feito na maioria das vezes através de helicópteros que os transportam da costa para o trabalho, mas também pode ser realizado por meio de barcos.

Já Leite (2009, citado por COELHO et al., 2018), afirma que o trabalho *offshore* se caracteriza como uma operação contínua, sem interrupções 365 dias por ano, onde apenas o que é substituído e rotativo de forma ininterrupta é a mão de obra. Para mais, o que pode distinguir um trabalhador offshore dos demais é a circunstância de estar limitado a um espaço confinado, realizar as atividades em turnos, onde mesmo quando o trabalhador encerra seu trabalho ele não pode ir para casa, junto de sua família (COELHO et al., 2018).

Segundo Clemente (2012), entre os trabalhadores *offshore* encontram-se operários, técnicos, engenheiros, geólogos, geofísicos, entre outros profissionais. Além disso, nesse grupo estão incluídos homens e mulheres de várias nacionalidades, os quais são funcionários de empresas transnacionais atuantes no setor petrolífero ou da empresa brasileira Petrobrás. Por eles são feitas as mais diversas atividades como partidas de instalação e produção; paradas e redução da produção; manuseio de equipamentos e materiais perigosos; controle manual do processo; monitoramento da produção por sistema supervisão; manutenções preventivas e corretivas; limpeza de máquinas e equipamentos;

transporte de materiais; operações manuais e mecânicas de levantamento de cargas; inspeções e testes em equipamentos; transporte marítimo e aéreo; cozinha; limpeza; construções e reformas; entre outros (FREITAS et al., 2001, citado por CLEMENTE, 2012).

Nesse âmbito de trabalho, pode-se ressaltar pelo menos quatro características: sua atividade é complexa, é contínua, é perigosa e exige trabalhar em regime diferenciado da maior parte da população. O trabalho pode ser considerado complexo, visto que consiste em prevenir e solucionar falhas frequentes, sempre sujeito a imprevisibilidades, podendo desencadear diversos problemas em efeito cascata. Além disso, o trabalho pode ser descrito como contínuo já que o processo da empresa não para e dura, portanto, 24 horas por dia. Também, caracteriza-se pelo perigo porque lida diretamente com materiais inflamáveis, tóxicos e uma variedade de máquinas que podem causar acidentes pessoais, danos ambientais e prejuízos empresariais. O trabalho *offshore* exige do trabalhador regimes de turno, isolamento e confinamento, que podem causar danos à saúde do trabalhador (BARBOSA et al., 2006).

Em geral, no Brasil, existem dois tipos de escalas de trabalho para essa ocupação: a de regime de sobreaviso e a de turno ininterrupto de revezamento. O regime de sobreaviso determina uma jornada de trabalho de 12 horas diárias, com 1 dia de folga para cada dia de trabalho. Nesse caso, eles permanecem de prontidão podendo ser chamados para o trabalho a qualquer momento do dia ou da noite, bem como no seu período de descanso. Já o turno ininterrupto de revezamento diz respeito ao regime de jornada de trabalho de 12 horas diárias, os grupos então se revezam em turnos. Além disso, os trabalhadores podem permanecer embarcados em uma escala de 14x14 ou 14x21, isto é, poderá trabalhar 14 dias e após ter 14 dias de folga ou trabalhar os mesmos 14 e desfrutar de 21 dias de folga (BARBOSA et al., 2011).

Durante esse período de trabalho, os funcionários *offshore* permanecerão sem contato pessoal com os amigos, com a família, sem folgar nos finais de semana e feriados, afastados de comemorar datas importantes. Devido a isso, o trabalhador sofre tensões e conflitos, entre a sua vida privada na terra e sua vida ocupacional marítima. Essas tensões podem se expandir para o ambiente familiar, uma vez que a relação com a família pode ficar prejudicada pela ausência em momentos importantes, pelo estresse trazido pelo trabalho, entre outros (LEITE, 2009).

O trabalho em turnos e em espaço confinado expõe o trabalhador a diversos fatores que colocam em risco a sua saúde nos níveis mental, social e físico, inclusive aumentando o perigo de acontecerem acidentes laborais. Assim, esses trabalhadores revelam ser mais vulneráveis a doenças físicas, psíquicas e ao estresse, o que pode causar prejuízos tanto para a saúde do trabalhador quanto para a organização. Nesse contexto, as doenças dos trabalhadores *offshore* podem estar relacionadas ao estilo de vida que praticam, em razão das exigências da própria atividade laboral, alimentação inapropriada, obesidade, sedentarismo, álcool e fumo (SILVA et al., 2007; ANTONIOLLI et al., 2015, citado por COELHO et al., 2018).

Segundo Leite (2009), os riscos nessa área podem ser considerados como técnicos, coletivos e ambientais. Define-se esses riscos como aqueles que se originam em eventos tecnológicos ou em condições organizacionais, bem como aqueles que tem origem da natureza agravada pela tecnologia ou pela organização. São citados como principais riscos ambientais o ruído, exposição ao mau tempo, as vibrações.

Salienta-se que as características da organização do trabalho *offshore* propiciam às possíveis ocorrências de acidentes de trabalho, uma vez que o custo cognitivo e afetivo requerido pelas atividades é aumentado pelo regime de embarque e pelo sistema de turnos (SOUZA, 1996; ALVAREZ et al., 2010).

Entretanto, mesmo com todas as dificuldades descritas entende-se que os petroleiros aparecem como uma ocupação de forte destaque no cenário brasileiro, de tal relevância que os trabalhadores dessa categoria apresentam inclusive um destaque social. Esse status social se manifesta das mais diversas formas, como por exemplo, na ocorrência de concursos bastante concorridos. Dessa maneira, foi construída uma imagem de emprego ideal, uma vez que proporcionaria a qualidade de vida que todos desejariam. Isso se deve ao fato de que os trabalhadores enxergam inúmeras vantagens no trabalho *offshore*, entre elas estão salários volumosos, estabilidade financeira, folga, segurança material para a família, além de receberem das organizações um grande investimento em treinamentos e desenvolvimento (COUTINHO et al., 2019; BARBOSA et al., 2006).

Apesar da importância de estudar esse regime diferenciado de trabalho e suas consequências, de acordo com Souza et al. (2002, citado por ALVAREZ et al., 2010), tomando como padrão a base de busca *Scielo*, o número de artigos nacionais acadêmicos focando o setor de exploração e produção petrolífera ainda é reduzido.

METODOLOGIA

O presente estudo consistiu em uma pesquisa empírica mista, que segundo Creswell (2003) é quando os dados quantitativos e qualitativos são coletados e analisados no mesmo trabalho para estudar um único fenômeno. Quanto aos objetivos, a pesquisa teve caráter descritivo, que de acordo com Gil (2008), descreve as características de determinadas populações ou fenômenos utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados. Também, quanto ao tipo pode ser definida como pesquisa de Levantamento, que diz respeito a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, ou seja, a solicitação de informações a um número de pessoas sobre o problema estudado, para que após uma análise se possa obter conclusões. Em relação à análise de dados, utilizou-se também o método correlacional, que explora as relações que existam entre as variáveis (GIL, 2008; GIL, 2002).

Amostra

A pesquisa contou com uma amostra de conveniência, isto é, o critério para a inclusão foi a disponibilidade do trabalhador de se voluntariar a participar. Dos 33 funcionários *offshore* que responderam ao questionário eletrônico, todos (100%) eram do sexo masculino. Em relação à escolaridade 27,3% possuíam Ensino Médio, 33,3% Ensino Superior Incompleto, 30,3% concluíram o Ensino Superior e 9,1% Mestrado. A maioria dos respondentes eram casados (69,7%), 24,2% solteiros e 6,1% se encontravam em União Estável. Dos participantes 39,4% não possuíam filhos, 54,5% tinham 1 ou 2 filhos e 6,1% tinham 3 ou mais filhos.

Quando questionados sobre o nível do cargo ocupado na organização atual 18,2% ocupavam cargos

de nível médio, 69,7% estavam em cargos de nível técnico e 12,1% se encontravam em cargos de nível superior. Dos trabalhadores, 12,1% recebiam de 1 a 2 salários mínimos (R\$ 1.087,85), já 33,3% dispunham de 3 a 4 salários mínimos, 24,2% ganhava de 4 a 5 salários mínimos e 30,3% mais de 5 salários mínimos. A maior parte ocupava profissões técnicas (75,8%) como Torristas, Plataformistas, Técnico em Mecânica, Técnico de Serviços DPR, Técnico de Automação Industrial, entre outros. Entretanto, a pesquisa contou também com Auxiliares de Plataforma (3,0%); Engenheiros (15,2%), sendo eles Supervisores, Gerentes de Operações; e Militares (6,0%), tais como Mestre de Cabotagem, Capitão.

No questionário 84,4% afirmaram que nunca ocuparam outro cargo na atual organização e 15,6% já passaram por outros cargos. Além disso, grande parte (90,9%) afirmou ter trabalhado em outra organização e apenas 9,1% nunca fez parte de outra organização. Os participantes tinham média de idade de 36,3 anos, sendo o mais velho com 59 anos e o mais jovem com 23 (desvio padrão de 8,55). O tempo de trabalho na organização atual variou de 1 a 20 anos, com média de 3,9 anos e desvio padrão de 4,88; enquanto o tempo no cargo atual ficou na faixa de 1 a 15 anos com desvio padrão de 4,07 (Tabela 1).

Tabela 1: Composição da Amostra

Variáveis	Categorias	%
Sexo	Feminino	0,0%
	Masculino	100,0%
Escolaridade	Ensino Fundamental	0,0%
	Ensino Médio	27,3%
	Ensino Superior Incompleto	33,3%
	Ensino Superior Completo	30,3%
	Mestrado	9,1%
	Doutorado	0,0%
Estado Civil	Solteiro	24,2%
	Casado	69,7%
	Divorciado	0,0%
	Viúvo	0,0%
	União Estável	6,1%
Filhos	Nenhum	39,4%
	1 ou 2	54,5%
	3 ou mais	6,1%
Nível do Cargo Ocupado	Nível de Apoio	0,0%
	Nível Médio	18,2%
	Nível Técnico	69,7%
	Nível Superior	12,1%
Salário Atual	De 1 a 2 Salários Mínimos	12,2%
	De 3 a 4 Salários Mínimos	33,3%
	De 4 a 5 Salários Mínimos	24,2%
	Mais de 5 Salários Mínimos	30,3%
Profissão	Auxiliar	3,0%
	Técnicos	75,8%
	Engenheiros	15,2%
	Militares	6,0%
Ocupou Outro Cargo na Organização	Sim	15,6%
	Não	84,4%
Trabalhou em Outra Organização	Sim	90,9%
	Não	9,1%
	Média	Desvio Padrão
Idade	36,3	8,55
Tempo na Organização	3,9	4,88
Tempo no Cargo Atual	3,9	4,07

Procedimento de Coleta de Dados

Inicialmente contatou-se organizações *offshore* para que pudessem participar da pesquisa

compartilhando o questionário no e-mail institucional e solicitando que os funcionários pudessem responder. Dessa maneira, foram enviados e-mails convidando várias empresas atuantes na costa brasileira. Após a ausência de retorno foi criado um formulário online divulgado amplamente nos grupos desses trabalhadores, convidando-os a respondê-lo.

Instrumentos

Com o intuito de mensurar o entrincheiramento do funcionário com as suas organizações foi utilizada a Escala de Entrincheiramento Organizacional na versão reduzida (EEO), elaborada e validada de Rodrigues et al. (2012). A escala possui 18 itens distribuídos entre as três dimensões do entrincheiramento: ajustamentos à posição social (APS), arranjos burocráticos impessoais (ABI) e limitação de alternativas (LA). O instrumento dispõe de uma escala de 6 pontos, a qual varia entre 1 (discordo totalmente) e 6 (concordo totalmente). Para respondê-la os empregados sinalizaram a opção que melhor representava seus sentimentos em relação à organização. Além disso, a fim de conhecer o perfil sociodemográfico dos participantes foi estruturado um questionário para obter informações como sexo, faixa etária, nível de escolaridade, tempo na organização, cargo na organização, salário e quantidade de filhos. Também, foram elaboradas perguntas abertas incluídas no questionário, com a intenção de complementar as informações coletadas através da EEO. O questionário na íntegra foi disponibilizado via formulário eletrônico.

Análise dos Dados

A análise das respostas da EEO foi realizada através do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Science*). A luz do enriquecimento dos dados estatísticos resultantes da escala foi utilizada a análise das perguntas abertas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em conformidade com os objetivos da presente pesquisa de identificar o nível de Entrincheiramento Organizacional de trabalhadores *offshore* e verificar as relações do nível de entrincheiramento com os dados sócio demográficos, os resultados são apresentados considerando as três dimensões do entrincheiramento: Ajustamento à Posição Social (APS), Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) e, Limitação de Alternativas (LA). A medida de Entrincheiramento Organizacional idealizada por Rodrigues et al. (2012) objetiva avaliar a percepção do trabalhador em relação aos aspectos que constituem o processo de entrincheiramento. Quanto maior a compreensão do trabalhador de que está ajustado à posição social e aos arranjos burocráticos impessoais, bem como, a percepção de que tem suas alternativas limitadas, maior será a possibilidade de estar entrincheirado. Para análise da escala foram considerados baixos, os valores entre 1,0 e 2,5; médios os valores acima de 2,5 e abaixo de 4,5, e altos aqueles a partir de 4,5 (PALÁCIOS et al., 2015).

Ajustamento à Posição Social (APS)

A dimensão Ajustamento à Posição Social segundo Rêgo (2019), diz respeito aos investimentos já feitos pelo indivíduo para se adaptar à organização e desenvolver as habilidades necessárias para um bom desempenho, o trabalhador sente que se deixar a organização todos esses esforços seriam desperdiçados. A análise dos dados obtidos, apresentou uma média de 2,65 com desvio padrão de 0,25, podendo ser considerado um nível médio de enrincheiramento nessa dimensão. O item 5, “Sair dessa organização significaria para mim perder parte importante da minha rede de relacionamentos”, atingiu a maior média nessa dimensão, apresentando 2,91 de média com desvio padrão de 1,53.

Por outro lado, o item 14 “Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função” obteve a menor média 2,30 com desvio padrão de 1,53, mostrando que os trabalhadores consideram ter uma boa capacidade de se adaptar aos novos cenários se necessário. Um maior nível de Ajustamento à Posição Social pode agir de forma positiva, ou pelo menos não apresentar danos em comportamentos contributivos do indivíduo com a organização, desde que não esteja associado a um maior número de Limitação de Alternativas (PALÁCIOS et al., 2015).

Com o intuito de complementar os dados obtidos por meio da EEO, foi perguntado aos participantes da pesquisa “O que te faz permanecer nessa organização?”. As respostas obtidas indicaram que alguns dos respondentes permanecem na atual empresa, porque se consideram bem ajustados, exemplo P24 relatou: “O grupo de trabalho, a equipe”; P11: “Bom ambiente de trabalho”; P33: “Ambiente saudável e autonomia”; P24: “O grupo de trabalho, a equipe”; P15: “A empresa é boa e me dá oportunidades de crescimento”.

Tabela 2: Análise da Dimensão Ajustamento à Posição Social

Ajustamento à Posição Social	Média	Desvio Padrão
1. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	2,85	1,46
5. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	2,91	1,53
7. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que eu fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	2,73	1,61
11. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	2,73	1,26
14. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	2,30	1,53
16. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para atender as tarefas do meu cargo atual.	2,39	1,5
Dimensão Ajustamento à Posição Social (APS):	2,65	0,25

Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI)

De acordo com Formiga et al. (2018), a dimensão do Entrincheiramento nomeada Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI), abarca a estabilidade e os ganhos financeiros que seriam perdidos caso o trabalhador deixasse a organização. A título de exemplo pode-se citar as férias e feriados pagos, participação nos lucros, benefícios de assistência médica e odontológica, aposentadoria, entre outros. Os resultados obtidos através das análises estatísticas demonstraram uma média de 3,47 pontos com desvio padrão de 0,47 sendo considerado um nível médio de Entrincheiramento Organizacional.

Nessa dimensão, o item 6 “Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras”, alcançou a maior média de 4,00 pontos com desvio padrão 1,56, revelando que os trabalhadores julgam que sua saída acarretaria em perdas significativas. Em contrapartida, o item 13 “Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição)”, atingiu o menor escore dessa dimensão, com média de 2,88 e desvio padrão de 1,65.

Quando perguntado aos participantes da pesquisa “O que te faz permanecer nessa organização?”, grande parte dos participantes da pesquisa disse permanecer por receio de perder os benefícios ofertados pela empresa, quatro participantes afirmaram permanecer na organização pela estabilidade que possuem. Além disso, um participante relatou P2: “Principalmente o respeito pela folga que me dá oportunidade de me dedicar a outras coisas como estudar por exemplo”. Ainda, outros afirmaram permanecer apenas pelo salário, P25: “Atualmente só salário”, P32: “Salário”, P28: “Salário, estabilidade e reconhecimento”, P3: “Condições de trabalho, salário e benefícios”; demonstrando fortes indícios de estarem entrincheirados com ênfase na dimensão de Arranjos Burocráticos Impessoais.

Também, foi questionado aos trabalhadores *offshore* “Você mudaria de empresa caso surgisse a oportunidade? Por que?”, nessa questão a estabilidade e o salário pareceram ser preditores importantes para a permanência da maioria dos participantes. Em relação à remuneração, responderam que sairiam da atual organização por causa de um salário melhor: P17: “Sim. Melhor salário”; P30: “Sim, por uma diferença atraente de salário”; P2: “Sim, caso a oportunidade de crescimento/salário fosse melhor”; P1/P12: “Sim, salário”; P7/P13/P20: “Sim, por que sempre estou em busca de novos desafios e de uma melhor remuneração”.

A estabilidade, do mesmo modo, foi muito frequente nas respostas, alguns participantes afirmaram que mudariam de organização por não terem estabilidade atualmente: P3: “Sim. Devido ao contrato em que trabalho ter pouco tempo de duração. Na atual situação do país, é mais importante ter um emprego por um longo período, do que ter um salário alto por pouco tempo”; P16: “Sim. Pois não estamos com previsão de renovação contratual”; P24: “Sim. Solidez no mercado e longevidade empregatícia”.

Tabela 3: Análise da Dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais

Arranjos Burocráticos Impessoais	Média	Desvio Padrão
3.Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu sáísse agora.	3,88	1,52
6.Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	4,00	1,56
8.Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	3,18	1,59
10.O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	3,76	1,30
13.Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição).	2,88	1,65
18.Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	3,12	1,47
Dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais (API):	3,47	0,47

Limitação de Alternativas (LA)

A dimensão da Limitação de Alternativas, segundo Rodrigues et al. (2012), relaciona-se com a percepção de restrições no mercado externo, seja por considerar que seu perfil profissional não é atraente para outras empresas, devido às limitações como idade, conhecimento, entre outras, ou por entender que o próprio mercado está passando por dificuldades. As análises apresentaram uma média considerada baixa, de 2,43 com desvio padrão de 0,30. Nessa dimensão o item 12, “Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a falta de alternativas”, atingiu a média mais alta, chegando a 3,00 com desvio padrão de 1,3. Refletindo então, o receio dos trabalhadores de deixarem a atual organização por medo de não conseguirem se colocar em outra.

No entanto, o item 15 “Mantenho-me nessa organização porque não conseguiria facilmente entrar em outra organização” alcançou a média mais baixa de 2,21 com desvio padrão de 1,34. É possível através das respostas às perguntas abertas notar que alguns dos participantes afirmam permanecer na atual organização por ter Limitação de Alternativas. Quando questionados sobre o que os fazia permanecer na organização, recebeu-se as seguintes respostas: P27: “A Falta de oportunidade em outra empresa de porte”; P29: “Abertura de porta de empego”. Também, ao responder ser mudariam de organização caso surgisse a oportunidade, a grande maioria respondeu que sim, provando que a presença ou não de oportunidades influencia na decisão de permanência desses trabalhadores. Considerando esses aspectos, é preciso destacar que um nível de entrincheiramento alto da dimensão de Limitação de Alternativas pode ter correlação negativa com os comportamentos contributivos do trabalhador, portanto não é desejável (PALÁCIOS et al., 2015).

Tabela 4: Análise da Dimensão Limitação de Alternativas

Limitação de Alternativas	Média	Desvio Padrão
2.A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	2,55	1,43
4.Meu perfil profissional não favorece a minha inserção em outras organizações.	2,24	1,62
9.Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	2,27	1,35
12.Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	3,00	1,30
15.Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	2,21	1,34
17.Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	2,36	1,54
Dimensão Limitação de Alternativas (LA):	2,43	0,30

Considerando a análise global dos dados da EEO oriundos do questionário eletrônico foi encontrada uma média de 2,74 com desvio padrão de 0,88. Em vista disso, pode-se afirmar que foi encontrado um nível médio de Entrincheiramento Organizacional nos trabalhadores *offshore* que se disponibilizaram a responder a pesquisa. Se tratando das perguntas abertas, encontrou-se uma contradição nas respostas, apesar do nível médio de entrincheiramento encontrado na escala, nas perguntas abertas dos 33 participantes somente 3 (9%) afirmaram que não mudariam de empresa caso surgisse a oportunidade, P33: “Não”; P31: “Não, pois estou satisfeito com meu emprego”; P28: “Não. Além da boa remuneração me sinto orgulhoso em contribuir para uma empresa que é responsável por boa parte do PIB do país”.

Tabela 5: Análise da Escala de Entrincheiramento Organizacional

	Média	Desvio Padrão	Nível
Ajustamento à Posição Social	2,65	0,25	Médio
Arranjos Burocráticos Impessoais	3,47	0,47	Médio
Limitação de Alternativas	2,44	0,30	Baixo
Entrincheiramento Organizacional	2,74	0,88	Médio

Com o intuito de responder ao segundo objetivo desta pesquisa de verificar a relação dos dados sociodemográficos dos trabalhadores *offshore* e o nível de Entrincheiramento Organizacional, utilizou-se a análise de dados a partir da correlação de Pearson (Tabela 6). Encontrou-se a correlação negativa entre o Entrincheiramento Organizacional e a idade dos participantes ($r=-0,22$), indicando que, quanto mais novo o trabalhador, possivelmente será mais baixo o seu nível de Entrincheiramento. Esses resultados sinalizam

que o trabalhador mais jovem tem menos chance de ser casado, bem como de ter filhos e, portanto, sente que pode deixar a organização a qualquer momento. Também, o jovem pode ainda não ter desenvolvido sua maturidade ou um senso de responsabilidade que propiciariam sua permanência. Em contrapartida o profissional de idade mais avançada e com maiores chances de já ter tido filhos e estar em um casamento, pode apresentar maior receio em deixar a organização. Quando questionados nas perguntas abertas “O que te faz permanecer nessa organização?”, P1/ P12 responderam: “Família”, o P30: “A suscetibilidade de minha família”. Essas respostas indicam que para alguns dos participantes a família é preditora da sua permanência da organização.

Em relação ao número de filhos, foi encontrada uma correlação positiva ($r=0,12$), a partir disso entende-se que quanto maior o número de filhos maior será o nível de Entrincheiramento do trabalhador. Essa correlação indica que o trabalhador que possui filhos, sente que tem uma responsabilidade maior em manter a estabilidade financeira, além dos benefícios que algumas organizações oferecem como auxílio creche, convênios médicos, fazendo com que tenha maior implicação em manter-se na organização.

O nível de escolaridade dos trabalhadores *offshore* também apresentou correlação negativa ($r=-0,29$) com o nível de Entrincheiramento Organizacional, isto é, quanto maior o nível de escolaridade do participante menor foi seu nível de entrincheiramento. Esse resultado pode indicar que os trabalhadores com maior nível de instrução enxergam mais opções no mercado de trabalho e também, que podem considerar que devido a seu nível de escolaridade seu perfil profissional possa ser considerado mais atraente por outras instituições.

Tabela 6: Correlações de Pearson

Correlações do Nível de Entrincheiramento Organizacional	
	Correlação de Pearson
Idade	-0,22
Número de Filhos	0,12
Escolaridade	-0,29

Levando em consideração esses aspectos, no tocante às perguntas abertas é importante evidenciar algumas respostas. Quanto à pergunta “O que te faz permanecer nessa organização?”, as respostas mais frequentes se relacionavam ao salário, aos benefícios, às necessidades familiares, ao bom ambiente de trabalho, bem como ao relacionamento saudável com a equipe e com as oportunidades de crescimento, aprendizagem. Essas respostas se mostraram coerentes com os valores encontrados na EEO. As dimensões que apresentaram um nível médio de Entrincheiramento foram Ajustamento à Posição Social e Arranjos Burocráticos Impessoais, que dizem respeito justamente às respostas mais frequentes dos respondentes nessa questão. No entanto, houveram também algumas respostas díspares, considerando a mesma pergunta: P6/P26: “Nada”; P31 afirmou: “Era um sonho que se tornou realidade”; e, o P2: “Principalmente o respeito pela folga que me dá oportunidade de me dedicar a outras coisas como estudar por exemplo”.

Em relação à pergunta “Você mudaria de empresa caso surgisse a oportunidade? Por que?”, o P25 respondeu: “Talvez”, houveram 3 respostas “Não”, e, além disso, encontrou-se uma abstenção de resposta.

Nessa questão encontrou-se uma divergência entre as respostas dos trabalhadores e os resultados obtidos quantitativamente. No caso dos respondentes que afirmaram que mudariam de empresa, apareceram diversas justificativas, o salário esteve presente entre elas, juntamente com a estabilidade financeira. Nesse caso, a falta de renovação contratual pareceu ser motivo de preocupação para alguns dos participantes, P3: “Sim. Devido ao contrato em que trabalho ter pouco tempo de duração. Na atual situação do país, é mais importante ter um emprego por um longo período, do que ter um salário alto por pouco tempo”, P16: “Sim. Pois não estamos com previsão de renovação contratual”. O desejo tanto de oportunidades de crescimento profissional como de desenvolver novas habilidades também foi bem frequente. Ademais, a percepção de injustiça na divisão das funções foi levantada por um dos respondentes como causa para seu desejo de mudar de empresa, P27: “Sim, devido à desvalorização da minha mão de obra e imposição de outras atividades que não faz parte da minha função”.

Os resultados obtidos reafirmam que alguns fatores típicos do trabalho *offshore* parecem predizer a permanência desses trabalhadores, os salários altos em relação a outras categorias; os benefícios recebidos, como participação nos lucros, convênio médico, odontológico; assim como o status social e financeiro proporcionado. Também, a dedicação aos muitos treinamentos técnicos exigidos para esse tipo de atividade laboral pode ser fator determinante para a permanência desses trabalhadores, já que se deixassem a organização sentiriam como se tivessem desperdiçando os conhecimentos adquiridos.

CONCLUSÕES

Neste estudo, teve-se como objetivo geral analisar as relações estabelecidas entre o nível de Entrincheiramento Organizacional e a permanência dos trabalhadores nas organizações *offshore*. Detectou-se a partir das questões quantitativas e qualitativas um nível médio de Entrincheiramento Organizacional, ainda que com alguma discrepância nas perguntas abertas. Das três dimensões do Entrincheiramento o nível mais alto foi encontrado em Arranjos Burocráticos Impessoais sinalizando que o salário, os benefícios e a estabilidade parecem ser o principal fator para a permanências desses trabalhadores nas organizações. Além disso, a dimensão Ajustamento à Posição Social também apresentou um nível médio, nesse sentido, nas perguntas abertas o ambiente de trabalho agradável e as relações com a equipe parecem ser determinantes nessa dimensão para a permanência dos trabalhadores.

Em relação ao segundo objetivo de verificar a relação entre os dados sociodemográficos e o nível de Entrincheiramento Organizacional encontrou-se uma correlação negativa com a idade dos participantes e com a escolaridade, também, uma correlação positiva entre o número de filhos e o nível do Entrincheiramento dos participantes. Esses resultados apontam para o fato do trabalhador com idade mais avançada e com uma família e filhos parece ter um nível de Entrincheiramento maior do que os mais novos e sem família que sentem que podem abandonar a organização a qualquer momento. Já em relação a escolaridade, a análise indica que os trabalhadores com maior nível de instrução percebem suas alternativas mais limitadas, isto é, não veem opções do mercado caso saiam da organização em que se encontram.

Níveis nos limites superior e inferior do Entrincheiramento Organizacional parecem ser inadequados para as organizações, assim como para os trabalhadores. Partindo desse princípio, os resultados encontrados nesta pesquisa são interessantes para ambos. Além disso, foram encontrados níveis médios nas dimensões Ajustamento à Posição Social e Arranjos Burocráticos Impessoais e baixos na Limitação de Alternativas, apontando para um Entrincheiramento que não irá afetar os comportamentos contributivos dos trabalhadores com a organização. Ainda é importante destacar que, o momento pandêmico no qual foi realizada a coleta de dados pode ter influenciado nos resultados do nível de Entrincheiramento Organizacional dos trabalhadores, uma vez que esse contexto gerou instabilidade no mercado de trabalho.

A principal limitação deste estudo foi o retorno aguardado do contato feito com as organizações *offshore* que não aconteceu. A partir disso para que houvesse a coleta de dados precisou-se elaborar um novo plano. Em pesquisas futuras, propõe-se preencher as limitações presentes nesse estudo com um número maior de participantes, além da investigação de trabalhadores *offshore* de outras regiões brasileiras para que se possa fazer um estudo comparativo. Do mesmo modo, recomenda-se um maior aprofundamento na análise do perfil dos participantes, correlacionando-os com as três dimensões do Entrincheiramento Organizacional. A ausência de respostas femininas sugere a necessidade de realizar estudos sobre o Entrincheiramento Organizacional nesse grupo, bem como de entender os motivos pelos quais não houveram respostas de trabalhadoras *offshore* nessa pesquisa. Para mais, sugere-se realizar pesquisas comparativas nos ambientes das empresas públicas e privadas e, também, o uso de técnicas mistas.

Ressalta-se que os extremos do entrincheiramento não são atraentes para as organizações, posto que a alta rotatividade afeta a aprendizagem organizacional e, por conseguinte a competitividade, a perda da memória da organização, custos altos de gerenciamento dos trabalhadores, bem como em maior incidência de *burnout* nos empregados. Por outro lado, os indivíduos muito entrincheirados evidenciam baixo nível de motivação, também parecem ficar com as habilidades e os conhecimentos ultrapassados, tais consequências não são favoráveis nem para as organizações, nem para o trabalhador (CARSON et al., 1997, citado por BALSAN, 2011).

Nesta pesquisa pretendeu-se colaborar com novos modelos de gestão e desenvolvimento de ações, políticas e práticas organizacionais que mantenham as relações indivíduo-organização saudáveis. Partindo desse princípio, a presente pesquisa se mostra como uma ferramenta para gestores, já que possibilita entender quais são os principais aspectos do entrincheiramento dentro da percepção dos trabalhadores *offshore*. Diante disso, buscou-se viabilizar às organizações a possibilidade de um gerenciamento efetivo, que conte com o conhecimento necessário para uma melhor administração do vínculo empresa-trabalhador, para que as relações se tornem mais benéficas, garantindo assim comportamento mais contributivos com a organização (MEIRELES, 2015).

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, D.; FIGUEIREDO, M.; ROTENBERG, L.. Aspectos do regime de embarque, turnos e gestão do trabalho em plataformas offshore da Baía de Campos (RJ) e sua relação com a saúde e a segurança dos trabalhadores. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v.35, n.122, p.201-216, 2010. DOI: <http://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200004>
- BAIOCCHI, A. C.; MAGALHAES, M.. Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. **Rev. Bras. Brientac. Prof.**, São Paulo, v.5, n.1, p.63-69, 2004.
- BALSAN, L. A. G.. **Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional como variáveis preditoras do impacto do treinamento no trabalho**: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul, 2011.
- BARBOSA, S.; BORGES, L.; NASCIMENTO, I.; MELO, A.; SILVA, A.. O trabalho dos operadores de produção de petróleo norte-rio-grandenses. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v.6, n.2, p.111-137, 2006.
- BARBOSA, S. C.; BORGES, L. O.. Saúde mental e diferentes horários de trabalho para operadores de petróleo. **Estud. psicol. (Campinas)**, Campinas, v.28, n.2, p.163-173, 2011. DOI: <http://doi.org/10.1590/S0103-166X2011000200004>
- BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.. Entrincheiramento Organizacional em empresa familiar do comércio varejista. **Revista Cerus**, v.7, n.2, p.117-132, 2015.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G.. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.68, p.301-320, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00589.x>
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; PHILLIPS, J. S.; ROE, C. W.. A career entrenchment model: theoretical development and empirical outcomes. **Journal of Career Development**, v.22, n.4, p.273-286, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F089484539602200405>
- CLEMENTE, C. C.. Entre o mar e a terra: uma antropologia do trabalho offshore. **Revista de Cultura Política**, v.2, n.2, p.155-175, 2012.
- COELHO, E. M.; AMARAL, O.; PEREIRA, C.; VEIGA, N.; COSTA, J.; NELAS, P.; CHAVES, C.; COUTINHO, E.. Estilos de vida em trabalhadores Offshore de uma plataforma da África Subsaariana. **International Journal of Developmental and Educational Psychology**, v.3, n.1, p.299-307, 2018. DOI: <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2018.n1.v3.1280>
- COUTINHO, S. M. S.; MENANDRO, P. R. M.; MOREIRA, A. C. C. T.. Representações sociais de trabalho offshore para trabalhadores embarcados e implicações na vida familiar e social. **Psi Unisc**, v.3, n.1, p.33-55, 2019. DOI: <https://doi.org/10.17058/psiunisc.v3i1.1247>
- CRESWELL, J. W.; CLARCK, V. L. P.. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2 ed. São Paulo: Penso, 2013.
- FORMIGA, A. P. T.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B.; FERRAZ, S. F. S.. Valores e entrincheiramento organizacional: um estudo em uma seguradora. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v.17, n.3, p.951-974, 2018. DOI: <http://doi.org/10.18593/race.v17i3.17322>
- GIL, A. C.. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LEITE, R. M. S. C.. Vida e trabalho na indústria de petróleo em alto mar na Baía de Campos. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v.14, n.6, p.2181-2189, 2009. DOI: <http://doi.org/10.1590/S1413-81232009000600025>
- MEIRELES, A. D. Q.. **Fico porque preciso**: entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de energia Brasileira. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.
- NOBRE, E. A.; OLIVEIRA, F. F.; LEONE, N. M. C. O. G.. Entrincheiramento organizacional: a visão dos secretários executivos de um instituto federal de educação. **Holos**, v.4, p.424-436, 2017. DOI: <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5057>
- PALÁCIOS, K. P.; PEIXOTO, A. L. A.. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.
- RÊGO, M. C. B.. **Desempenho no trabalho, comprometimento, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional**: um estudo multinível. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B.. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v.25, n.4, p.688-700, 2012. DOI: <http://doi.org/10.1590/S0102-79722012000400008>
- RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B.. Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v.15, n.36, p.143-158, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n36p143>
- SILVA, G. S.; FLECK, C. F.. **Uni duni tê, o que quero fazer?**: a escolha, a permanência e o entrincheiramento na carreira de estudantes universitários. Universidade Federal do Pampa, 2017.
- SOUZA, A. A.. Perfil do Homem Offshore: aspectos relevantes nas relações no trabalho e familiares. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.3, p.1-8, 1996.
- ZAGO, J. S.; FLECK, C. F.. **Fico porque quero ou porque preciso?**: um estudo sobre o Entrincheiramento Organizacional. Universidade Federal do Pampa, 2016.