



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Quando permanecer na organização faz mal: Um estudo sobre entrenchamento
organizacional e desempenho

Jeanine Ângela Vieira Zagheto

Brasília, DF

Abril de 2021

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Quando permanecer na organização faz mal: Um estudo sobre entrenchamento
organizacional e desempenho

Jeanine Ângela Vieira Zagheto

Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Psicologia Social, do Trabalho e das
Organizações (PPG-PSTO / UnB) como
requisito parcial à obtenção do título de
mestre.

Orientadora: Prof^a. Dra. Juliana Barreiros Porto

Brasília, DF

Abril de 2021

Quando permanecer na organização faz mal: Um estudo sobre entrenchamento
organizacional e desempenho

Dissertação apresentada e avaliada por banca examinadora constituída por:

Professora Doutora Juliana Barreiros Porto (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB

Professor Doutor Jairo Eduardo Borges-Andrade (Membro Interno)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB

Professor Doutor Nelson Hauck Filho (Membro Externo)

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia – Universidade São Francisco

Professor Doutor Tiago Jessé Souza de Lima (Membro Suplente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB

*“Os corajosos não são os que não possuem medo,
mas os que, mesmo diante de seu medo, seguem em frente.”*

Agradecimentos

Em primeiro lugar a minha família por acreditar que eu era capaz disso. Obrigada mãe e pai pelo apoio e incentivo para que eu pudesse me dedicar cada vez mais a minha vida acadêmica. Em especial, agradeço meu irmão Jean Jorge por todos os almoços e jantares que me permitiram ter mais tempo para os estudos. Obrigada pelo apoio e pela motivação nos dias difíceis.

Em segundo lugar ao meu grupo de mulheres incríveis,

À minha orientadora Juliana Porto por todo ensinamento, orientação, apoio emocional e compartilhamento de conhecimento que não caberia nesses agradecimentos. Obrigada por me aceitar como sua orientanda.

Às minhas colegas de mestrado, Luisa, Mariana e Samara, que dividiram ensinamentos, conhecimentos, angústias e alegrias. Obrigada por todo apoio durante essa caminhada juntas, realizar o mestrado sem vocês não seria possível. Espero que possamos dividir as alegrias de viver por muito tempo.

Ao meu grupo de pesquisa e aos colegas do PSTO. O Grupo Tamayo me mostrou que podemos passar por essa jornada mais leve. As pessoas que pude conhecer e dividir conhecimento são especiais. A todos os colegas que pude conhecer durante o curso. Obrigada pelas dicas, conselhos, parceria, risadas e conversas. Obrigada por me auxiliar a escrever melhor.

Por fim, aos meus amigos. Obrigada por estarem sempre dispostos a me escutar, mesmo sem entender o que eu estava falando. Agradeço a vocês todos os bons momentos que tivemos juntos, em que eu pude descansar para poder seguir na minha jornada. Com vocês aprendi que eu posso descansar, mas nunca desistir.

O apoio de todos me trouxe para esse momento.

Sumário

Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
Apresentação.....	1
Estudo 1.....	7
Estudo 2.....	37
Conclusão	64
Referências.....	69

Resumo

Quais as consequências em trabalhar em uma organização com a qual não se está comprometido? O entrincheiramento consiste na permanência do indivíduo na organização por receio das possíveis perdas associadas à sua saída. Os efeitos desse vínculo no trabalho interessam pesquisadores e profissionais e demandam mais pesquisas. O objetivo geral da dissertação foi avançar na literatura sobre o entrincheiramento ampliando sua compreensão e impacto no desempenho de tarefas e ético, especificamente os comportamentos antiéticos do indivíduo no trabalho. O Estudo 1 teve por objetivo identificar a relação entre entrincheiramento e o desempenho de tarefas, moderada pela personalidade. Participaram 210 trabalhadores que responderam as escalas de entrincheiramento organizacional, personalidade e desempenho. Os resultados indicaram que o entrincheiramento impacta negativamente no desempenho. O resultado da análise de moderação não foi significativo. As análises de correlação e regressão entre personalidade e entrincheiramento apontaram que o traço de neuroticismo se relaciona positiva e significativamente com o entrincheiramento. O Estudo 2 analisa a relação entre o entrincheiramento e o comportamento antiético. Uma amostra de 352 trabalhadores respondeu às escalas de entrincheiramento organizacional, comportamento antiético e desejabilidade social. A desejabilidade social influencia os comportamentos antiéticos, sendo importante seu controle nas análises. As análises indicaram que o entrincheiramento tem relação positiva com o comportamento antiético, sendo o fator de limitação de alternativas o preditor significativo no modelo. Conclui-se que o entrincheiramento impacta negativamente no desempenho e positivamente no comportamento antiético. Dessa forma, o mapeamento e controle do entrincheiramento são importantes para reduzir os impactos negativos desse vínculo.

Palavras-chave: entrincheiramento organizacional, desempenho de tarefas, personalidade, comportamento antiético, desejabilidade social

Abstract

What are the consequences of working in an organization to which you are not committed? The entrenchment consists of the individual remaining in the organization for fear of the possible losses associated with your departure. The effects of this link at work are of interest to researchers and professionals and demand more research. The general objective of the dissertation was to advance in the literature on entrenchment, expanding its understanding and impact on task performance and ethical performance, specifically the individual's unethical behaviors at work. Study 1 aimed to identify the relationship between entrenchment and task performance, moderated by personality. 210 workers who participated in the research answered the organizational entrenchment, personality, and performance scales. The results indicated that entrenchment negatively impacts performance. The result of the moderation analysis was not significant. The correlation and regression analysis between personality and entrenchment showed that the trait of neuroticism is positively and significantly related to entrenchment. Study 2 analyzes the relationship between entrenchment and unethical behavior. A sample of 352 workers responded to the scales of organizational entrenchment, unethical behavior, and social desirability. Social desirability influences unethical behavior and it is important to control for its effect. The analyzes indicated that entrenchment has a positive relationship with unethical behavior, with the limiting factor of alternatives being the significant predictor in the model. In conclusion, entrenchment negatively impacts performance and positively impacts unethical behavior. Thus, the mapping and control of entrenchment are important to reduce the negative impacts of this link.

Keywords: organizational entrenchment, task performance, personality, unethical behavior, social desirability

Apresentação

Você deve conhecer alguém que não é comprometido com sua atual organização e, mesmo assim, permanece nela. Mas por que ficar? Autores vêm estudando um novo tipo de vínculo que poderia responder a essa questão: o entrenchamento organizacional. O entrenchamento compreende uma postura estática e defensiva do indivíduo em relação às incertezas e inseguranças do mercado de trabalho (Rowe & Bastos, 2010). Assim, o entrenchamento está ligado a uma proteção, de recorrer a um meio de defesa, as trincheiras. Utilizando como metáfora as trincheiras utilizadas pelos soldados, as trincheiras desse vínculo buscariam proteger os trabalhadores em uma organização de forma a representar um local seguro (Grillo Rodrigues & Bastos, 2013). Porém, ao mesmo tempo que a trincheira fornece uma proteção ela aprisiona o indivíduo naquela organização.

Esse aprisionamento do indivíduo na organização, como forma de proteção, cria barreiras. As barreiras estão conectadas com a percepção de baixa empregabilidade que o indivíduo acredita ter ao deixar sua atual organização, a perda dos investimentos que teve para se adequar às exigências da organização e a uma insegurança em relação à perda da estabilidade e de ganhos financeiros advindos do seu trabalho (Grillo Rodrigues & Bastos, 2013).

À medida que o indivíduo se esforça para manter seus investimentos, os estímulos externos passam a ser ignorados, dentre eles, novas oportunidades de emprego. Essa “visão de túnel” passa a limitar as alternativas de emprego ao longo do tempo e os indivíduos entrenchados continuam na organização pela necessidade de manter seu emprego e seus investimentos (Nobre et al., 2017; Scheible & Bastos, 2014). Como consequência disso, temos trabalhadores vinculados às organizações, mas não comprometidos afetivamente com elas.

O comprometimento é definido como um vínculo psicológico que tem influência na relação do indivíduo com a organização e com seus objetivos (Balsan et al., 2015). O componente afetivo está relacionado a um desejo de permanecer na organização por uma

identificação afetiva, o componente normativo a uma obrigação de retribuir a organização e o componente de continuação se relaciona a não querer ter perdas com a saída da organização. Pesquisas tem relacionado o comprometimento a melhores nível de desempenho no trabalho, mas evidências empíricas vêm demonstrando relações diferentes entre seus componentes (Rêgo, 2019; Scheible et al., 2013; Tomazzoni, 2017). A ampliação teórica desse construto repercutiu em problemas conceituais (Bastos et al., 2014), e para solucioná-los pesquisas sobre outros tipos de vínculos foram propostas, com destaque para o entrincheiramento.

O vínculo do entrincheiramento organizacional tem sua base em três pilares: na teoria dos “*side-bets*” (Becker, 1960), na proposta do entrincheiramento na carreira (Carson et al., 1995) e no comprometimento de continuação (Rodrigues & Bastos, 2012). O elemento comum desses três pilares é o esforço do indivíduo para reduzir as perdas dos investimentos alcançados dentro da organização. Dessa maneira, o entrincheiramento organizacional é definido como a tendência do trabalhador de permanecer na organização devido às possíveis perdas associadas à sua saída (Grillo Rodrigues & Bastos, 2013; Rodrigues & Bastos, 2012).

O entrincheiramento sofre influência do contexto de trabalho. A pandemia da COVID-19 trouxe diversas mudanças que tornam o estudo desse tema mais necessário. As instabilidades macroeconômicas afetaram o mercado de trabalho e a percepção do indivíduo em relação a sua empregabilidade. Um dos principais impactos da pandemia foi a redução salarial, suspensão de contratos de trabalho e em muitos casos o desemprego. Como consequência, as alternativas de trabalho foram reduzidas, o que pode ter levado as pessoas a permanecer no seu trabalho para garantia do seu sustento (Rodrigues et al., 2020), refletindo no entrincheiramento do indivíduo.

Nesse contexto, identifica-se um processo de avaliação cognitiva do indivíduo em relação às trocas e ganhos entre ele e a organização. A teoria das trocas sociais prevê que as transações e as relações devem ser recompensadoras tanto para o indivíduo quanto

para a organização (Tavares, 2019). Quando essa relação está desbalanceada pode acontecer a interrupção da troca social, que geraria reações negativas dos indivíduos com as organizações, como absenteísmo, baixo desempenho, redução dos comportamentos de cidadania organizacional e redução no comprometimento organizacional (Almeida & Ferreira, 2010; Furtado, 2009). Caso o indivíduo perceba que não tem alternativas para sair dessa situação, ele passa a se sentir forçado a permanecer na empresa para não incorrer em prejuízos com sua saída e, assim, ele se encontrará entrincheirado (Rodrigues et al., 2020; Scheible et al., 2013).

Profissionais que estejam entrincheirados e insatisfeitos com as relações de troca entre eles e a organização buscariam gerenciar o estresse por meio de confronto verbal, aumento de erros, lealdade passiva ou negligência no trabalho, sendo passivos organizacionais (Silva et al., 2015). Contudo, os profissionais entrincheirados que estejam satisfeitos com sua relação de troca em relação à organização, podem aumentar a estabilidade da força de trabalho da organização reduzindo a rotatividade (Scheible & Bastos, 2014). Então, quais seriam os impactos para o indivíduo e para a organização quando se tem indivíduos “não comprometidos”, mas que ainda permanecem nas empresas?

As pesquisas vêm apontando consequências negativas do entrincheiramento. Dentro das organizações o entrincheiramento pode influenciar uma predisposição ao absenteísmo, intenção de rotatividade e redução de bem-estar e satisfação no trabalho (Grillo Rodrigues & Bastos, 2013; Milhome et al., 2018; Rowe & Bastos, 2010; Scheible & Bastos, 2006; Scheible et al., 2013). Em relação aos impactos para os indivíduos, o entrincheiramento influencia na motivação, nos valores do trabalho, na regulação emocional, na identificação com a carreira e no desempenho (Baiocchi & Magalhães, 2004; Magalhães, 2013; Rodrigues et al., 2013; Rowe et al., 2013; Silva et al., 2018; Zacher et al., 2015).

A literatura tem se concentrado em diferenciar os preditores do comprometimento e entrincheiramento (Scheible & Bastos, 2014; Scheible et al., 2013), pois cada um deles gera impactos comportamentais e organizacionais distintos (Rowe & Bastos, 2010). Em relação aos antecedentes e consequentes, nota-se que o conhecimento acumulado sobre o entrincheiramento é menor, em especial quando comparado com o que já se sabe sobre as relações do comprometimento. Mais pesquisas têm que ser realizadas para identificação dos antecedentes e consequentes do entrincheiramento (Scheible et al., 2013).

Os resultados das pesquisas em relação ao desempenho de tarefas vêm apresentando uma relação negativa com entrincheiramento (Grillo Rodrigues & Bastos, 2013; Rêgo, 2019; Rowe et al., 2013; Scheible et al., 2013). Os indivíduos que percebem sua relação de troca com a organização como desbalanceada podem se engajar em comportamentos desfavoráveis, como a redução do desempenho (Furtado, 2009). Contudo, as pesquisas nessa área ainda são incipientes, constituindo uma lacuna que ainda se faz presente. Essa lacuna persiste em parte pela dificuldade teórica de avaliar o desempenho, por ser um fenômeno multideterminado e sua dimensão ética ser pouco explorada na literatura (Nobre et al., 2017; Rowe et al., 2013). Em parte, por inconsistências dos resultados encontrados (Balsan et al., 2015; Carvalho et al., 2011; Scheible et al., 2013).

Essas diferenças encontradas nos resultados podem ser explicadas pelas diferenças entre as pessoas. A personalidade influencia os comportamentos dos indivíduos no trabalho e a formação de vínculos entre indivíduo e organização (Dessen & Paz, 2010; Passos & Laros, 2014). É importante analisar o impacto da personalidade nessas relações, contribuindo com uma compreensão de elementos ligados aos indivíduos e não às organizações e ajudando a prever os comportamentos destes dentro do ambiente de trabalho (Milhome & Rowe, 2018; Milhome et al., 2018).

É relevante estudar os indivíduos entrincheirados, pois o entrincheiramento implica em consequências negativas para a organização, podendo prejudicar o crescimento e os rendimentos da empresa (Carson et al., 1995). A relação de troca social é um processo de

influência e reciprocidade entre o indivíduo e a organização (Tavares, 2019). A percepção dos indivíduos quanto à relação de troca que estabelecem com a organização interfere em seus comportamentos. Ao perceber que há um desequilíbrio entre o que o indivíduo oferece para sua organização e o que recebe, ele tentará reequilibrar essas relações retirando comportamentos benéficos à organização ou emitindo comportamento que a prejudiquem ou que o beneficiem como os comportamentos (anti)éticos no trabalho (De Cremer & Moore, 2020; Russell et al., 2017). O estudo da relação entre o entrincheiramento e os comportamentos (anti)éticos é incipiente, sendo identificada apenas uma pesquisa demonstrando uma relação negativa entre entrincheiramento ocupacional e ética no trabalho (Blau, 2001). Dessa forma, a possibilidade de o indivíduo entrincheirado se engajar em comportamentos antiéticos na organização ainda não recebeu a devida atenção na literatura (Balsan et al., 2015; Blau, 2001).

Compreender a relação que se estabelece entre indivíduo e organização proporcionaria o entendimento das diferentes atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro das organizações, predizendo comportamentos relevantes para o contexto organizacional, como absenteísmo, rotatividade e desempenho (Balsan et al., 2016). Diante da recente proposição do entrincheiramento organizacional, uma agenda de pesquisa se faz necessária por fornecer informações essenciais para contribuir empiricamente (Silva et al., 2015). Recomenda-se um aprofundamento dos estudos sobre as relações entre o entrincheiramento, o contexto de trabalho, as características individuais e suas relações recíprocas (Milhome et al., 2018).

Com base nessa análise, o objetivo geral deste trabalho é avançar na literatura sobre o entrincheiramento ampliando sua compreensão a partir do estudo do seu impacto no desempenho no trabalho. Esse objetivo geral foi distribuído em dois objetivos específicos, que por sua vez, deram origem aos estudos constituintes desta dissertação.

O Estudo 1 tem como objetivo identificar a relação entre o entrincheiramento e o desempenho de tarefas do indivíduo, bem como o efeito moderador dos traços de

personalidade nesta relação. O objetivo do Estudo 2 é analisar a relação entre o entrenchamento e o desempenho ético, especificamente o comportamento antiético do indivíduo no trabalho.

A seção de Conclusão desta dissertação objetiva integrar e discutir os principais achados de cada estudo realizado. Ela também procura discutir as limitações deste trabalho, suas contribuições teóricas, metodológicas e práticas e apontar sugestões para o desenvolvimento futuro de pesquisas.

Estudo 1

Entrincheirado ou comprometido? Entrincheiramento organizacional e suas relações com desempenho e personalidade

Resumo

O vínculo entre indivíduo e organização depende de uma relação de troca recompensadora para ambas as partes para que os indivíduos oferecem as suas melhores contribuições para a organização. Quando o trabalhador permanece na organização devido às possíveis perdas associadas à sua saída, denominamos esse vínculo de entrincheiramento. As pesquisas apontam para uma relação negativa entre o entrincheiramento e o desempenho, mas foi identificado inconsistências nos resultados. As características de personalidade poderiam explicar essas diferenças porque ela influencia as relações que o indivíduo estabelece no trabalho. O objetivo desse estudo foi analisar o efeito do entrincheiramento no desempenho do indivíduo no trabalho e se esse efeito é moderado pelos traços de personalidade. A amostra foi composta por 210 trabalhadores brasileiros (média de idade de 30 anos, $DP = 9,5$ anos). Foram aplicadas escalas de Entincheiramento Organizacional, dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade e de Desempenho. Os resultados de regressões múltiplas indicaram que o entrincheiramento prediz negativamente o desempenho e que o traço de personalidade de neuroticismo prediz o entrincheiramento. No entanto, o efeito moderador da personalidade não foi corroborado. Conclui-se que o entrincheiramento pode reduzir o desempenho no trabalho e que a personalidade não afeta essa relação. Pesquisa futuras podem replicar o estudo em amostras diversas e analisar a relação do entrincheiramento com desempenho contextual.

Palavras-chave: entrincheiramento organizacional, desempenho, personalidade, comprometimento, moderação

Abstract

The link established between the individual and the organization can be maintained by the exchange relationship, which must be rewarding for both parties, so that individuals do not engage in behaviors unfavorable to the organization. The entrenchment link is defined as the tendency of the worker to remain in the organization due to the possible losses associated with individual's leaving. The relationship between entrenchment and performance still represents a limitation in the literature. Research results point to a negative relationship between these constructs, but further empirical verification is needed. Personality could explain these differences because it influences the relationships that the individual establishes at work. The aim of this study was to analyze the effect of entrenchment on the individual's work performance and whether this effect is moderated by personality traits. The sample consisted of 210 Brazilian workers (mean age 30 years, SD = 9.5 years). Scales of Organizational Entrenchment, of the Big Five Personality and Performance Factors were applied. The results of multiple regressions indicated that entrenchment negatively predicts performance and that the neuroticism personality trait predicts entrenchment. However, the moderating effect of personality was not corroborated. It is concluded that entrenchment can reduce performance at work and that personality does not affect this relationship. Future research can replicate the study in different samples and analyze the relationship of entrenchment and contextual performance.

Keywords: organizational entrenchment, performance, personality, commitment, moderation

Entrincheirado ou comprometido? Entrincheiramento organizacional e suas relações com desempenho e personalidade

O entendimento dos vínculos que o indivíduo estabelece com a organização está sendo modificado pela constante flexibilização do trabalho formal e informal e pelos avanços tecnológicos (Balsan, 2017). A ideia central do vínculo está associada com uma capacidade de criar um elo entre indivíduo e organização. Esse poderá ser mantido por uma relação de troca, que diz que a relação estabelecida entre indivíduo e organização deve ser benéfica para ambas as partes, a partir da convergência entre demandas sociais, objetivos organizacionais e desejos individuais (Grillo Rodrigues & Bastos, 2013). Entender os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização é uma porta de entrada para entender os comportamentos que são favoráveis ao desempenho no trabalho (Balsan, 2017). Neste cenário, o comprometimento representa uma fonte de vantagem competitiva.

O comprometimento é definido como um vínculo psicológico que influencia a relação do indivíduo com uma organização e com seus objetivos (Balsan et al., 2015). Entretanto, esse conceito de comprometimento provoca discussões acerca da sobreposição de seus componentes e não reflete os resultados de pesquisas. Estas demonstram diferentes relações de cada componente do comprometimento com os antecedentes e consequentes do comportamento do indivíduo (Carvalho et al., 2011). O componente afetivo está relacionado com um desejo de permanecer na organização e de se empenhar em prol de uma identificação com ela. O componente normativo refere-se a uma percepção de obrigação de retribuir à organização. O componente de continuação ou calculativo se relaciona com a permanência do indivíduo devido aos custos da sua saída (Balsan et al., 2015).

Os problemas conceituais e empíricos do comprometimento organizacional repercutem na inadequação psicométrica das escalas e nas inconsistências dos resultados, principalmente do componente de continuação – que apresenta resultados contrários em comparação aos outros componentes (Bastos et al., 2014; Meyer et al., 2002). Desta

maneira, autores vêm sinalizando a importância de se ampliar a investigação das relações com antecedentes e consequentes dos componentes do comprometimento separadamente (Balsan et al., 2015; Milhome & Rowe, 2018; Pinho et al., 2015; Rodrigues & Bastos, 2012; Scheible & Bastos, 2014; Tomazzoni et al., 2020). Como forma de resolver tais inconsistências, iniciam pesquisas sobre novos conceitos, entre eles, destacamos o entrincheiramento.

O entrincheiramento organizacional aponta a possibilidade de que os indivíduos que permanecem na organização não estão comprometidos com ela (Balsan et al., 2015). O indivíduo realiza uma avaliação entre os ganhos atuais com a organização, suas experiências passadas e sua percepção de recolocação futura. O entrincheiramento seria então o resultado da avaliação dos custos envolvidos na saída da organização. Ele é definido como a tendência de continuar na mesma linha de ação profissional pela falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos e pela percepção de um preço emocional alto a ser pago pela mudança (Carson et al., 1995). Uma vez entrincheirados, os indivíduos podem não contribuir, não se esforçar e não mostrar engajamento. Isso impactaria negativamente a organização, por meio da redução no desempenho, predisposição ao absenteísmo e redução no nível de satisfação (Balsan et al., 2015).

Estudar a relação do entrincheiramento com o desempenho dos funcionários no ambiente de trabalho é relevante e ainda consiste em uma limitação na literatura (Rowe & Bastos, 2010; Scheible & Bastos, 2006). O principal risco associado a essa lacuna é pautar ações e práticas de gestão de pessoas em resultados sem verificação empírica extensa (Bastos et al., 2014; Tomazzoni et al., 2020). Além disso, há uma necessidade de investigar antecedentes do entrincheiramento (Bastos et al., 2014; Carvalho et al., 2011; Milhome et al., 2018; Rowe & Bastos, 2010; Scheible et al., 2013), como a personalidade (Milhome & Rowe, 2018). O vínculo que o indivíduo estabelece com a organização é um processo de constante adaptação, e as diferenças individuais influenciam essa relação (Pinho et al., 2015; Vasconcelos et al., 2008). Desse modo, investigar como características de

personalidade estão relacionadas à forma como as pessoas se vinculam às organizações e quais são seus impactos nos resultados organizacionais se torna relevante.

Indivíduos entrincheirados podem trazer consequências negativas para a organização. O entrincheiramento organizacional é uma novidade conceitual que estimula a realização de mais pesquisas na área, que possam dar suporte para intervenções baseadas em evidências empíricas (Balsan et al., 2015; Carvalho et al., 2011; Nobre et al., 2017; Scheible et al., 2013; Silva et al., 2018). Esta pesquisa se alinha com esta agenda. Visto que a personalidade influencia os comportamentos dos indivíduos no trabalho e a formação de vínculos (Dessen & Paz, 2010; Passos & Laros, 2014), é importante analisar o impacto da personalidade nessas relações. Nesse contexto, o estudo pretende analisar a relação entre o entrincheiramento e o desempenho do indivíduo no trabalho, bem como o efeito moderador dos traços de personalidade nesta relação.

Entrincheiramento

O comprometimento enfatiza aspectos mais positivos dos investimentos do indivíduo com sua carreira e organização atual de trabalho, enquanto o entrincheiramento envolve aspectos de uma postura de defesa em relação aos investimentos já realizados (Aguilar et al., 2014; Rowe & Bastos, 2010; Scheible & Bastos, 2013). Os dois vínculos buscam compreender a relação do trabalhador com a organização e a carreira, mas trazem impactos comportamentais e organizacionais distintos em relação aos seus antecedentes e consequentes (Rowe & Bastos, 2010; Scheible et al., 2013). Dessa maneira, a proposição do construto do entrincheiramento representa um avanço para a investigação empírica dos limites com o comprometimento (Carvalho et al., 2011).

Os construtos comprometimento de continuação – ou calculativo – e entrincheiramento abarcam porções semelhantes de um mesmo fenômeno, uma vez que advêm da mesma base teórica (Becker, 1960; Rodrigues, 2009). O entrincheiramento organizacional se pautou na base do comprometimento de continuação, na teoria do “*side-bets*” e na proposta do entrincheiramento na carreira (Becker, 1960; Carson et al., 1995;

Rodrigues & Bastos, 2012). Ele foi definido como a tendência do trabalhador de permanecer na organização devido à falta de opções, às possíveis perdas associadas à sua saída e pela percepção de um preço emocional alto a ser pago pela mudança (Grillo Rodrigues & Bastos, 2013; Rodrigues & Bastos, 2012).

O entrincheiramento é composto por três dimensões. A dimensão de Ajustamentos à Posição Social (APS) diz respeito aos investimentos em aperfeiçoamento profissional e às condições necessárias para adaptação do indivíduo na organização que seriam perdidos com a saída da organização. A dimensão dos Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) está relacionada com a estabilidade financeira e com os benefícios adquiridos na organização que seriam perdidos caso o indivíduo deixe a empresa. Por fim, a dimensão de Limitação de Alternativas (LA) se refere à percepção de falta de oportunidades profissionais no mercado de trabalho.

A fim de analisar o cenário das pesquisas sobre o fenômeno do entrincheiramento, foi realizado um levantamento de dados utilizando a base dos Periódicos CAPES. Como descritores foram pesquisadas as palavras: entrincheiramento, entrincheiramento organizacional, comprometimento, comprometimento organizacional e suas versões em inglês. Como filtro foi selecionado o período entre janeiro de 2000 a março de 2020, e apenas com artigos revisados por pares. Foram encontrados um total de 492 artigos. Com a retirada dos artigos duplicados e daqueles que não abordavam ao tema central do estudo, foram selecionados 38 artigos para leitura, que identificaram que no Brasil os esforços para superar as limitações conceituais do comprometimento se iniciaram em 2004, com o primeiro estudo sobre comprometimento e entrincheiramento (Baiocchi & Magalhães, 2004).

De acordo com o levantamento realizado, o entrincheiramento está relacionado com as variáveis contextuais: tempo de empresa, conflito trabalho-família, percepção de empregabilidade, rotatividade e intenção de rotatividade e bem-estar no trabalho (Aguiar et al., 2014; Carvalho et al., 2011; Milhome et al., 2018; Scheible & Bastos, 2006, 2014; Souza et al., 2018). No que diz respeito às variáveis individuais, o entrincheiramento está

relacionado com: nível educacional, valores, idade, identificação com a carreira (Baiocchi & Magalhães, 2004; Carvalho et al., 2011; Grillo Rodrigues & Bastos, 2013; Magalhães, 2013; Silva et al., 2018; Zacher et al., 2015) e desempenho (Rowe & Bastos, 2010; Rowe et al., 2013; Scheible et al., 2013). No levantamento realizado foram encontrados 3 artigos que investigaram a relação entre entrincheiramento e desempenho. A próxima sessão tratará dessa relação.

Desempenho

O desempenho individual no trabalho pode ser definido como o comportamento ou conjunto de ações que os indivíduos realizam e que contribuem para o alcance dos objetivos da organização (Bendassolli, 2012; Campbell & Wiernik, 2015). Os pesquisadores do desempenho adotaram várias perspectivas para estudar esse conceito ao longo dos anos. Neste estudo, adota-se a perspectiva das diferenças individuais que ressalta que o desempenho pode ser explicado pelas diferenças individuais das pessoas (Sonnentag & Frese, 2005). Essa perspectiva se concentra nas diferenças entre habilidades, capacidade cognitiva, personalidade, motivação e experiências profissionais de cada indivíduo (Ramawickrama et al., 2017; Sonnentag & Frese, 2005).

Há uma tendência de se analisar o desempenho por meio das dimensões de contexto e de tarefas (Ramawickrama et al., 2017). Quanto ao desempenho contextual, as pesquisas enfocam situações em que o indivíduo pode apresentar melhores desempenhos e a relação entre este e características do trabalho, restrições do contexto e elementos estressores (Queiroga, 2009). Quando o foco é o desempenho de tarefas, os estudos se concentram nas habilidades cognitivas, na experiência profissional e na especificidade de atividades (Queiroga, 2009). O entrincheiramento está relacionado à avaliação das experiências passadas e à percepção de custos de saída da atual organização, sendo assim, relacionado com a experiência profissional do indivíduo. Dessa forma, neste estudo utiliza-se a dimensão do desempenho de tarefas.

As organizações têm interesse em identificar como estimular seus colaboradores a apresentarem melhores níveis de desempenho. Uma metanálise realizada sobre comprometimento identificou que a dimensão afetiva tem uma correlação positiva com o desempenho no trabalho. Já a dimensão de continuação ou calculativa estaria relacionada com o baixo desempenho (Hollanda, 2014; Kabins et al., 2016).

Estudos sobre comprometimento e o desempenho no trabalho indicam que a dimensão de continuação prediz comportamentos indesejáveis definidos pela organização, como baixo desempenho, baixa motivação, absenteísmo e insatisfação no trabalho (Carvalho et al., 2011; Rêgo, 2019; Scheible et al., 2013; Souza, 2015; Tomazzoni, 2017). A luz da teoria das trocas sociais, os indivíduos que avaliarem sua relação de troca como injusta ou desbalanceada poderão apresentar resultados desfavoráveis a organização como intenção de rotatividade, baixos níveis de desempenho e redução em comportamentos de cidadania (Furtado, 2009). Os indivíduos entrincheirados, por estarem em uma relação desbalanceada, terão uma tendência de não contribuir e não mostrar engajamento em prol dos objetivos da organização (Balsan et al., 2015). Com base nessas evidências, foram construídas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: O entrincheiramento LA tem relação negativa com desempenho de tarefas.

Hipótese 1b: O entrincheiramento ABI tem relação negativa com desempenho de tarefas.

Hipótese 1c: O entrincheiramento APS tem relação negativa com desempenho de tarefas.

Personalidade

A personalidade constitui um dos conceitos mais complexos da Psicologia. Ela pode ser definida como os padrões habituais de pensamento, comportamentos e sentimento das pessoas (Silva, 2018). A personalidade representa um aspecto mais estável do indivíduo que abrange a dimensão cognitiva, afetiva e comportamental e influencia os diversos

contextos de vida das pessoas (Rodrigues, 2013). Trata-se de uma construção pessoal com base nas interações do indivíduo com o meio social que está inserido, sendo influenciada também pela história de vida, sua forma de sentir, representar e interagir com outras pessoas e situações (D'Amico & Monteiro, 2012). A personalidade, desse modo, tem a capacidade de limitar ou expandir as escolhas, impactando na tomada de decisão e em como as pessoas lidam com as consequências de suas decisões (Fonseca et al., 2018). Além disso, tem sido vista como um dos preditores do comportamento dos indivíduos, inclusive no trabalho (Passos & Laros, 2014).

O Modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade (CGF) tem sido o mais utilizado para avaliar personalidade, por ser considerado uma estrutura de personalidade simples, econômica e elegante (D'Amico & Monteiro, 2012; Fonseca et al., 2018; Hauck Filho et al., 2012). Ele está dividido em cinco traços da personalidade – extroversão, socialização, conscienciosidade, neuroticismo e abertura. Eles correspondem às dimensões humanas básicas, encontradas de forma consistente e replicável em diversos estudos, inclusive no Brasil (Dessen & Paz, 2010; Vasconcelos et al., 2008).

No modelo CGF, a extroversão refere-se à tolerância à estimulação sensorial vinda de outras pessoas e situações, indicando assertividade, facilidade de comunicação e o quanto a pessoa pode ser reforçada por emoções positivas. A socialização reflete a tendência do indivíduo de interação social, indicando características de tendências pró-sociais, como lealdade, generosidade, flexibilidade e modéstia. A conscienciosidade indica o grau em que os indivíduos lutam por seus objetivos, observando características de competência, determinação, organização, disciplina e persistência. O neuroticismo reflete o grau de sensibilidade ao estresse e ao ajustamento emocional das pessoas, representando indicadores de predisposição ao sofrimento psicológico como ansiedade, raiva, depressão, impulsividade e afetos negativos em geral. Por fim, a abertura abrange a curiosidade intelectual, a flexibilidade quanto às crenças pessoais e o gosto pela complexidade e

variedade de novas experiências, estando relacionada com comportamentos de exploração (Dessen & Paz, 2010; Hauck Filho et al., 2012).

A personalidade é vista como um dos preditores dos comportamentos dos indivíduos, inclusive dos comportamentos no trabalho (Passos & Laros, 2014). Os traços de socialização, conscienciosidade e extroversão tem relação positiva direta com o desempenho e traço de neuroticismo apresenta relação inversa (Hollanda, 2014). Estudos tem mostrado que fatores contextuais como o comprometimento organizacional influenciam a personalidade (Balsan, 2017; Magalhães & Macambira, 2013), de modo que a extroversão e a socialização se correlacionam positivamente com o comprometimento afetivo e normativo, e negativamente com o de continuação. A conscienciosidade foi positivamente correlacionada com a base afetiva. A abertura apresentou resultados mistos nas pesquisas, ora sendo positiva com o comprometimento afetivo, ora indicando relação positiva com o comprometimento de continuação (Balsan, 2017; Magalhães & Macambira, 2013). O neuroticismo, por sua vez, foi positivamente correlacionado com o comprometimento de continuação e negativamente com as bases afetiva e normativa (Balsan, 2017; Magalhães & Macambira, 2013).

A personalidade influencia a formação dos vínculos, influenciando as relações que o indivíduo estabelece no trabalho (Dessen & Paz, 2010). Utilizando a teoria das trocas sociais, que entende que a relação do indivíduo com a organização deve ser percebida como recompensadora para que os indivíduos não se engajem em comportamentos desfavoráveis a organização (Furtado, 2009), espera-se que os traços de personalidade possam amenizar ou intensificar a relação negativa entre o entrincheiramento e o desempenho. Os traços de extroversão e socialização, que tem foco nas relações sociais, devem enfraquecer a relação negativa entre o entrincheiramento e o desempenho, pois os indivíduos com altos níveis nesses traços estarão mais dispostos a serem mais cooperativos e não prejudicar o desempenho de seus colegas e equipe. Indivíduos com alto nível do traço de conscienciosidade, que tem foco nos resultados, devem enfraquecer a

relação negativa entre o entrincheiramento e o desempenho, pois estarão focados em atingir suas metas de trabalho. O traço de abertura, que tem foco em atitudes de exploração e de novas experiências, deve enfraquecer a relação negativa entre o entrincheiramento e o desempenho, pois os indivíduos com altos níveis nesse traço estarão mais abertos e engajados a procurar novas experiências. O traço de neuroticismo, por sua vez, que tem foco na dificuldade de ajustamento emocional, irá fortalecer a relação negativa do entrincheiramento e o desempenho, pois indivíduos com altos níveis desse traço apresentarão maior insegurança e instabilidade emocional para lidar com perdas na relação de troca. Diante disso, são propostas as hipóteses:

Hipótese 2a: O traço de extroversão diminui a intensidade da relação entre entrincheiramento e desempenho.

Hipótese 2b: O traço de socialização diminui a intensidade da relação entre entrincheiramento e desempenho.

Hipótese 2c: O traço de conscienciosidade diminui a intensidade da relação entre entrincheiramento e desempenho.

Hipótese 2d: O traço de abertura diminui a intensidade da relação entre entrincheiramento e desempenho.

Hipótese 2e: O traço de neuroticismo aumenta a intensidade da relação entre entrincheiramento e desempenho.

Método

Amostra

A amostra inicial contou com 214 participantes. Após análise dos casos omissos e extremos, foram excluídos quatro participantes por deixarem os questionários incompletos. A amostra final foi composta por 210 participantes com média de idade de 30 anos ($DP = 9,5$), sendo 58,6% do sexo feminino, 48,1% solteiros e 69% sem filhos. Quanto à escolaridade, 38,6% tinham pós-graduação completa, 18,6% tinham ensino superior completo e 20,5% estavam cursando pós-graduação. Em relação ao tipo de organização de

trabalho, 44,8% trabalhavam em uma organização privada e 43,8% em uma organização pública. O tempo médio de trabalho dentro da organização foi de 5,2 anos ($DP = 5,1$), com mínimo de 1 mês e máximo de 35 anos. O tempo médio na mesma função foi de 6,3 anos ($DP = 6,2$), com mínimo de 1 mês e máximo de 45 anos. As profissões mais relatadas foram: estágio em empresas (15,6%), analista (13,8%), assistente/administrativo (13%), coordenador/diretor (7,5%), psicólogo (6%), supervisor (4,5%), enfermeiro (4,5%), gerente (3,5%) e técnico (3,5%).

Instrumentos

Para avaliar o entrincheiramento foi aplicada a Escala de Entincheiramento Organizacional (EEO; Rodrigues & Bastos, 2012), sendo formada por 22 itens, distribuídos em três dimensões: Ajustamentos à Posição Social – APS ($\alpha = 0,80$); Arranjos Burocráticos Impessoais – ABI ($\alpha = 0,77$); e Limitação de Alternativas – LA ($\alpha = 0,79$). Para avaliar personalidade, foi utilizada a Escala de Personalidade na versão reduzida dos marcadores no modelo dos Cinco Grandes Fatores (Hauck Filho et al., 2012). Composta por 25 itens, distribuídos em cinco dimensões: Extroversão ($\alpha = 0,83$), Socialização ($\alpha = 0,79$), Conscienciosidade ($\alpha = 0,79$), Neuroticismo ($\alpha = 0,69$), e Abertura ($\alpha = 0,61$). O desempenho foi medido com uma versão adaptada da Escala de Desempenho (Ferreira et al., 2016). É composta por sete itens ($\alpha = 0,79$), analisada a autopercepção do desempenho no trabalho. Todas as escalas utilizadas eram respondidas em uma escala *Likert* de 5 pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

Procedimentos de coleta e análise de dados

A amostra desse estudo foi coletada durante o período de agosto a outubro de 2019, com trabalhadores brasileiros que concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As variáveis foram coletadas tanto por meio de questionários disponibilizados via internet, pelo procedimento de bola de neve, quanto por questionários aplicados presencialmente. Os participantes inicialmente encontravam uma breve descrição dos objetivos da pesquisa, com uma explicação acerca do caráter anônimo dos dados e um

espaço para assinalar seu consentimento. As escalas foram em seguida aplicadas na seguinte ordem: personalidade, entrincheiramento, desempenho e dados contextuais e sociodemográficos.

Inicialmente, empregaram-se análises estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e frequência) e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, a distribuição, casos omissos e extremos. Foi verificada a normalidade dos dados por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov, utilizando o procedimento do *bootstrapping*. Posteriormente, avaliou-se a estrutura fatorial dos construtos utilizados por meio das análises fatoriais exploratórias. Foi utilizada a fatoraçoão pelo eixo principal, a exclusão de casos pelo método *pairwise* com rotaçoão *promax* e o critério de carga fatorial acima de 0,39 para compor o fator (Hair et al., 2009).

A análise de correlaçoão de Pearson foi empregada para explorar a relaçoão entre as variáveis do estudo. Para testar o poder preditivo do entrincheiramento sobre o desempenho e a moderaçoão da personalidade nessa relaçoão, foram realizadas análises de regressão linear múltipla, a partir da utilizaçoão do programa estático SPSS (versão 25). Foram considerados como preditores do desempenho os três fatores de entrincheiramento (APS, ABI e LA) e, como moderadores, cada um dos cinco traços da personalidade. As variáveis de interaçoão foram criadas a partir da multiplicaçoão das variáveis predictoras e moderadoras centralizadas, gerando quinze novas variáveis. A regressão foi realizada em blocos, sendo que no primeiro, foram incluídas a variável preditora e a moderadora, e no segundo, foi adicionada a variável da interaçoão.

Resultados

Análise Fatorial

A estrutura fatorial da escala de Entincheiramento Organizacional apresentou bons índices de adequaçoão. O KMO resultou em um valor de 0,85, que indica adequaçoão da amostra. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2 = 2364,91$, $p < 0,001$. Foram retirados o item 12, que não apresentou carga fatorial suficiente, e os itens 8, 18, 20 e 21

por apresentarem carga fatorial em dois fatores. A variância explicada da escala foi de 59,3%, onde: APS com 7 itens ($\alpha = 0,84$); ABI com 4 itens ($\alpha = 0,81$); e LA com 6 itens ($\alpha = 0,87$).

Para escala de personalidade, a estrutura fatorial se manteve com bons índices. O KMO resultou em um valor de 0,76. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2 = 1878,59$, $p < 0,001$. Optou-se por retirar os itens 4 e 20, por não apresentarem carga fatorial acima de 0,39. A variância explicada da escala foi de 59,6%, com cinco fatores: Extroversão com 4 itens ($\alpha = 0,76$); Socialização com 5 itens ($\alpha = 0,85$); Conscienciosidade com 5 itens ($\alpha = 0,79$); Neuroticismo com 4 itens ($\alpha = 0,74$); e Abertura com 5 itens ($\alpha = 0,72$).

A escala de desempenho apresentou bons índices de adequação com KMO resultou em um valor de 0,90. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2 = 1167,88$, $p < 0,001$. A escala adaptada para 9 itens ($\alpha = 0,91$) com variância explicada foi de 60,7%.

Análise de Correlação

A Tabela 1 apresenta os dados descritivos e de correlação. Com relação ao desempenho, todos os fatores de entrincheiramento apresentaram correlações negativas baixas, sendo significativa apenas a correlação com o fator LA. Esse resultado corrobora a Hipótese 1a, 1b e 1c uma vez que o entrincheiramento apresentou uma relação negativa com desempenho. Em relação à personalidade, a correlação entre desempenho e neuroticismo também foi negativa. Esse resultado diferiu daqueles obtidos em relação aos outros traços de personalidade, que apresentaram correlações positivas.

Os traços de extroversão, conscienciosidade e socialização apresentaram correlações negativas baixas com os fatores de entrincheiramento. O neuroticismo apresentou correlações positivas com os três fatores de entrincheiramento, sendo significativas e moderadas apenas na sua relação com o fator LA. Por fim, a abertura apresentou correlações mistas – negativas com os fatores APS e LA e positiva com o fator ABI.

Tabela 1*Estatísticas Descritivas e Correlações*

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. EXTRO	3,56	0,89											
2. SOCIO	4,15	0,63	0,01										
3. CONSCI	4,22	0,60	0,07	0,17*									
4. NEURO	2,72	0,90	-0,33**	0,00	-0,24**								
5. ABERT	3,20	0,79	0,28**	0,05	0,12	-0,23**							
6. APS	2,32	1,08	-0,00	-0,18**	-0,08	0,08	0,07						
7. ABI	3,35	1,47	-0,04	0,07	-0,07	0,11	0,02	0,33**					
8. LA	2,33	1,14	-0,17*	-0,01	-0,19**	0,33**	-0,20**	0,29**	0,32**				
9. DESEMP	5,66	0,89	0,27**	0,10	0,34**	-0,15*	0,21**	-0,09	-0,01	-0,22**			
10. IDADE	30,91	9,54	0,06	0,00	0,19**	-0,31**	-0,07	-0,00	-0,06	0,01	-0,08		
11. TEMP	5,23	5,88	0,12	-0,08	0,09	-0,28**	-0,03	0,16*	0,07	0,90	0,00	0,65**	
ORG													
12. TEMP	6,46	6,52	0,03	-0,11	0,23**	-0,22**	-0,12	0,13	0,07	0,02	0,01	0,68**	0,66**
PROF													

Nota. Correlações (2 extremidades) Pairwise N = 210. M = Média; DP = desvio padrão; EXTRO = Extroversão fator de Personalidade; SOCIO = Socialização fator de Personalidade; CONSCI = Conscienciosidade fator de Personalidade; NEURO = Neuroticismo fator de Personalidade; ABERT = Abertura fator de Personalidade; APS = ajustamentos a posição social fator de Entrincheiramento; ABI = arranjos burocráticos impessoais fator de Entrincheiramento; LA = limitação de alternativas fator de Entrincheiramento; DESEMP = desempenho; TEMP ORG = tempo na organização; TEMP PROF = tempo na profissão; ** p < 0,001; * p < 0,05.

Buscando compreender mais sobre as relações do entrincheiramento, foi realizada correlações com outras variáveis do estudo. Em relação a variável de idade, as correlações com APS e ABI foram negativas. O tempo de trabalho na mesma organização apresentou correlações positivas com todos os fatores do entrincheiramento. Por fim, o tempo na mesma profissão apresentou correlações similares ao tempo na organização, sendo positivas para APS, ABI e LA.

Análise de Regressão e Teste do Modelo de Moderação

Foi realizada uma regressão linear para verificar o melhor preditor do entrincheiramento em relação ao desempenho. A Tabela 2 apresenta os dados da regressão linear. O fator de LA se apresentou como o melhor preditor do desempenho.

Tabela 2

Coefficientes da regressão linear para desempenho

Variável	β	SE	t	p	95% CI
Limitação de Alternativas	-0,19	0,05	-3,25	0,001	[-0,30, -0,07]
Arranjos Burocráticos Impessoais	0,05	0,04	1,09	0,27	[-0,04, 0,13]
Ajustamentos à posição Social	-0,05	0,06	-0,75	0,45	[-0,17, 0,07]
F	4,26*				
R ²	0,24*				

Nota. N = 210. Variáveis predictoras: fatores de entrincheiramento. CI = intervalo de confiança. ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

Anteriormente à análise de moderação da Hipótese 2, procurou-se examinar as relações que a personalidade estabelece com o desempenho e o entrincheiramento por meio de uma análise de regressão linear. Quanto ao desempenho, o modelo encontrado, $R^2 = 0,44$, R^2 ajustado = 0,17, $F(5, 204) = 9,65$, $p = 0,000$, indicou que os traços de conscienciosidade, $\beta = 0,45$, $t = 4,66$, $p = 0,000$, 95% CI [0,26; 0,64], extroversão, $\beta = 0,22$, $t = 3,30$, $p = 0,001$, 95% CI [0,09; 0,36], e abertura $\beta = 0,13$, $t = 1,73$, $p = 0,08$, 95% CI [-0,01; 0,28], foram preditores estatisticamente significativos. Na análise entre a personalidade e o entrincheiramento LA, foi encontrado um modelo, $R^2 = 0,38$, R^2 ajustado = 0,14, $F(5, 204) =$

6,82, $p = 0,000$, em que apenas o neuroticismo apresentou resultado estatisticamente significativo, $\beta = 0,26$, $t = 3,70$, $p = 0,000$, 95% CI [0,15; 0,51]. Para o fator de APS, o modelo teve uma significância limítrofe de $R^2 = 0,22$, R^2 ajustado = 0,05, $F(5, 204) = 2,34$, $p = 0,07$, tendo apenas a socialização um resultado estatisticamente significativo, $\beta = -0,17$, $t = -2,57$, $p = 0,01$, 95% CI [-0,53; -0,07]. Para o fator ABI, o modelo encontrado não foi estatisticamente significativo, $R^2 = 0,16$, R^2 ajustado = 0,03, $F(5, 204) = 1,15$, $p = 0,34$.

Na segunda hipótese, procurou-se testar se os traços de personalidade exercem um efeito de moderação na relação entre entrincheiramento e desempenho. Depois de centrar os valores e calcular as variáveis de interação, quinze possíveis modelos de regressão foram testados.

Os primeiros cinco modelos analisaram o efeito moderador dos traços de extroversão, conscienciosidade, socialização, neuroticismo e abertura na relação entre entrincheiramento LA e desempenho. Apenas para o traço de conscienciosidade a inserção da variável de interação apresentou um aumento entre o primeiro modelo, $R^2 = 0,37$, R^2 ajustado = 0,13, $F(2, 207) = 17,20$, $p = 0,000$, e o segundo modelo, $R^2 = 0,38$, R^2 ajustado = 0,14, $F(1, 206) = 12,23$, $p = 0,000$. Contudo a análise da mudança de modelo não foi significativa com base no valor de F ($p = 0,15$). A análise dos coeficientes do segundo modelo indicou que a variável da interação não se apresentou estatisticamente significativa, $\beta = 0,09$, $t = 1,44$, $p = 0,14$, 95% CI [-0,04; 0,29].

Os cinco modelos seguintes testaram se os traços de extroversão, conscienciosidade, socialização, neuroticismo e abertura seriam moderadores da relação entre entrincheiramento ABI e desempenho. Apenas para a relação com abertura à inserção da variável de interação apresentou um aumento entre o primeiro modelo, $R^2 = 0,21$, R^2 ajustado = 0,05, $F(2, 207) = 4,98$, $p = 0,008$, e o segundo modelo, $R^2 = 0,24$, R^2 ajustado = 0,06, $F(1, 206) = 4,25$, $p = 0,006$. Apesar desse aumento de explicação entre os modelos, o valor de F ($p = 0,10$) na mudança não foi significativo. Em relação à análise dos coeficientes

do segundo modelo, a variável da interação, $\beta = 0,11$, $t = 1,64$, $p = 0,10$, 95% CI [-0,01; 0,19], não se apresentou estatisticamente significativa.

Os cinco últimos modelos testaram a moderação dos traços de extroversão, conscienciosidade, socialização, neuroticismo e abertura na relação entre entrincheiramento APS e desempenho. O modelo testado com o traço de neuroticismo apresentou um aumento entre o primeiro modelo, $R^2 = 0,17$, R^2 ajustado = 0,03, $F(2, 207) = 3,21$, $p = 0,04$, e o segundo modelo, $R^2 = 0,18$, R^2 ajustado = 0,032, $F(1, 206) = 2,30$, $p = 0,07$. Apesar disso, a mudança do valor de F ($p = 0,48$) entre os modelos não foi significativa. Verificando o resultado dos coeficientes do segundo modelo, percebe-se que a variável da interação não se apresentou estatisticamente significativa, $\beta = 0,05$, $t = 0,70$, $p = 0,49$, 95% CI [-0,08; 0,17].

Com base nesses resultados observa-se que o aumento do poder explicativo entre os modelos testados não foi devido ao incremento da variável de interação. Esses resultados levaram à rejeição das Hipóteses 2a a 2e.

Discussão

A pesquisa atingiu seu objetivo ao analisar a relação entre entrincheiramento e o desempenho do indivíduo no trabalho. Todos os fatores de entrincheiramento apresentaram uma correlação negativa com o desempenho. Esse resultado vai ao encontro de outros achados na literatura, nos quais o entrincheiramento demonstrou impacto negativo no desempenho (Rêgo, 2019; Rowe et al., 2013; Scheible et al., 2013; Souza, 2015; Tomazzoni, 2017). O resultado da regressão linear apontou que o fator limitação de alternativas é um preditor significativo do desempenho, o que corroborou parcialmente com as Hipótese 1a, 1b e 1c. Uma possível interpretação desse resultado é que a relação de troca que o indivíduo estabelece com a organização, quando percebida como desequilibrada, pode estimular os a reduzir o desempenho no trabalho, como forma de reequilibrar a relação.

Tratando da correlação entre os traços de personalidade e o entrincheiramento, a suposição inicial era que o resultado seria semelhante à relação apresentada entre personalidade e comprometimento de continuação. Para os traços de extroversão, conscienciosidade e neuroticismo, os resultados foram semelhantes, apresentando relação negativa com extroversão e conscienciosidade e positiva com neuroticismo (Balsan, 2017; Magalhães & Macambira, 2013). Já os traços de socialização e abertura (que pressupunham relação negativa) apresentaram resultados mistos – relação positiva e negativa – de acordo com cada fator do entrincheiramento. Sugere-se que mais pesquisas possam ser feitas para o aprofundamento e compreensão das relações entre os traços de personalidade e cada fator do entrincheiramento.

A análise de correlação entre a personalidade e entrincheiramento identificou que o neuroticismo apresenta relações positivas com todos os fatores de entrincheiramento. Realizando uma análise de regressão foi encontrado que o traço de neuroticismo é um forte preditor do fator de limitação de alternativas. Uma suposição dessa relação é que o indivíduo com maior nível de neuroticismo pode ser mais sensível ou susceptível a ter um elevado grau de entrincheiramento. O traço de neuroticismo reflete a sensibilidade, o ajustamento emocional e a predisposição ao sofrimento psicológico (Dessen & Paz, 2010; Hauck Filho et al., 2012), ao passo que o entrincheiramento está relacionado com a percepção do indivíduo dos custos de saída da organização, da falta de oportunidades e do medo de perder os investimentos. Dessa maneira, o indivíduo com níveis maiores de neuroticismo tenderá a se perceber entrincheirado devido à baixa capacidade de ajustamento emocional diante dos medos e inseguranças de perder os investimentos conquistados.

Para o fator APS de entrincheiramento, o traço de personalidade de socialização foi o preditor mais significativo na regressão. O fator ajustamentos à posição social está ligado aos investimentos em aperfeiçoamento profissional e as adaptações do indivíduo para atuar na organização. O traço de socialização reflete as tendências e características de interação

social do indivíduo. Uma suposição dessa relação encontrada é que indivíduos com maiores níveis de socialização estarão mais dispostos a serem cooperativos e tenderão a perceber perdas maiores dos investimentos realizados no processo de socialização e adaptação na organização. Na regressão entre os traços de personalidade e o fator ABI de entrincheiramento, os resultados não apontaram nenhum traço de personalidade como preditor. Futuras pesquisas podem aprofundar essas relações encontradas por meio de estudos mais robustos com desenhos de mediação.

Um segundo objetivo do estudo foi verificar o efeito moderador da personalidade na relação entre entrincheiramento e desempenho. Por meio da regressão linear múltipla, foram testados quinze modelos de interação. Em três modelos puderam ser identificados um pequeno aumento do poder de explicação. O primeiro modelo testava o efeito moderador do traço de conscienciosidade na relação entre LA e desempenho. O segundo modelo testava o efeito moderador do traço de abertura na relação entre ABI e desempenho. E o último modelo testava o efeito moderador do traço do neuroticismo na relação entre APS e desempenho. Porém, por mais que os modelos indicassem um aumento do poder de explicação, o valor F da mudança entre os modelos e o coeficiente da variável de interação - que indicaria a moderação - não foram estatisticamente significativos. Dessa forma, as Hipóteses 2a a 2e foram rejeitadas.

Implicações Práticas

Embora seja um conceito novo, o entrincheiramento se mostrou um construto relevante a ser considerado nos contextos organizacionais, uma vez que está relacionado à manutenção de pessoas que estão psicologicamente vinculadas à organização, mas não comprometidas com ela. O entrincheiramento impacta negativamente no desempenho de tarefa do indivíduo, conforme evidenciado por esse estudo. Indivíduos entrincheirados podem apresentar redução no seu desempenho, redução no nível de satisfação e uma maior predisposição ao absenteísmo (Balsan et al., 2015).

Ao considerar que o comprometimento afetivo é uma fonte de vantagem competitiva, à medida que contribui para que os profissionais se mantenham vinculados às organizações, uma melhor compreensão sobre o entrincheiramento permite ampliar essa vantagem. Essa compreensão viabilizaria o desenvolvimento de ações e estratégias para assegurar que tais profissionais, quando optam por permanecer na organização, se mantenham efetivamente comprometidos. Ao conhecer o perfil e as características dos profissionais entrincheirados é possível propor ajustes na percepção do vínculo estabelecido entre indivíduo e organização, de modo a conseguir alinhar os objetivos pessoais e organizacionais (Silva et al., 2018), reduzindo os efeitos negativos. Esses ajustes e ações estão ligados a identificar a semelhança dos profissionais com os objetivos e valores da organização, reconhecer a influência das relações de troca social no desejo de permanecer na empresa, e compreender o papel da cognição social no processo psicológico ligado a despende esforço extra em favor da organização.

Limitações e Direções para Estudos Futuros

Algumas limitações devem ser consideradas. A primeira se refere à constituição da amostra, que foi por conveniência. A ampliação da amostra em estudos subsequentes é indicada para encontrar evidências de generalidade dos resultados aqui encontrados. Uma segunda limitação foi medir apenas o desempenho de tarefas. Sugere-se que pesquisas futuras possam pesquisar a relação do entrincheiramento com outras dimensões do desempenho, como o contextual e o ético. Outra recomendação é incluir uma medida de comprometimento afetivo e de continuação nas pesquisas, do modo que possa aumentar a delimitação conceitual com o entrincheiramento por meio de análises discriminante e convergente.

O estudo indicou alguns resultados mistos na relação entre os fatores do entrincheiramento com as variáveis analisadas. Logo, analisar as diferenças que cada fator do entrincheiramento possa ter com novos construtos, como experiências de trabalho, desenho do trabalho, tempo de trabalho na organização, percepção de empregabilidade,

características pessoais como idade e gênero, são temas que podem ser vistos como oportunidades para pesquisas futuras.

Referências

- Aguiar, C. V. N., Bastos, A. V. B., Jesus, E. S. de, & Lago, L. N. A. (2014). Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(3), 283–291.
- Baiocchi, A. C., & Magalhães, M. O. (2004). Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 5(1), 63–69.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902004000100006
- Balsan, L. A. G. (2017). *Propensão ao vínculo com a organização: Desenvolvimento do conceito, proposta de instrumentos e análise do seu impacto sobre os vínculos construídos após o ingresso do indivíduo na organização* [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. (2015). Comprometimento e entrincheiramento organizacional: Explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração da UFSM*, 8(2), 235-248.
<https://doi.org/10.5902/198346599942>
- Bastos, A. V. B., Maia, L. G., Rodrigues, A. C. de A., Macambira, M. O., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Vínculos dos indivíduos com a organização: Análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 153–162.
<https://periodicos.unb.br/index.php/revistaptp/article/view/17638>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da Literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171–184. <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>

- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 301–320. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00589.x>
- Carvalho, P., Alves, F. J. O., Peixoto, A. de L. A., & Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: Estabelecendo limites conceituais e empíricos. *Psicologia: Teoria e Prática*, 2(13), 127–141. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ptp/v13n2/v13n2a10.pdf>
- D'Amico, S. M., & Monteiro, J. K. (2012). Características de personalidade e qualidade de vida de gestores no Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 381–396. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300004>
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. T. da. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549–556. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. C., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435-445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Fonseca, A. A. R., Maia, C. S. A., Araújo, G. B., & Léllis, J. D. A. (2018). O continuum da extroversão: Ranhuras do constructo da personalidade no percurso profissional. *Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB*, 1(41), 190-200. <https://doi.org/10.18265/1517-03062015v1n41p190-200>
- Furtado, A. I. V. B. (2009). *Troca Social e comportamentos de cidadania organizacional - Que relação?* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

- 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>
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª Edição; M. A. Gouvêa, Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hauck Filho, N., Machado, W. L., Teixeira, M. A. P., & Bandeira, D. R. (2012). Evidências de validade de marcadores reduzidos para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(4), 417–423. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722012000400007>
- Hollanda, P. P. T. M. (2014). *Personalidade, estrutura organizacional e desempenho humano no trabalho* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Kabins, A. H., Xu, X., Bergman, M. E., Berry, C. M., & Willson, V. L. (2016). A profile of profiles: A meta-analysis of the nomological net of commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 881–904. <https://doi.org/10.1037/apl0000091>
- Magalhães, M. O. (2013). Valores pessoais, vínculos com a carreira e comprometimento organizacional. *Interação em Psicologia*, 17(2), 129–139. <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/26431/22687>
- Magalhães, M. O., & Macambira, M. O. (2013). Estilos interpessoais e vínculos com a organização: Diferenças de gênero. *Psico-PUCRS*, 44(1), 92–102.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Milhome, J. C., & Rowe, D. E. O. (2018). Comprometimento e entrenchamento organizacional: Possíveis correlações. *Gestão Organizacional*, 16(1), 69–77. <https://doi.org/10.21714/1679-18272018v16n1.p69-77>

- Milhorne, J. C., Rowe, D. E. O., & Dos Santos, M. G. (2018). Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional? *Revista Contemporânea de Economia e Gestão - CONTEXTUS*, 16(3), 232–252.
- Nobre, E. D. A., Oliveira, F. F., Leone, N. M. de C. P. G., & Barreto, L. K. S. (2017). Entrenchamento organizacional: A visão dos secretários executivos de um instituto federal de educação. *HOLOS*, 4, 424-436. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5057>
- Passos, M. F., & Laros, J. A. (2014). O modelo dos cinco grandes fatores de personalidade: Revisão de Literatura. *Peritia - Revista Portuguesa de Psicologia*, 21, 13–21.
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes vínculos indivíduo-organização: Explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(spe3), 288–304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151635>
- Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: Um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos* [Tese de Doutorado]. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & PushpaKumari, M. D. (2017). A synthesis towards the construct of job performance. *International Business Research*, 10(10), 66–81. <https://doi.org/http s://doi.org/ ibrv10n 10 p 6666>
- Rêgo, M. C. B. (2019). *Desempenho no trabalho, comprometimento, entrenchamento, justiça e suporte organizacional: Um estudo multinível* [Tese de Doutorado]. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- 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 de Mestrado]. Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil. https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana_carolina_rodrigues.pdf

- Rodrigues, N. M. V. (2013). *Predição do desempenho no trabalho e dos comportamentos de inovação no contexto de uma função de engenharia de software* [Tese de Doutorado]. Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Rodrigues, A. C. 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>
- Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2010). Vínculos com a carreira e produção acadêmica: Comparando docentes de IES públicas e privadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1011–1030. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552010000700003>
- Rowe, D. E. O., Bastos, A. V. B., & Pinho, A. P. M. (2013). Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: Um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 20(66), 501–521. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000300008>
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2006). Comprometimento com a carreira: Explorando o conceito de entrincheiramento. *30º Encontro ANPAD*, 1–16. http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-eorb-0732.pdf
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(1), 57–76. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000011>
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2014). Analyzing the impacts of commitment and entrenchment on behavioral intentions. *Universitas Psychologica*, 13(1), 109–119. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.aice>
- Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, C. A. (2013). Comprometimento e entrincheiramento na carreira: Integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração

- das relações à luz do desempenho. *Revista de Administração*, 48(3), 530–543.
<https://doi.org/10.5700/rausp1104>
- Silva, M. I. P. B. (2018). *Supervisão abusiva e comprometimento organizacional: O efeito moderador da personalidade* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Silva, S. R. M., Paiva, L. E. B., & Lima, T. C. B. (2018). Os valores relativos ao trabalho e o entrincheiramento organizacional dos servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 11(3), 166–187.
<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p166>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 1–25.
<https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Souza, G. C. (2015). *Comprometimento afetivo e entrincheiramento organizacional: Suas relações com o bem-estar pessoal nas organizações* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.
- Souza, G. C., Aguiar, C. V. N., & Carneiro, L. L. (2018). A influência dos vínculos com a organização sobre o bem-estar subjetivo do trabalhador. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(4), 460–467.
<https://doi.org/10.17652/rpot/2018.4.13727>
- Tomazzoni, G. C. (2017). *Vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização: Explorando seus antecedentes e consequentes* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil.
- 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>

- Vasconcelos, T. C., Gouveia, V. V., Pimentel, C. E., & Pessoa, V. S. (2008). Conduitas desviantes e traços de personalidade: Testagem de um modelo causal. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 25(1), 55–65. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2008000100006>
- Zacher, H., Ambiel, R. A. M., & Noronha, A. P. P. (2015). Career adaptability and career entrenchment. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 164–173. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.006>

Estudo 2

Os efeitos do entrincheiramento organizacional no comportamento antiético

Resumo

Segundo a teoria das trocas sociais, as relações de trocas que os indivíduos estabelecem com a organização devem ser recompensadoras para ambas as partes. Quando o indivíduo percebe uma relação de troca negativa ele pode se sentir sem alternativas e entrincheirar-se na organização. O entrincheiramento é a tendência do trabalhador de permanecer na organização devido às possíveis perdas associadas à sua saída. Indivíduos entrincheirados poderão se engajar em comportamentos desfavoráveis a organização como forma de recuperar algum benefício da relação de troca. Os comportamentos antiéticos são comportamentos que os indivíduos apresentam para enganar ou explorar outras pessoas, ou para fornecer para si uma vantagem injusta. Compreender o porquê das pessoas agirem de forma antiética é primordial para pautar as decisões e medidas éticas nas organizações. Dessa maneira, o objetivo do estudo é analisar a relação entre o entrincheiramento e o comportamento antiético do indivíduo no trabalho. A amostra foi composta por 352 participantes (média de idade de 37,9 anos, $DP = 10,7$ anos). Foram aplicadas as escalas de Comportamento Antiético no Trabalho, Entincheiramento Organizacional e Desejabilidade Social. Os resultados de regressões múltiplas indicaram que o entrincheiramento tem relação positiva com comportamento antiético, e que apenas o fator limitação de alternativas foi um preditor significativo. A desejabilidade social teve uma relação moderada com os comportamentos antiéticos, ressaltando a importância do controle dessa variável. Sendo o entrincheiramento relacionado com a falta de escolhas profissionais, o contexto de pandemia pode ter interferido nos resultados, tornando necessária a replicação dessa pesquisa em estudos futuros.

Palavras-chave: comportamento antiético, entincheiramento organizacional, desejabilidade social

Abstract

According to the theory of social exchanges, the exchange relations that individuals establish with the organization must be rewarding for both parties. When the individual perceives a negative exchange relationship he can feel without alternatives and entrench himself in the organization. The entrenchment is the tendency of the worker to remain in the organization due to the possible losses associated with your departure. Entrenched individuals may engage in behavior unfavorable to the organization as a way to recover some benefit from the exchange relationship. Unethical behaviors are behaviors that individuals exhibit in order to deceive or exploit others, or to provide themselves with an unfair advantage. Understanding why people act unethically is essential to guide decisions and practices ethical in organizations. Thus, the objective of the study is analyzing the relationship between the entrenchment and the unethical behavior of the individual at work. The sample consisted of 352 participants (mean age 37.9 years, SD = 10.7 years). The Unethical Behavior at Work, Organizational Entrenchment and Social Desirability scales were applied. The results of multiple regressions indicated that entrenchment has a positive relationship with unethical behavior, and that only the limitation of alternatives factor was a significant predictor. Social desirability had a moderate relationship with unethical behavior, emphasizing the importance of controlling this variable. Since entrenchment is related to the lack of professional choices, the context of the pandemic may have interfered with the results, making it necessary to replicate this research in future studies.

Keywords: unethical behavior, organizational entrenchment, social desirability

Os efeitos do entrincheiramento organizacional no comportamento antiético

Em uma pesquisa sobre ética nos negócios, um percentual de 41% dos trabalhadores indicou ter testemunhado alguma conduta antiética ou ilegal no trabalho (Russell et al., 2017). A ética desempenha um papel importante nos negócios, porque influencia decisões, comportamentos e resultados em vários níveis de análise (McLeod et al., 2016). Assim, a ética nos negócios pode ser definida como as regras, padrões, princípios ou códigos que fornecem diretrizes para um comportamento eticamente correto (Kaptein, 2008). Apesar da presença de códigos de conduta e sistemas de monitoramento, as falhas éticas surgem, e com isso, os comportamentos antiéticos no trabalho (De Cremer & Moore, 2020).

É preciso entender de que forma os sistemas institucionais, e até sociais, podem influenciar a natureza ética dos comportamentos dos indivíduos dentro da organização (McLeod et al., 2016). Dessa maneira, o estudo do comportamento ético nas organizações deve ser pensado como um fim em si mesmo. Compreender o que leva as pessoas a agir de forma antiética ajuda a identificar processos psicológicos e comportamentais envolvidos, que são essenciais para que as organizações decidam se e quais medidas precisam ser tomadas para aprimorar a ética na organização (De Cremer & Moore, 2020; Kaptein, 2008; Wiernik & Ones, 2018). Uma maneira de comunicar a importância do comportamento ético na organização é tornar as dimensões éticas parte do sistema de gerenciamento do desempenho (Russell et al., 2017). Diante disso, características contextuais e individuais podem influenciar o que é percebido como ético, ou antiético, em um determinado momento e/ou local (Russell et al., 2017).

Os comportamentos antiéticos podem ser definidos como os comportamentos que os funcionários cometem para enganar ou explorar outras pessoas ou situações, ou ainda, para fornecer a si uma vantagem injusta (Wiernik & Ones, 2018). A percepção do indivíduo em relação ao contexto e as trocas sociais são pontos importantes para entender a emissão desses comportamentos. A troca social é um processo de influência e reciprocidade,

resultando em um equilíbrio de trocas (Tavares, 2019). No nível organizacional, a teoria da troca social se manifesta na relação entre os colegas, os demais indivíduos de diferentes níveis hierárquicos e a organização (Tavares, 2019). A teoria prevê que as relações sociais entre duas partes floresçam quando ambas têm ganhos na interação (Veetkazhi et al., 2020).

Estudos têm mostrado que o compromisso dos indivíduos no trabalho deriva das percepções sobre as relações de troca que estabelecem com a organização (Almeida & Ferreira, 2010; Tavares, 2019). Em sua essência, a teoria das trocas sociais compreende as ações eventuais que ao longo do tempo proporcionam transações e relacionamentos recompensadores (Tavares, 2019) para indivíduos e organizações. Essa percepção vista como positiva pelo indivíduo leva ao comprometimento dele com a organização.

Quando os indivíduos percebem que essas relações são negativas ou prejudiciais para eles, como em trabalhos que levem a exaustão emocional, a troca social é interrompida (Furtado, 2009). A interrupção da troca social acarretaria reações negativas dos indivíduos com as organizações e/ou colegas, de modo que eles possam apresentar absenteísmo, baixos níveis de desempenho e uma redução em comportamentos de cidadania organizacional (Almeida & Ferreira, 2010; Furtado, 2009). Além desses resultados, uma percepção negativa das trocas sociais influencia negativamente o comprometimento organizacional (Almeida & Ferreira, 2010). Caso o indivíduo perceba que não possui alternativa para sair dessa situação, ele se encontrará entrincheirado (Rodrigues et al., 2020).

O conceito de entrincheiramento, originado nas trincheiras, foi adaptado ao contexto organizacional. Ele sugere um lugar que protege, que oferece segurança e garante a estabilidade (Grillo Rodrigues & Bastos, 2013). Contudo, a ideia de sair dessa zona de segurança pode gerar danos e perdas, fazendo, assim, o indivíduo se entrincheirar na organização para não perder os investimentos e benefícios acumulados (Grillo Rodrigues & Bastos, 2013). Nesse contexto, parece existir um processo de avaliação cognitiva que

aponta para a possibilidade de que os indivíduos que permanecem na organização não estejam comprometidos com ela (Balsan et al., 2015), mas são movidos por uma necessidade (Grillo Rodrigues & Bastos, 2013). Por meio da teoria das trocas sociais, podemos compreender que uma percepção negativa do indivíduo em relação às trocas entre ele e a organização pode interferir em seus comportamentos, inclusive nos (anti)éticos (De Cremer & Moore, 2020; McLeod et al., 2016; Russell et al., 2017). Portanto, é necessário investigar a relação entre a percepção de entrincheiramento organizacional e o comportamento antiético na organização.

Algumas lacunas podem ser observadas na literatura de comportamento ético. Até o momento, a pesquisa empírica sobre comportamento antiético no local de trabalho não tem sido abundante (McLeod et al., 2016), pois a maioria dos estudos utilizam amostras de estudantes, o que dificulta a generalização dos resultados encontrados (Veetkazhi et al., 2020). Soma-se a isso a dificuldade inerente à mensuração de um comportamento sensível (Kaptein, 2008), e o viés da desejabilidade social (Campbell & Cowton, 2015; Randall & Fernandes, 1991). Observa-se que ainda é uma deficiência importante para o campo investigar as relações do comportamento antiético com características disposicionais (Kish-Gephart et al., 2010; Treviño, 2014; Wiernik & Ones, 2018). Ressalta-se uma necessidade de pesquisar configurações mais complexas de variáveis individuais (Kish-Gephart et al., 2010), dentre elas o entrincheiramento (Balsan et al., 2015; Carvalho et al., 2011; Nobre et al., 2017; Scheible et al., 2013; Silva et al., 2018). Diante disso, esta pesquisa se alinha com esta agenda. O objetivo do estudo é analisar a relação entre o entrincheiramento e o comportamento antiético do indivíduo no trabalho.

Comportamento antiético

Pode-se entender ética como os princípios da conduta humana em relação a um indivíduo ou a um grupo, e que representa os padrões morais não regidos por lei (Beekun et al., 2003). Já a ética comportamental refere-se aos comportamentos individuais que são julgados de acordo com normas morais de comportamento geralmente aceitas (Treviño et

al., 2006). Dentro desse cenário, a ética nos negócios lida com questões delicadas e cria desafios específicos quando se trata de obter dados de boa qualidade (Campbell & Cowton, 2015). Para lidar com esses desafios é necessário, inicialmente, tratar da definição conceitual do comportamento antiético. Nesse ponto, destacam-se dois aspectos: a sua relação com os demais comportamentos contraproducentes e a noção de intencionalidade.

O comportamento antiético deve ser entendido dentro do grande espectro dos comportamentos contraproducentes. O comportamento contraproducente reflete as violações às normas organizacionais (Wiernik & Ones, 2018). Assim, os comportamentos contraproducentes são comportamentos ou ações que os funcionários praticam e que prejudicam as metas ou bem-estar organizacional e incluem comportamentos que trazem consequências indesejáveis para a organização ou seus colaboradores e acionistas (Wiernik & Ones, 2018).

Os comportamentos antiéticos refletem violações às normas sociais. Seriam aqueles em que os funcionários cometem para enganar ou explorar outras pessoas ou fornecerem a eles uma vantagem injusta (Wiernik & Ones, 2018). Dentro dessa lógica, os comportamentos antiéticos também trazem consequências negativas para as organizações e seriam, portanto, uma dimensão dentro dos comportamentos contraproducentes.

Sobre a intencionalidade dos comportamentos antiéticos, destaca-se que a maioria das pessoas é guiada por padrões pessoais de comportamento. Quando esses padrões são ativados, eles desempenham um papel de autorregulação, orientando o bom comportamento e impedindo a má conduta (Treviño et al., 2006). Essa perspectiva traz uma noção de racionalidade do comportamento. Entretanto, os comportamentos antiéticos também podem ser cometidos de forma impulsiva, acidental, inconsciente ou mesmo por boas intenções. A intenção faz parte do processo decisório, mas para analisar o comportamento o que importa é o resultado desse processo, seja ele intencional ou não (Wiernik & Ones, 2018). As pesquisas podem obter uma melhor previsão e gerenciamento dos comportamentos antiéticos dos funcionários se concentrando no comportamento

emitido. Como exemplos de comportamentos antiéticos tem-se: mentir, enganar, subornar, operar em conflito de interesses, abusar da posição de alguém para fins pessoais, violar ou subverter leis, regras ou regulamentos (Wiernik & Ones, 2018).

Com relação aos desafios metodológicos, destaca-se o viés da desejabilidade social. Os comportamentos antiéticos carregam crenças de que há ações tidas como “certas” ou “erradas” para determinados contextos e, diante disso, a pesquisa sofre influência desse viés (Randall & Fernandes, 1991). Como forma de proteger sua própria imagem de boa pessoa, os indivíduos avaliam seu comportamento antiético como menos antiético, geralmente usando uma justificativa egoísta e subconsciente, para que ele demonstre características mais socialmente valorizadas (De Cremer & Moore, 2020). Pesquisas têm mostrado que o anonimato não é suficiente para minimizar o viés da desejabilidade social (McLeod et al., 2016; Treviño et al., 2001), sendo importante sua medição e controle nas análises.

Foi realizada uma análise das grandes revisões dos comportamentos éticos e antiéticos. Em relação aos antecedentes individuais pode-se citar as pesquisas sobre processos cognitivos e de auto regulação (De Cremer & Moore, 2020; Russell et al., 2017; Treviño et al., 2014), desenvolvimento moral, desengajamento moral (Treviño et al., 2014; Veetkazhi et al., 2020), traços de personalidade (Veetkazhi et al., 2020), interesses e valores do trabalho, características demográficas, atitudes éticas, desempenho no trabalho, satisfação e comprometimento (Wiernik & Ones, 2018).

Pela sua grande influência sobre o desempenho dos trabalhadores, o comprometimento organizacional se configura como uma valiosa relação do indivíduo com a organização. O comprometimento organizacional afetivo foi relacionado com a ética do trabalho (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005) e com a percepção de comportamento ético (Miranda & Miranda, 2008) de maneira positiva. Contudo, diferentes vínculos apresentam diferentes relações com variáveis antecedentes e consequentes (Tomazzoni et al., 2020). Com isso, torna-se necessária a investigação do possível impacto de outras formas de

vínculos nos comportamentos (anti)éticos no trabalho (Sousa, 2005), em especial os vínculos que trazem consequências negativas para os indivíduos e as organizações, como o entrincheiramento.

Entrincheiramento Organizacional

O contexto de trabalho atual está se caracterizando pelo acirramento da competitividade, instabilidade no emprego, recessão, fusões e transformações das empresas para esferas cada vez mais globais (Baiocchi & Magalhães, 2004), induzindo o desenvolvimento de novas arquiteturas organizacionais e alterações no mercado de trabalho. Um dos impactos dessas mudanças é o estabelecimento de novas perspectivas de entendimento dos vínculos (Scheible & Bastos, 2006). O vínculo é uma capacidade de criar um elo entre o indivíduo e a organização, em que a manutenção desse vínculo depende da relação de troca entre esses dois atores (Balsan, 2017; Grillo Rodrigues & Bastos, 2013). Essas mudanças acentuaram a necessidade de investigar novas formas de vínculos.

O comprometimento pode ser definido como um vínculo psicológico que influencia a relação do indivíduo com uma organização (Balsan et al., 2015), enfatizando aspectos mais positivos dos investimentos do indivíduo com sua carreira e organização atual de trabalho (Aguiar et al., 2014; Rowe & Bastos 2010; Scheible & Bastos, 2013). O comprometimento é dividido em componente afetivo, normativo e de continuação. O componente afetivo é relacionado com um desejo de permanecer na organização e se empenhar em prol dela. O componente normativo está ligado a uma percepção de obrigação de retribuir a organização. O componente de continuação é relacionado com a permanência do indivíduo devido aos custos de sua saída (Balsan et al., 2015). O estudo de Rodrigues (2009) aponta que o comprometimento de continuação e o entrincheiramento abarcam porções semelhantes de um mesmo fenômeno, uma vez que advém da mesma base teórica (Becker, 1960).

Em síntese, os dois vínculos buscam compreender a relação do trabalhador com a organização, mas trazem impactos comportamentais e organizacionais distintos em relação aos seus antecedentes e consequentes (Rowe & Bastoss, 2010; Scheible et al., 2013). Dessa maneira, a proposição do construto do entrincheiramento representa um avanço para a investigação empírica dos limites com o comprometimento (Carvalho et al., 2011).

O entrincheiramento organizacional foi definido como a tendência do trabalhador de permanecer na organização devido às possíveis perdas associadas à sua saída, sendo composto por três dimensões (Grillo Rodrigues & Bastos, 2013; Rodrigues & Bastos, 2012). A dimensão de ajustamentos à posição social (APS) diz respeito aos investimentos em aperfeiçoamento profissional e às condições necessárias para a adaptação do indivíduo na organização, que seriam perdidos com sua saída. A dimensão dos arranjos burocráticos impessoais (ABI) está relacionada à estabilidade financeira e aos benefícios adquiridos na organização, que seriam perdidos caso o indivíduo deixasse a empresa. E a dimensão de limitação de alternativas (LA) se refere à percepção de falta de oportunidades profissionais no mercado de trabalho.

A teoria da troca social tem sido utilizada para explicar o processo de influência e reciprocidade entre seus atores, estando relacionada com as relações de troca que o indivíduo estabelece com a organização (Tavares, 2019; Veetkazhi et al., 2020). A percepção positiva ou negativa dessas relações deriva de um processo de avaliação cognitiva (Siqueira, 2003). Percepções positivas podem levar ao desenvolvimento do comprometimento afetivo, ao passo que, percepções negativas podem levar ao entrincheiramento (Almeida & Ferreira, 2010; Furtado, 2009; Rodrigues et al., 2020). Por meio dessas percepções, nota-se que as relações de troca influenciam os comportamentos dos indivíduos dentro das organizações (De Cremer & Moore, 2020; McLeod et al., 2016; Umphress et al., 2010).

Realizado um levantamento de dados entre o período de 2000 a 2020, foram encontradas relações entre o entrincheiramento e variáveis individuais e contextuais. Em

relação às variáveis individuais, o entrincheiramento está relacionado com: desempenho, nível educacional, valores, idade e identificação com a carreira (Baiocchi & Magalhães, 2004; Carvalho et al., 2011; Grillo Rodrigues & Bastos, 2013; Magalhães, 2013; Rowe et al., 2013; Scheible et al., 2013; Silva et al., 2018; Zacher et al., 2015). No que diz respeito às variáveis contextuais, o entrincheiramento tem relação com: tempo de empresa, conflito trabalho-família, percepção de empregabilidade, rotatividade e intenção de rotatividade e bem-estar no trabalho (Aguiar et al., 2014; Carvalho et al., 2011; Milhome et al., 2018; Scheible & Bastos, 2006, 2014; Souza et al., 2018). Contudo, a pesquisa empírica nessa área é recente, deixando um campo aberto para novas investigações de suas muitas facetas (Veetkazi et al., 2020), como a relação entre ética e vínculos (Borges & Medeiros, 2007).

O comprometimento afetivo é um construto que pode influenciar negativamente a emissão de comportamentos antiéticos (Aryati et al., 2018; Fu, 2014; Fu et al., 2011) quando os colaboradores compartilham os valores éticos da empresa (Miranda & Miranda, 2008). Quanto maior o grau de clareza dos comportamentos éticos esperados, maior o nível de comprometimento afetivo do indivíduo (Borges & Medeiros, 2007). Uma pesquisa realizada sobre fraude no trabalho mostrou que quanto maior o nível de comprometimento afetivo, menor o nível de comportamentos de fraude dos funcionários (Manurung et al., 2015). No caso do comprometimento normativo e de continuação, o vínculo criado com a empresa pode levar o colaborador a ter atitudes consideradas antiéticas (Miranda & Miranda, 2008). Um estudo identificou que a insegurança no trabalho estava positivamente relacionada com a emissão de comportamentos antiéticos (Ghosh, 2017).

Percebe-se que os vínculos apresentam relações diferentes com as variáveis antecedentes e consequentes (Tomazzoni et al., 2020). Dessa forma, é necessário investigar como o entrincheiramento organizacional pode estar relacionado ao comportamento antiético na organização. Funcionários que têm dificuldade de sacrificar seus investimentos e relacionamentos interpessoais do trabalho poderão se envolver em

comportamentos antiéticos como forma de proteger seus recursos e investimentos (Ghosh, 2017). Semelhante a esses posicionamentos, um estudo verificou que o entrincheiramento ocupacional estava positivamente relacionado com menor nível de ética no trabalho (Blau, 2001). Apoiado nessas evidências foi construída a seguinte hipótese:

Hipótese: O entrincheiramento organizacional estará positivamente relacionado com o comportamento antiético.

Método

Amostra

Ao todo, foram respondidos 352 questionários. Foram analisados valores omissos e extremos. Realizada a análise da distância de Mahalanobis ($x^2 = 58,964$), foram identificados 19 casos (5,39%) de valores extremos multivariados. Após a verificação dos casos, que apresentaram pontuações semelhantes aos outros participantes, foi decidido pela não retirada deles da amostra (Tabachnick & Fidell, 2013). A média de idade dos participantes foi de 37,9 ($DP = 10,7$), sendo 40,2% casados e 36,9% solteiros e 70,2% do sexo feminino. Quanto à escolaridade dos participantes, 33% disseram ter especialização completa, 20,7% ensino superior completo e 14,5% disseram estar cursando ensino superior. Em relação ao tipo de organização de trabalho, 66,8% relataram trabalhar em organização privada e 28,4% em organização pública. O tempo médio de trabalho dentro da organização foi de 7,7 anos ($DP = 6,9$). O tipo de vínculo contratual mais frequente foi o celetista, com 62,8%, e estatutário/concursado, com 19,3%. As profissões mais relatadas foram: 16,5% professor(a), 10,4% auxiliar técnico, 9,5% psicólogo(a), 6,9% técnico administrativo, 4,8% assistente e 4,5% analista.

Instrumentos

Para mensurar o comportamento antiético, foi aplicada uma versão reduzida da Escala de Comportamento Antiético no Trabalho - ECAT (Nascimento et al., 2020) composta por 7 itens ($\alpha = 0,84$). Os participantes foram instruídos a avaliar o quanto agem da forma descrita nos itens, considerando os últimos 6 meses, a partir de uma escala de 1

(*nunca*) a 5 (*sempre*). O resultado da análise fatorial exploratória identificou uma estrutura de 7 itens ($\alpha = 0,85$; p. ex. Durante meu horário de serviço, eu faço atividades pessoais.), com KMO de 0,88, teste de esfericidade de Bartlett significativo, $\chi^2 = 840,13$, $p < 0,001$, e variância explicada de 52,60%.

Para avaliar o entrincheiramento, aplicou-se a versão reduzida da Escala de Entincheiramento Organizacional (EEO; Rodrigues & Bastos, 2012). A escala é formada por 18 itens, respondidos em uma escala de concordância de 1 (*discordo totalmente*) a 6 (*concordo totalmente*), distribuídos em três dimensões: ajustamentos à posição social – APS (6 itens, $\alpha = 0,67$); arranjos burocráticos impessoais – ABI (6 itens, $\alpha = 0,82$); e limitação de alternativas – LA (6 itens, $\alpha = 0,87$). O resultado da análise fatorial exploratória apresentou uma solução com 15 itens, pois os itens 7, 9 e 13 não apresentaram carga fatorial acima de 0,39. A estrutura apresentou KMO de 0,88, teste de esfericidade de Bartlett significativo, $\chi^2 = 2553,70$, $p < 0,001$, e variância explicada de 62,95%, distribuídos nas três dimensões: APS (4 itens, $\alpha = 0,83$; p. ex. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.); ABI (5 itens, $\alpha = 0,85$; p. ex. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.); e LA (6 itens, $\alpha = 0,84$; p. ex. Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.).

A desejabilidade social foi incluída nesta pesquisa como variável controle, medida por meio da Escala de Auto Aprimoramento Egoísta e Moralista (Vecchione et al., 2013). A escala é formada por 14 itens, respondidos em escala *Likert* de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*), distribuídos em duas dimensões: auto aprimoramento egoísta (7 itens, $\alpha = 0,68$); e auto aprimoramento moralista (7 itens, $\alpha = 0,72$). A análise fatorial exploratória identificou uma solução com 12 itens, uma vez que os itens 7 e 11 não apresentaram carga fatorial acima de 0,39 e foram retirados da análise. A estrutura apresentou KMO de 0,91, teste de esfericidade de Bartlett significativo, $\chi^2 = 1942,57$, $p < 0,001$, e variância explicada de 59,53%. Os itens foram distribuídos nas dimensões: auto

aprimoramento egoísta (6 itens, $\alpha = 0,86$; p. ex. Eu sempre tive certeza absoluta de todas as minhas ações.); e auto aprimoramento moralista (6 itens, $\alpha = 0,85$; p. ex. Eu sempre respeitei as regras de trânsito, como motorista e pedestre.).

Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados durante o período de junho a dezembro de 2020, com trabalhadores brasileiros que concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Em virtude da pandemia pelo COVID-19, as variáveis foram coletadas apenas por meio de questionários *on-line*. Buscou-se o contato com empresas para aplicação dos questionários e também foi empregado o procedimento de bola de neve. No início do questionário, os participantes encontravam uma breve descrição dos objetivos da pesquisa (com uma explicação acerca do caráter anônimo dos dados) e um espaço para assinalar seu consentimento.

As escalas foram aplicadas em dois momentos diferentes para reduzir o viés da variância do método comum, com um espaço de no mínimo 15 dias entre as aplicações. No primeiro momento foram coletados as escalas de entrincheiramento e os dados contextuais e sociodemográficos. No segundo momento foram aplicadas as escalas de comportamento antiético e desejabilidade social e novamente os dados contextuais e sociodemográficos, como tipo de organização na qual trabalha, tempo de trabalho na organização, função profissional atual, sexo, idade, estado civil e escolaridade. Os questionários do primeiro e segundo momento foram pareados com base na coleta dos quatro últimos números do CPF do participante, utilizados apenas as respostas dos participantes que responderam as duas etapas.

Análises

Inicialmente, foram empregadas análises estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e frequência) e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, a distribuição, casos omissos e extremos. A normalidade dos dados foi verificada com a utilização do teste de Kolmogorov-Smirnov. O teste foi significativo, o que não atesta a

normalidade da distribuição. Contudo, utilizando o procedimento do *bootstrapping* foi verificado que os dados estão dentro do intervalo de confiança de 95%, o que indica que a amostra se encontra dentro da média de distribuição normal da população (Dancey & Reidy, 2019).

Posteriormente, foi avaliada a estrutura fatorial dos construtos utilizados no estudo por meio da realização de análises fatoriais exploratórias. Utilizaram-se os testes estatísticos da Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett para verificar a adequação dos dados. O procedimento realizado foi o de fatoraçoão pelo eixo principal, exclusão de casos pelo método *pairwise* com rotação *promax* e o critério de que o item deveria apresentar carga fatorial acima de 0,39 para compor o fator (Hair et al., 2009). Foi calculado o indicador de consistência interna por meio do Alfa de Cronbach, com o propósito de verificar a confiabilidade das escalas utilizadas na amostra coletada.

Após a verificação dos pressupostos estatísticos, a análise da relação entre as variáveis do estudo e o poder preditivo do entrincheiramento sobre o comportamento antiético foram realizadas por meio da correlação de Pearson e de regressão linear múltipla padrão. As análises foram feitas a partir da utilização do programa estático SPSS (*Statistical Package for Social Sciences – version 25*).

Resultados

Os resultados das análises sobre a média, o desvio padrão e as correlações são apresentados na Tabela 1. Em geral, o entrincheiramento apresentou pontuações próximas à média da escala. O fator ABI apresentou um resultado um pouco acima da média. Já os fatores LA e APS apresentaram resultados levemente abaixo da média. Quanto aos comportamentos antiéticos, a média de pontuação ficou abaixo da pontuação média da escala. Para a desejabilidade social, o fator de auto aprimoramento moralista apresentou uma pontuação dentro da média, já o fator auto aprimoramento egoísta apresentou uma pontuação acima da média.

Em referência às correlações testadas, o resultado encontrado indicou que apenas o fator LA de entrincheiramento apresentou uma relação positiva, de efeito pequeno, com comportamento antiético. Os fatores APS e ABI, por sua vez, apresentaram uma relação não significativa. Os resultados dos fatores de desejabilidade social indicaram uma relação de efeito médio e negativo com o comportamento antiético.

Tabela 1

Estatísticas Descritivas e Correlações

	M	DP	1	2	3	4	5
1. LA	2,49	1,12					
2. APS	2,33	1,21	0,40**				
3. ABI	3,87	1,37	0,50**	0,49**			
4. ANTIETICO	1,94	0,64	0,26**	-0,05	-0,01		
5. EGOISTA	3,53	0,79	-0,11*	0,18**	0,18**	-0,45**	
6. MORALISTA	2,54	0,95	-0,04	0,23**	0,18**	-0,48**	0,59**

Nota. Correlações (2 extremidades) Pairwise N = 352. M = Média; DP = desvio

padrão; LA = limitação de alternativas fator de Entincheiramento; APS = ajustamentos a posição social fator de Entincheiramento; ABI = arranjos burocráticos impessoais fator de Entincheiramento; ANTIETICO = comportamento antiético; EGOISTA = fator de desejabilidade social; MORALISTA = fator de desejabilidade social; ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$.

Para verificar a hipótese do estudo foi realizada uma análise de regressão linear múltipla. O modelo testado contém na primeira etapa a desejabilidade social, para fins de controle, e na segunda etapa os três fatores do entincheiramento.

Tendo controlado o efeito da desejabilidade social, a relação entre o entincheiramento organizacional e o comportamento antiético foi de $\Delta R^2 = 0,05$ ($p < 0,001$), o que corresponde a um aumento de 5% na variância explicada. Conforme mostra a Tabela 2, para o entincheiramento, o fator limitação de alternativas apresentou um resultado estatisticamente significativo no modelo, sendo sua relação positiva com o comportamento antiético. Já os fatores do entincheiramento arranjos burocráticos impessoais e

ajustamentos à posição social não apresentaram um resultado significativo. Em relação aos fatores da deseabilidade, o fator moralista obteve o maior valor preditivo dentro do modelo testado.

Tabela 2

Coefficientes da regressão linear entre os fatores do entrincheiramento e comportamento antiético

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI	R ² ajust.	ΔR ²
1ª Etapa						0,27**	
Constante	3,24	0,13	24,29	0,000	[2,98; 3,50]		
Egoísta	-0,20	0,04	-4,48	0,000	[-0,29; -0,11]		
Moralista	-0,22	0,03	-5,83	0,000	[-0,30; -0,14]		
2ª Etapa						0,32**	0,05**
Constante	2,86	0,15	18,87	0,000	[2,56; 3,16]		
Egoísta	-0,17	0,04	-3,78	0,000	[-0,26; -0,08]		
Moralista	-0,22	0,03	-6,00	0,000	[-0,30; -0,15]		
LA	0,14	0,03	4,56	0,000	[0,08; 0,20]		
ABI	-0,01	0,02	-0,54	0,58	[-0,06; 0,03]		
APS	-0,01	0,02	-0,43	0,66	[-0,06; 0,04]		

Nota. N = 352. B = beta; CI = intervalo de confiança. Variáveis preditoras:

deseabilidade social (fatores egoísta e moralista); entrincheiramento (fatores LA,

ABI e APS). **p < 0,001; *p < 0,05.

Discussão

O objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre o entrincheiramento e o comportamento antiético no trabalho. Trata-se de um estudo exploratório, que ajuda a construir um alicerce para a formulação de um modelo explicativo dos possíveis efeitos do entrincheiramento.

Esse estudo se mostra relevante por indicar um novo preditor do comportamento antiético, e por testar, em três fatores, qual o efeito que o entrincheiramento exerce nesse comportamento. A relação com o comportamento antiético foi positiva, contudo, apenas o fator LA foi um preditor estatisticamente significativo, o que corrobora parcialmente com a

hipótese do estudo de que o entrincheiramento estaria positivamente relacionado com o comportamento antiético.

Esse resultado corrobora com estudos que indicam que diferentes vínculos apresentam relações diferentes com os comportamentos antiéticos (Sousa, 2005; Tomazzoni et al., 2020), e sugerem que o entrincheiramento influencia positivamente os comportamentos antiéticos no trabalho. Mas uma questão deve ser levada em consideração. O fator limitação de alternativas (LA) foi o fator que se mostrou preditor dos comportamentos antiéticos, e os fatores ajustamento à posição social (APS) e arranjos burocráticos impessoais (ABI) não apresentaram resultados significativos. Diante do contexto de coleta dos dados, marcado pelos impactos da pandemia da COVID-19, principalmente na questão de falta de oportunidades profissionais, os participantes podem ter sobrexcedido nas respostas para o fator LA.

Uma segunda contribuição do trabalho foi controlar o efeito da desejabilidade social na relação analisada. Pesquisas que investiguem variáveis sensíveis, como os comportamentos antiéticos, que tem conotações de “certo” ou “errado” em determinados contextos ou situações, precisam de cuidados metodológicos (McLeod et al., 2016; Randall & Fernandes, 1991). Nesse estudo, realizou-se a medição e o controle da desejabilidade social. As pesquisas que não têm esse rigor metodológico podem apresentar resultados destoantes ao inflar os resultados das relações hipotetizadas. Em relação às regressões analisadas, observa-se que o poder preditivo da desejabilidade social foi maior do que do entrincheiramento. Esse resultado valida a decisão de utilizar a desejabilidade social como controle nas análises e ressalta a importância de se realizar esse controle nas pesquisas futuras dentro do campo da ética.

A percepção do funcionário de que, na organização, os comportamentos éticos são importantes e incentivados, está relacionada com a emissão de comportamentos mais positivos (Sousa, 2005). Para além dos efeitos das normas organizacionais sobre o comportamento ético, este estudo partiu do princípio de que os tipos de vínculos também

são relevantes para entender esses comportamentos. Por esse motivo, investigar variáveis que predizem esse fenômeno é necessário, a fim de elaborar intervenções visando à diminuição do comportamento antiético.

Apesar dos resultados encontrados aqui demonstrarem relações com tamanho de efeito pequeno, essa pesquisa apresentou indícios de que o entrincheiramento influencia o comportamento antiético dos funcionários. Esse resultado acrescenta o comportamento antiético como mais um dos impactos negativos do entrincheiramento, representando uma contribuição para a literatura da área. Pode-se deduzir que os indivíduos entrincheirados podem vir a realizar esse tipo de comportamento para obter alguma recompensa que havia sido perdida na relação de troca social.

A compreensão das características que influenciam os indivíduos a agirem de forma ética ou antiética é vital para os gestores e organizações decidirem e pautarem medidas e práticas éticas da organização (De Cremer & Moore, 2020; Wiernik & Ones, 2018). Os gestores procuram estimular comportamentos mais éticos e desencorajar comportamentos antiéticos (Kaptein, 2017). Como implicação prática pode-se citar o entendimento de qual tipo de vínculo o indivíduo mantém com a organização, procurando estimular o comprometimento e controlar o nível de entrincheiramento. As organizações devem analisar os objetivos dos indivíduos, para verificar se estes são semelhantes aos objetivos das organizações, auxiliando a percepção mais positiva dos vínculos construídos. Esses vínculos são ligados a percepções positivas e negativas do indivíduo em relação às trocas sociais estabelecidas entre o indivíduo e a organização. Dessa forma, outra implicação prática é incluir avaliações que tenham como objetivo analisar a percepção do funcionário em relação às trocas sociais, auxiliando mudanças estruturais e relacionais dentro das organizações.

Ainda que os resultados sejam importantes para o avanço das literaturas de entrincheiramento e comportamento antiético, algumas limitações são apontadas. A pesquisa foi conduzida por meio de questionários de autorrelato, que podem estar sujeitos

ao viés do método comum. A coleta foi dividida em dois momentos para minimizar a influência desse viés, apesar disso, pesquisas futuras podem utilizar outras fontes de informação, como heterorrelatos para medição dos comportamentos antiéticos.

Um ponto importante é entender que o período de coleta foi marcado pelas transformações em diferentes esferas da vida em decorrência da pandemia da COVID-19. Um dos impactos da pandemia foi a redução salarial, a suspensão do contrato de trabalho e até mesmo o desemprego. Quem conseguiu manter seu vínculo de trabalho teve um súbito impacto na sua rotina. O trabalho remoto deixou de ser algo pontual e passou a ser uma realidade dos trabalhadores. Essa mudança sem preparo exigiu que os indivíduos adotassem o espaço doméstico como espaço de trabalho, tornando os limites entre vida pessoal e profissional menos nítidos (Rodrigues et al., 2020). Essa limitação foge ao controle da pesquisa. O contexto econômico reduziu as alternativas de trabalho e, dessa forma, o indivíduo pode apresentar uma tendência a permanecer no trabalho atual para garantia de seu sustento imediato (Rodrigues et al., 2020). Sendo o entrincheiramento relacionado com a impossibilidade de escolha e oportunidades profissionais (Grillo Rodrigues & Bastos, 2013), esse contexto pode ter influenciado os resultados encontrados, sendo necessários estudos que repliquem a pesquisa.

Diante desse contexto, pode-se presumir que os trabalhadores transformam o significado do trabalho, e essa transformação ocorra também na formação dos vínculos (Rodrigues et al., 2020). Os vínculos são fenômenos que se constroem na interação entre as pessoas, e o distanciamento social imposto pela pandemia prejudicou essa interação, sendo provável que os vínculos recebam novos formatos e expressões ainda não explorados (Rodrigues et al., 2020). Pesquisas futuras podem se beneficiar com o estudo dos vínculos ao analisar a mudança do entrincheiramento ao longo do tempo.

Referências

- Aguiar, C. V. N., Bastos, A. V. B., Jesus, E. S. de, & Lago, L. N. A. (2014). Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(3), 283–291.
- Almeida, S. P., & Ferreira, M. C. (2010). O impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(3), 492–504. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000300005>
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233–249. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0053>
- Baiocchi, A. C., & Magalhães, M. O. (2004). Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 5(1), 63–69. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902004000100006
- Balsan, L. A. G. (2017). *Propensão ao vínculo com a organização: Desenvolvimento do conceito, proposta de instrumentos e análise do seu impacto sobre os vínculos construídos após o ingresso do indivíduo na organização* [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. (2015). Comprometimento e entrincheiramento organizacional: Explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração da UFSM*, 8(2), 235-248. <https://doi.org/10.5902/198346599942>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>

- Beekun, R. I., Stedham, Y., & Yamamura, J. H. (2003). Business ethics in Brazil and the U.S.: A comparative investigation. *Journal of Business Ethics*, 42(3), 267–279.
<https://doi.org/1022200702149>
- Blau, G. (2001). Short research paper testing the discriminant validity of occupational entrenchment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 85–93.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1348/096317901167244>
- Borges, E., & Medeiros, C. (2007). Comprometimento e ética profissional: Um estudo de suas relações juntos aos contabilistas. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 18(44), 60–71. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/24306/comprometimento-e-etica-profissional--um-estudo-de-suas-relacoes-juntos-aos-contabilistas/i/pt-br>
- Campbell, D., & Cowton, C. J. (2015). Method issues in business ethics research: Finding credible answers to questions that matter. *Business Ethics: A European Review*, 24(S1), S3–S10. <https://doi.org/10.1111/beer.12093>
- Carvalho, P., Alves, F. J. O., Peixoto, A. de L. A., & Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: Estabelecendo limites conceituais e empíricos. *Psicologia: Teoria e Prática*, 2(13), 127–141. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ptp/v13n2/v13n2a10.pdf>
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Dancey, C., & Reidy, J. (2019). *Estatística sem matemática para Psicologia* (7ª Edição). Penso.
- De Cremer, D., & Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 369–393. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015151>
- Fu, W. (2014). The impact of emotional intelligence, organizational commitment, and job satisfaction on ethical behavior of chinese employees. *Journal of Business Ethics*,

- 122(1), 137–144. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1763-6>
- Fu, W., Deshpande, S. P., & Zhao, X. (2011). The impact of ethical behavior and facets of job satisfaction on organizational commitment of chinese employees. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 537–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0928-4>
- Furtado, A. I. V. B. (2009). *Troca Social e comportamentos de cidadania organizacional - Que relação?* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Ghosh, S. K. (2017). The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior. *Personnel Review*, 46(6), 1182–1198. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0126>
- 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>
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª Edição; M. A. Gouvêa, Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34(5), 978–1008. <https://doi.org/10.1177/0149206308318614>
- Kaptein, M. (2017). When organizations are too good: Applying Aristotle's doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model. *Business Ethics: A European Review*, 26(3), 300–311. <https://doi.org/10.1111/beer.12147>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Magalhães, M. O. (2013). Valores pessoais, vínculos com a carreira e comprometimento organizacional. *Interação em Psicologia*, 17(2), 129–139. <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/26431/22687>
- Manurung, D., Suhartadi, A. R., & Saefudin, N. (2015). The influence of organizational

- commitment on employee fraud with effectiveness of internal control and organizational justice as a moderating variable. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1064–1072. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.142>
- McLeod, M. S., Payne, G. T., & Evert, R. E. (2016). Organizational ethics research: A systematic review of methods and analytical techniques. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 429–443. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2436-9>
- Milhome, J. C., Rowe, D. E. O., & Dos Santos, M. G. (2018). Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional? *Revista Contemporânea de Economia e Gestão - CONTEXTUS*, 16(3), 232–252.
- Miranda, G. Q., & Miranda, P. (2008). Relações entre comprometimento e ética profissional. *4ª Semana Do Servidor e 5ª Semana Acadêmica UFU*. <https://ssl4799.websiteseuro.com/swge5/seg/cd2008/PDF/SA08-20651.PDF>
- Nascimento, S. M. P., Porto, J. B., Zaghetto, J. Â. V., & Guimarães, L. N. (2020, 27-30 Outubro). *Construção e validação de uma Escala de Comportamento Antiético no Trabalho*. [Sessão Coordenada]. Anais da 50ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia, Brasil.
- Nobre, E. D. A., Oliveira, F. F., Leone, N. M. de C. P. G., & Barreto, L. K. da S. (2017). Entincheiramento organizacional: A visão dos secretários executivos de um instituto federal de educação. *HOLOS*, 4, 424-436. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5057>
- Randall, D. M., & Fernandes, M. F. (1991). The social desirability response bias in ethics research. *Journal of Business Ethics*, 10(11), 805–817. <https://doi.org/10.1007/BF00383696>
- Rodrigues, A. C. de A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entincheiramento organizacional: O percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil. https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana_carolina_rodrigues.pdf

- 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., Moscon, D. C. B., Queiroz, G. C., & Silva, J. C. da. (2020). Trabalhadores na pandemia: Múltiplas realidades, múltiplos vínculos. In Moraes, M. M. (Ed.), *O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19. Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia* (Vol. 2, pp.1-87). Porto Alegre: Artmed.
- Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2010). Vínculos com a carreira e produção acadêmica: Comparando docentes de IES públicas e privadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1011–1030. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700003>
- Rowe, D. E. O., Bastos, A. V. B., & Pinho, A. P. M. (2013). Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: Um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 20(66), 501–521. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000300008>
- Russell, T. L., Sparks, T. E., Campbell, J. P., Handy, K., Ramsberger, P., & Grand, J. A. (2017). Situating ethical behavior in the nomological network of job performance. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 253–271. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9454-9>
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2006). Comprometimento com a carreira: Explorando o conceito de entrincheiramento. *30º Encontro ANPAD*, 1–16. http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-eorb-0732.pdf
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(1), 57–76. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000011>

- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2014). Analyzing the impacts of commitment and entrenchment on behavioral intentions. *Universitas Psychologica*, 13(1), 109–119.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.aice>
- Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, C. de A. (2013). Comprometimento e entrenchamento na carreira: Integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. *Revista de Administração*, 48(3), 530–543.
<https://doi.org/10.5700/rausp1104>
- Silva, S. R. M., Paiva, L. E. B., & Lima, T. C. B. (2018). Os valores relativos ao trabalho e o entrenchamento organizacional dos servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, 11(3), 166–187.
<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p166>
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(spe), 165–184.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500009>
- Sousa, W. M. V. de. (2005). *As percepções de comportamentos éticos e de justiça: Seus impactos no elo afetivo indivíduo-organização* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, Brasil.
- Souza, G. C. de, Aguiar, C. V. N., & Carneiro, L. L. (2018). A influência dos vínculos com a organização sobre o bem-estar subjetivo do trabalhador. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(4), 460–467. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.4.13727>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sexta Edição). Pearson Education.
- Tavares, M. S. G. (2019). *Teoria da Troca Social como fonte de compromisso: Um estudo nas maiores empresas em Portugal* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Tomazzoni, G. C., Costa, V. M. F., Antonello, C. S., & Rodrigues, M. B. (2020). Os vínculos organizacionais na percepção de gestores: Comprometimento, entrenchamento e

- consentimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(3), 245–258.
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190119>
- Treviño, Linda Klebe, Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (2001). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *In The Next Phase of Business Ethics 3º*, 301–337. [https://doi.org/10.1016/S1529-2096\(01\)03018-8](https://doi.org/10.1016/S1529-2096(01)03018-8)
- Treviño, Linda K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
<https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Treviño, Linda Klebe, den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)Ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635–660.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769–780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>
- Vecchione, M., Alessandri, G., & Barbaranelli, C. (2013). Measurement and application of egoistic and moralistic self-enhancement. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 170–182. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12027>
- Veetkazhi, R., Kamalanabhan, T. J., Malhotra, P., Arora, R., & Mueller, A. (2020). Unethical employee behaviour: A review and typology. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–43. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1810738>
- Wiernik, B. M., & Ones, D. S. (2018). Ethical employee behaviors in the consensus taxonomy of counterproductive work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 36–48. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12199>
- Zacher, H., Ambiel, R. A. M., & Noronha, A. P. P. (2015). Career adaptability and career entrenchment. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 164–173.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.006>

Conclusão

O objetivo central desta dissertação foi avançar no estudo sobre o entrincheiramento possibilitando uma ampliação da compreensão sobre seu impacto no desempenho. O entrincheiramento é uma forma de vinculação do indivíduo com a organização, porém, essa vinculação está associada a uma recusa de perder investimentos realizados. A relação de troca que o indivíduo estabelece com a organização e com os colegas deve proporcionar transações e relacionamentos recompensadores, mas nem sempre isso acontece.

O indivíduo está sempre realizando uma avaliação cognitiva sobre a relação de troca entre ele e a organização. Quando ele percebe que essa troca não é mais vantajosa, podem ocorrer duas situações. A primeira situação é ele sair da organização e voltar ao mercado de trabalho, buscando uma empresa onde possa encontrar uma relação mais vantajosa. Caso o indivíduo perceba que ele não tem condição de sair da empresa naquele momento, ele estará entrincheirado, configurando-se na segunda situação.

A literatura referente ao entrincheiramento ainda é incipiente. As lacunas nas pesquisas sobre desempenho (Grillo Rodrigues & Rodrigues, 2013; Rêgo, 2019; Rowe et al., 2013; Scheible et al., 2013), personalidade (Scheible & Bastos, 2013; Tomazzoni, 2017; Zacher et al., 2015) e comportamentos éticos no trabalho (Balsan et al., 2015; Carvalho et al., 2011; Nobre et al., 2017; Scheible et al., 2013; Silva et al., 2018) guiaram os objetivos dessa dissertação. Dessa forma, o objetivo geral da dissertação foi ampliar o modelo teórico de estudo das relações do entrincheiramento, determinando dois objetivos específicos que deram origem aos estudos aqui apresentados. O Estudo 1 teve por objetivo analisar o efeito da moderação dos traços de personalidade na relação entre o entrincheiramento e o desempenho do indivíduo no trabalho. O objetivo do Estudo 2 foi identificar a relação entre o entrincheiramento e o comportamento antiético no trabalho.

Os resultados encontrados podem ser sintetizados em duas frentes: os consequentes do entrincheiramento e o papel moderador da personalidade. Como consequentes do entrincheiramento foram estudadas as relações com o desempenho de

tarefas e com o desempenho ético, mais especificamente o comportamento antiético. Os resultados do Estudo 1 indicaram que o desempenho de tarefas tem uma relação negativa com o entrincheiramento, em todos os fatores. Esse resultado corroborou com pesquisas anteriores (Rêgo, 2019; Rowe et al., 2013; Scheible et al., 2013; Souza, 2015) e reitera o impacto negativo do entrincheiramento no desempenho do indivíduo no trabalho. Dessa forma, se faz importante a compreensão do nível de entrincheiramento do indivíduo para auxiliar o controle e a redução dos impactos negativos deste.

Um dos motivos que levam o indivíduo a se entrincheirar é não perder seus investimentos, mas seus comportamentos podem causar danos para a organização, como a redução no desempenho, no nível de satisfação e uma maior predisposição ao absenteísmo (Balsan et al., 2015). Os resultados do Estudo 2 indicaram que o comportamento antiético tem relação positiva com o entrincheiramento, sendo o fator LA o principal preditor dessa relação. Esse resultado acrescenta o comportamento antiético como mais um dos impactos negativos do entrincheiramento. Pessoas que se engajam em comportamentos antiéticos querem enganar, explorar ou fornecer a elas uma vantagem injusta (Wiernik & Ones, 2018). Indivíduos entrincheirados podem realizar esse tipo de comportamento como forma de trazer para si alguma recompensa que havia sido interrompida na relação de troca.

O papel moderador da personalidade foi analisado no Estudo 1. Os modelos testados com as variáveis de interação não apresentaram resultados significativos na regressão, indicando pela rejeição da hipótese de moderação. Contudo, os resultados das correlações e regressões lineares entre os traços de personalidade e o entrincheiramento merecem ser comunicados. Os resultados apontaram que o traço do neuroticismo influencia todos os fatores do entrincheiramento de maneira positiva. O neuroticismo retrata a sensibilidade emocional do indivíduo, em que os indivíduos com maiores níveis deste apresentam maior dificuldade no enfrentamento de problemas. Por outro lado, o entrincheiramento está ligado ao processo de avaliação das perdas dos investimentos. Este resultado nos leva a presumir que quanto maior o nível de neuroticismo do indivíduo, maior

será a chance dele não conseguir lidar com perdas e, dessa forma, se perceber entrincheirado.

Outros achados devem ser mencionados. Os traços de extroversão e conscienciosidade apresentaram relação negativa com todos os fatores de entrincheiramento, apresentando resultado semelhante aos achados que correlacionaram esses traços com comprometimento de continuação. Contudo, os traços de socialização e abertura apresentaram resultados mistos. Socialização apresentou relação negativa com os fatores LA e APS e positiva com ABI, já a abertura apresentou relação negativa com LA e positiva com ABI e APS. Pesquisas futuras devem procurar compreender a relação desses traços com cada fator do entrincheiramento, pois isso pode auxiliar no entendimento de um padrão de personalidade mais relacionado aos indivíduos entrincheirados.

Este trabalho possui contribuições teóricas, metodológicas e práticas. O entrincheiramento é uma novidade conceitual. As agendas de pesquisa nessa área estão focadas em estimular estudos sobre o tema, principalmente para ampliar o conhecimento acerca do modelo teórico. Como contribuição teórica, pode-se citar a ampliação das variáveis que tem relação com o entrincheiramento – aqui estudadas o desempenho, os traços de personalidade e o comportamento antiético. Para além disso, o achado de que o neuroticismo está relacionado com maiores percepções de entrincheiramento sugerem um mecanismo individual que faz com que as pessoas se entrincheiem nas organizações. Esse possível mecanismo deve ser visto como oportunidade para pesquisas futuras.

Em relação às contribuições metodológicas, podem-se citar o uso de técnicas mais robustas para análises das relações, com o uso de desenhos de pesquisas com moderação. Outra contribuição metodológica foi o controle da desejabilidade social no estudo do comportamento antiético. Os resultados trazidos no Estudo 2 indicaram correlações moderadas da desejabilidade social com o comportamento antiético. Esse resultado apoia a decisão de ter usado a desejabilidade como controle e evidencia a importância de realizar esse controle nas pesquisas futuras no campo da ética.

Como contribuição prática, o reconhecimento do perfil dos profissionais entrincheirados auxilia na proposição de ajustes entre os objetivos pessoais e organizacionais, implícitos na relação de troca. Avaliações e mapeamento dessas relações de troca ajudam a controlar o nível de entrincheiramento e reduzir os impactos negativos, como a diminuição do desempenho do indivíduo no trabalho. Além da redução no desempenho, indivíduos entrincheirados podem se engajar em comportamentos antiéticos. Outra contribuição prática do entendimento e controle do nível de entrincheiramento é que esse dado fornece aos gestores informações importantes para pautar práticas e medidas que visem o desencorajamento de comportamentos antiéticos no trabalho.

Ainda que os resultados aqui apresentados sejam importantes para o avanço da literatura, algumas limitações devem ser consideradas. A primeira refere-se à amostra, que foi, por conveniência, composta em sua maioria por mulheres. Uma maior variabilidade na amostra pode proporcionar um cenário mais próximo à população real e auxiliar na generalidade dos achados. Outra limitação considerada é a utilização de questionários de autorrelato, que podem estar sujeitos ao viés do método comum. Como estratégia para minimizar esse viés, a coleta foi dividida em dois momentos. Contudo, pesquisas futuras podem lançar mão de estratégias de coleta que utilizem diversas fontes de informação das variáveis medidas.

Medir apenas o desempenho de tarefas e não ter incluído uma medida para o comprometimento também podem ser vistos como uma limitação. O desempenho é um construto multideterminado onde as pesquisas futuras podem realizar a medição de outras dimensões a contextual e a ética. No futuro, pesquisadores podem medir o comprometimento afeito e de continuação de modo que seja ampliada a delimitação conceitual com o entrincheiramento por meio das análises discriminante e convergente. Em relação aos traços de personalidade, pesquisas futuras devem buscar aprofundar a compreensão da relação do traço de neuroticismo com o entrincheiramento, visto que esse traço se relacionou positivamente com todos os fatores de entrincheiramento. A

compreensão de um perfil do indivíduo entrincheirado pode auxiliar no controle dos impactos negativos desse vínculo.

O estudo indicou alguns resultados mistos na relação entre os fatores do entrincheiramento com as variáveis analisadas, tendo o fator limitação de alternativas um destaque especial por ter sido o fator com maior carga explicativa nas relações. Logo, analisar as diferenças que cada fator do entrincheiramento possa ter com novos construtos é um ponto de oportunidade para pesquisas futuras.

Por fim, é importante compreender o período de coleta que foi marcado pelos impactos da pandemia da COVID-19. Deve-se, portanto, ter um esforço conjunto dos pesquisadores para replicar os achados dos estudos aqui apresentados e também alavancar as pesquisas sobre a literatura específica relacionada à temática explorada neste estudo.

Referências

- Almeida, S. P., & Ferreira, M. C. (2010). O impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(3), 492–504. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000300005>
- Baiocchi, A. C., & Magalhães, M. O. (2004). Relações entre processos de comprometimento, entrenchamento e motivação vital em carreiras profissionais. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 5(1), 63–69. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902004000100006
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. (2015). Comprometimento e entrenchamento organizacional: Explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração da UFSM*, 8(2), 235-248. <https://doi.org/10.5902/198346599942>
- Balsan, L. A. G., Lopes, L. F. D., Alves, J. N., Vizzotto, F. B., & Costa, V. M. F. (2016). Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 9(1), 143–164. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p143>
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. (2015). Comprometimento e entrenchamento organizacional: Explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração da UFSM*, 8(2), 235-248. <https://doi.org/10.5902/198346599942>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Blau, G. (2001). Short research paper testing the discriminant validity of occupational entrenchment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 85–93. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1348/096317901167244>
- Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation

- of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 301–320. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00589.x>
- Carvalho, P., Alves, F. J. O., Peixoto, A. de L. A., & Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: Estabelecendo limites conceituais e empíricos. *Psicologia: Teoria e Prática*, 2(13), 127–141. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ptp/v13n2/v13n2a10.pdf>
- De Cremer, D., & Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 369–393. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015151>
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. T. da. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549–556. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>
- 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>
- Furtado, A. I. V. B. (2009). *Troca Social e comportamentos de cidadania organizacional - Que relação?* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- 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). <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n36p143>
- Magalhães, M. O. (2013). Valores pessoais, vínculos com a carreira e comprometimento organizacional. *Interação em Psicologia*, 17(2), 129–139. <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/26431/22687>
- Milhome, J. C., & Rowe, D. E. O. (2018). Comprometimento e entrenchamento organizacional: Possíveis correlações. *Gestão Organizacional*, 16(1), 69–77. <https://doi.org/10.21714/1679-18272018v16n1.p69-77>

- Milhorne, J. C., Rowe, D. E. O., & Dos Santos, M. G. (2018). Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional? *Revista Contemporânea de Economia e Gestão - CONTEXTUS*, 16(3), 232–252.
- Nobre, E. D. A., Oliveira, F. F., Leone, N. M. de C. P. G., & Barreto, L. K. da S. (2017). Entrincheiramento organizacional: A visão dos secretários executivos de um instituto federal de educação. *HOLOS*, 4, 424-436. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5057>
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes vínculos indivíduo-organização: Explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(spe3), 288–304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151635>
- Rêgo, M. C. B. (2019). *Desempenho no trabalho, comprometimento, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional: Um estudo multinível* [Tese de Doutorado]. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- 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. P. G., Bastos, A. V. B., & Gondim, S. M. G. (2013). Comprometimento, entrincheiramento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. *Revista Científica Hermes*, 8, 23–46. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477647815002>
- Rodrigues, A. C. de A., Moscon, D. C. B., Queiroz, G. C., & Silva, J. C. da. (2020). Trabalhadores na pandemia: Múltiplas realidades, múltiplos vínculos. In Moraes, M. M. (Ed.), *O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19. Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia* (Vol. 2, pp.1-87). Porto Alegre: Artmed.
- Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2010). Vínculos com a carreira e produção acadêmica: Comparando docentes de IES públicas e privadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1011–1030. <https://doi.org/10.1590/S1415->

65552010000700003

Rowe, D. E. O., Bastos, A. V. B., & Pinho, A. P. M. (2013). Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: Um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 20(66), 501–521.

<https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000300008>

Russell, T. L., Sparks, T. E., Campbell, J. P., Handy, K., Ramsberger, P., & Grand, J. A. (2017). Situating ethical behavior in the nomological network of job performance.

Journal of Business and Psychology, 32(3), 253–271. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9454-9>

Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2006). Comprometimento com a carreira: Explorando o conceito de entrincheiramento. *30º Encontro ANPAD*, 1–16.

http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-eorb-0732.pdf

Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment.

BAR - Brazilian Administration Review, 10(1), 57–76. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000011>

Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2014). Analyzing the impacts of commitment and entrenchment on behavioral intentions. *Universitas Psychologica*, 13(1), 109–119.

<https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.aice>

Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, C. de A. (2013). Comprometimento e entrincheiramento na carreira: Integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. *Revista de Administração*, 48(3), 530–543.

<https://doi.org/10.5700/rausp1104>

Silva, P. M. M., Lima, A. N. C., & Leone, N. M. C. P. G. (2015). Entincheiramento organizacional: Percepção de empregados de uma agência bancária. *Revista de*

Administração IMED, 5(2), 111–120. [https://doi.org/10.18256/2237-](https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n2p111-120)

[7956/raimed.v5n2p111-120](https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n2p111-120)

- Silva, S. R. M., Paiva, L. E. B., & Lima, T. C. B. (2018). Os valores relativos ao trabalho e o entrenchment organizacional dos servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 11(3), 166–187.
<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p166>
- Souza, G. C. de. (2015). *Comprometimento afetivo e entrenchment organizacional: Suas relações com o bem-estar pessoal nas organizações* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.
- Tavares, M. S. G. (2019). *Teoria da Troca Social como fonte de compromisso: Um estudo nas maiores empresas em Portugal* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Tomazzoni, G. C. (2017). *Vínculos de comprometimento, entrenchment e consentimento do indivíduo com a organização: Explorando seus antecedentes e consequentes* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Wiernik, B. M., & Ones, D. S. (2018). Ethical employee behaviors in the consensus taxonomy of counterproductive work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 36–48. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12199>
- Zacher, H., Ambiel, R. A. M., & Noronha, A. P. P. (2015). Career adaptability and career entrenchment. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 164–173.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.006>