



Doi: <https://doi.org/10.4025/cadm.v29i1.55767>

CULTURA ORGANIZACIONAL E ENTRINCHEIRAMENTO: UM ESTUDO EM UM SUPERMERCADO

ORGANIZACIONAL CURTURE AND ENTRENCHMENT: A STUDY IN A SUPERMARKET

Luana de Souza BARROS¹
Anizaura Lidia Rodrigues de SOUZA²

Recebido em: **12/09/2020**
Aceito em: **20/10/2020**

RESUMO

O presente artigo se propôs a investigar a relação entre a cultura organizacional e o entrenchamento organizacional dos trabalhadores, em um supermercado, do interior fluminense. O estudo contou com a participação de 33 trabalhadores. Os dados foram coletados através de um questionário contendo uma ficha sociodemográfica e 40 questões em formato *likert* que avaliavam os fenômenos investigados. O resultado evidenciou uma correlação positiva entre eles ($r=0,241$) e que a percepção dos trabalhadores em relação à cultura organizacional e ao entrenchamento organizacional apresentou *scores* medianos. Conclui-se que as organizações devem se atentar para estratégias de gestão que visem difundir amplamente a sua cultura, fomentando o aumento e o fortalecimento dos vínculos em seus trabalhadores.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Entrincheiramento organizacional. Trabalhadores.

ABSTRACT

This article aims to investigate the relation between the organizational culture and the organizational entrenchment of employees, in a supermarket, from the interior of Rio de Janeiro. The study involved 33 employees. The data were collected by a questionnaire containing a sociodemographic sheet and 40 questions in likert format that evaluated the investigated phenomena. The result highlighted a positive correlation between them ($r=0,241$) and that the employees perception of organizational culture and organizational entrenchment presented median scores. It is concluded that organizations should pay attention to management strategies

¹ Universidade Federal Fluminense – UFF.

² Universidade Federal Fluminense - UFF.

that aim to disseminate their culture widely, fomenting the increase and the strengthening of bonds in their employees.

Keywords: Organizational culture. Organizational entrenchment. Employees.

INTRODUÇÃO

O tema cultura organizacional se difundiu nos estudos nas últimas três décadas. Isso se deu pós-segunda guerra mundial, na qual estava instalado um panorama de declínio das empresas norteamericanas e rápida ascensão das japonesas, fazendo com que os pesquisadores passassem a estudar a cultura como pertencente à gestão, focando em melhores práticas para se obter os melhores resultados (SOUZA, 2007).

Com o aumento dos estudos sobre o tema, percebeu-se que esse era um elemento central para o sucesso econômico das organizações, já que “influencia no gerenciamento de empresas e seu impacto molda as estratégias, as necessidades de mudança e a própria sobrevivência no mercado” (BASTOS, 2017, p. 3). Além disso, indícios do comportamento e do clima organizacional são revelados, podendo fazer com que os dirigentes tomem decisões mais acertadas no que diz respeito a melhorias que visem o sucesso da organização (QUEIJA, 2015).

A contemporaneidade também suscitou o aumento do interesse de pesquisas no campo dos vínculos com o trabalho e com as organizações de maneira a tratar da natureza, causas e consequências para o ambiente organizacional e para os próprios trabalhadores (MOSCON; AGUIAR; BASTOS, 2015).

É sabido que há um sistema de troca entre a organização e os seus funcionários. Enquanto os trabalhadores se mostram empenhados, assíduos, colaboram espontaneamente e permanecem na empresa, ela os mantém e incentiva dando retribuições econômicas, financeiras, sociais ou materiais (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Entretanto, às vezes esses incentivos fazem parte de uma gama de fatores que fazem os trabalhadores optarem por permanecerem na organização, mesmo que o desejo seja o oposto. Isso acontece por acreditarem que sua saída resultaria em perdas emocionais ou financeiras e que não há tantas alternativas de trabalho, o que os situam em um quadro de entrincheiramento (RODRIGUES, 2009).

O entrincheiramento organizacional é um conceito novo, ainda há pouco estudo sobre essa temática no Brasil (ZAGO; FLECK, 2016), especialmente quando se trata de diferentes amostras, segmentos e ocupações (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Por esse motivo, destaca-se a necessidade de ampliação dos estudos acerca do assunto.

Alinhada aos expostos acima, esta pesquisa visa tratar da relação entre cultura organizacional e o entrincheiramento com o objetivo de investigar a influência que o primeiro fenômeno exerce sobre o segundo, explorando as percepções dos funcionários de um supermercado, localizado no interior do estado do Rio de Janeiro. Os objetivos específicos consistem em: identificar os valores organizacionais; identificar as práticas culturais estabelecidas na organização; identificar os níveis de entrincheiramento organizacional e, por fim, compreender a relação entre a cultura organizacional e o entrincheiramento organizacional.

Silva, Paiva e Lima (2018) encontraram relações positivas e negativas entre os eixos dos valores relativos ao trabalho e dos pertencentes ao entrincheiramento organizacional em sua pesquisa. Tais achados forneceram subsídios para a hipótese que norteia esse estudo: a cultura organizacional influencia no entrincheiramento do trabalhador.

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Nas organizações ocorre uma homogeneização dos indivíduos usando o mecanismo da similarização do vestuário, da comunicação e do comportamento de modo que os funcionários assumem uma identidade própria e desenvolvem um sentimento de pertencimento àquele local (SILVA; MOSCON, 2017). A presença dessa similarização se dá por haver uma cultura organizacional, sendo definida como “um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 501), o que faz dela um ponto central ao se colocar em pauta as ações de uma organização.

Os fundadores são responsáveis pela criação da cultura. A mesma é aprendida por outros funcionários por socialização, seleção de funcionários que pensam de forma parecida com os fundadores e o ato de se espelhar nas ações dos dirigentes, o que estimula a internalização dessa cultura (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). É importante ressaltar que, por ser um produto social, ela é dinâmica (ZAGO, 2013), significando que pode sofrer mudanças, se em algum momento for necessário.

Schein (1992) explicita que a cultura se manifesta por 3 níveis: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. Os artefatos são fáceis de serem percebidos e fazem parte as instalações, os equipamentos, o vestuário, as formas de comunicação no interior da organização, etc. Os valores se referem aos preceitos usados para avaliar sujeitos, ações e situações. Já os pressupostos básicos estão no nível inconsciente e são invisíveis, dizem respeito às hipóteses comuns aos trabalhadores que são tidas como verdades, o que fazem com que assumam um papel principal pela percepção, pensamento e sentimento do indivíduo em relação ao seu local de trabalho.

Kotter e Heskett (1994) afirmam que o núcleo da cultura organizacional são os valores comuns compartilhados, tornando este um elemento importante para se compreender de fato a cultura. Sabe-se que a percepção de valores por parte dos empregados é capaz de impactar a rotina organizacional, o comprometimento e o comportamento dos mesmos (TAMAYO et. al, 2000), o que confirma o grau de relevância do conceito.

Gondim e Tamayo (1996, p. 63) definem valores organizacionais como sendo

princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses pessoais, coletivos ou mistos.

É importante destacar que, embora haja diferença entre valores pessoais e organizacionais, os mesmos não se configuram como polos opostos, podendo o alinhamento entre elas ser responsável pela eficácia da organização (SILVA FILHO, 2014).

Para Tamayo (1996), a finalidade dos valores é resolver três conflitos: o desequilíbrio entre interesses pessoais e grupais, a falta de definição concreta de normas, papéis e regras e, por fim, a falta de conciliação entre interesses da organização (produtividade), sociedade (comércio) e meio ambiente (retirada de matéria-prima da natureza).

Opostamente, Hofstede et al. (1990) argumentam que são as práticas organizacionais o verdadeiro núcleo da cultura. Através delas que a cultura seria capaz de influenciar de alguma forma as ações dos trabalhadores). Enquanto os valores estão no campo das normas, as práticas dizem respeito a uma ação e, sendo assim, formam uma faceta observável da cultura.

Para Selznick (1971), as práticas ganham uma conotação também simbólica por não se restringirem aos aspectos do trabalho em si e refletirem também a história da organização e dos indivíduos que nela estão inseridos, juntamente com as soluções encontradas a partir de demandas tanto internas quanto externas.

Essa afirmação ganha força ao levar em consideração os três elementos que esse conceito abarca. São eles: símbolos, heróis e rituais. Os símbolos compreendem palavras e objetos que têm significado importante para a organização; os heróis são pessoas vivas ou mortas, reais ou não, que representam um modelo a ser seguido pelos demais (HOSFSTEDE et al, 1990) e, por fim, os rituais são definidos por atividades coletivas que reforçam os valores organizacionais (SOUZA, 2006).

Posto isto, é possível entender que as organizações possuem uma história e que a composição adquirida ao longo do tempo faz com que haja uma diferenciação entre elas a partir de suas identidades, padrões de comportamento e costumes, características estas que derivam dos valores e das práticas que exercem (CHANG, 1999).

Atualmente, no Brasil, o instrumento mais utilizado para se avaliar os valores e as práticas presentes na cultura de uma organização é o IBACO e, por essa razão, foi utilizado nesse estudo.

2 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Meireles (2015) explicita que os indivíduos constroem vínculos das mais diversas naturezas e com os mais diversos objetos e, havendo uma relação laboral, há também a presença desse fenômeno. Tendo este um caráter complexo e dinâmico, surgiram diversos conceitos para dar conta de estudar os vínculos, dentre eles podemos destacar percepção de suporte, justiça organizacional, comprometimento organizacional e, possivelmente, um dos mais recentemente estudados, o entrincheiramento organizacional. Para compreender o entrincheiramento, foco deste estudo, anteriormente é preciso relatar que houve uma dilatação do conceito de comprometimento que resultou em uma problematização na relação entre os dois construtos.

Comprometimento organizacional é um conceito difícil de ser definido e delimitado justamente por haver uma pluralidade de visões acerca desse vínculo trabalhador-organização. O modelo explicativo comumente usado é o tridimensional (RODRIGUES; BASTOS, 2010), no qual possui três categorias de comprometimento: afetivo, normativo e de continuação. A primeira categoria diz respeito à identificação, envolvimento e afeto com seu local de trabalho de modo que o indivíduo quer permanecer na organização e auxiliar no desenvolvimento da mesma. A segunda diz respeito a um sentimento de dívida que faz com que o trabalhador se sinta na obrigação de permanecer na organização, “pagando-a” através de seu trabalho. A terceira, mais relevante para este trabalho, parte da teoria dos *sidebets* de Becker (1960), que aponta uma avaliação de troca entre trabalhador e organização em que são analisadas perdas e ganhos, a fim de definir se é vantajoso ou não sua permanência nesse espaço (RODRIGUES; BASTOS, 2013).

Rodrigues (2009) menciona que o comprometimento de continuação vai em direção oposta ao próprio conceito de comprometimento, por não se tratar do desejo e sim por balancear as vantagens e as desvantagens de sua permanência, sem ir de encontro aos objetivos da organização e, dessa forma, não deveria estar englobada nesse mesmo construto. Sendo assim, é importante a distinção entre permanência por desejo, que está ligada ao comprometimento, e permanência por necessidade, que se aproxima do entrincheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2013).

O conceito de entrincheiramento, por sua vez, foi proposto inicialmente por Bedeian, Carson, Carson em 1995 com um olhar voltado para a carreira, levando em conta a percepção de prejuízo, por parte do trabalhador, ao considerar o desgaste emocional, as poucas possibilidades de novo emprego e os investimentos realizados (ZAGO; FLECK, 2016). O termo ganha uma nova perspectiva quando Rodrigues (2009) o transpõe para a organização que, segundo

Meireles (2015, p.19), “visa avaliar o quanto um empregado sente-se ‘preso’ à organização por necessidade”, ganhando a conotação de segurança, proteção e manutenção do *status quo*.

Dada a separação entre esses dois vínculos, o entrincheiramento irá apresentar características próprias e, como propõe Rodrigues (2009), uma delas é a existência de três dimensões:

- 1- Ajustamento à posição social (APS): refere-se aos investimentos feitos pelo indivíduo e pela organização, como treinamentos e relações interpessoais com outros trabalhadores.
- 2- Arranjos burocráticos impessoais (ABI): seria o temor de perder a estabilidade, benefícios e ganhos financeiros, por exemplo, assistência médica e participação nos lucros.
- 3- Limitação das alternativas (LA): o indivíduo não vê outras opções, caso saia da organização, por levar em consideração sua idade, seus conhecimentos ou a própria restrição do mercado.

Esses três fatores seriam os responsáveis pelo sentimento de estar em uma trincheira. Conforme Rodrigues e Bastos (2013), os níveis em que os mesmos ocorrem revelam uma tendência do indivíduo de resistência às mudanças e à permanência na estabilidade.

Considera-se importante a ênfase no que diz respeito ao vínculo propriamente dito, pois a essência do entrincheiramento, sendo ele de carreira ou organizacional, é o sentimento relatado acima por não enxergar alternativas que correspondam as suas expectativas e suas necessidades, enfatizando que a prolongação do vínculo entre indivíduo e organização não é voluntária (RODRIGUES, 2009).

De acordo com a matriz elaborada por Carson, Carson, Roe e Phillips (1996), é possível que indivíduos entrincheirados estejam ou não satisfeitos com seus trabalhos. Quando há satisfação, será constatado um alto nível de comprometimento organizacional e com a carreira, maior formação educacional, elevado tempo no cargo/carreira e uma baixa intenção de deixar a organização. Em caso de insatisfação, o quadro apresentado será o inverso, haverá baixo nível de comprometimento organizacional, elevada intenção de deixar a carreira e curto tempo no cargo/carreira. Além disso, quando um trabalhador está nessa situação aversiva, ele busca uma forma de lidar com ela, o que pode resultar em comportamentos de indiferença, negligência ou confronto verbal (CARSON; CARSON, 1997). Assim, sendo variáveis inversamente proporcionais, fica evidente que, apesar de se relacionarem, comprometimento e entrincheiramento são construtos distintos.

Como se percebe o uso recorrente da Escala de Entrincheiramento Organizacional para se avaliar o entrincheiramento organizacional, ela foi utilizada nessa pesquisa.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Há estudos que apontam a relação entre esses dois fenômenos. Um deles foi realizado por Balsan et al. (2016) visando investigar os níveis de impacto e suporte à transferência de treinamento e os vínculos organizacionais estabelecidos entre os servidores de uma instituição pública de ensino. Os resultados sinalizaram um alto impacto do treinamento no trabalho, elevado comprometimento afetivo e um moderado entrincheiramento organizacional.

O estudo efetuado por Formiga et al. (2018) analisou a relação entre valores no trabalho e entrincheiramento organizacional. Em relação ao primeiro fenômeno, percebeu-se que as recompensas mais desejáveis no trabalho são a segurança em poder se sustentar financeiramente e a realização em ser bem-sucedido. No que diz respeito ao entrincheiramento, predominou a percepção de perdas de benefícios pelo indivíduo ao sair da instituição, verificando uma relação moderada com a segurança e estabilidade financeira.

Já Silva, Paiva e Lima (2018) elaboraram uma pesquisa com o objetivo de comparar os valores relativos ao trabalho e o entrenchamento organizacional entre docentes e técnicos administrativos de uma universidade pública. Foi possível inferir que existem relações positivas entre ajustamento à posição social e realização; entre arranjos burocráticos impessoais e universalismo e benevolência; e entre limitação de alternativas e conformidade; e relações negativas entre arranjos burocráticos impessoais e segurança e entre limitação de alternativas e seguranças.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA

O supermercado começou sua história em 1984 como um pequeno empreendimento localizado em uma cidade no interior do estado do Rio de Janeiro e, hoje, possui treze lojas em oito diferentes cidades e conta com 1200 funcionários diretos e 300 funcionários indiretos. O campo de pesquisa foi em uma dessas várias lojas, local que possuía um total de 109 funcionários, no momento de realização da coleta dos dados.

A organização tem como missão oferecer produtos e serviços de qualidade, com excelência no atendimento, visando o bem-estar dos clientes, bem como a satisfação dos colaboradores, fornecedores e a comunidade. A visão consiste em ser referência no ramo de supermercado na região, com lojas modernas e confortáveis, buscando um processo contínuo de expansão, além de contribuir para a geração de empregos e crescimento da economia regional. Já os valores estão pautados na ética, humildade, respeito, inovação e comprometimento com os clientes.

As informações apresentadas foram extraídas do *site* institucional, disponível para consulta pública. O dado quantitativo da unidade especificada foi obtido a partir de contato telefônico com o gerente.

5 METODOLOGIA

5.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi do tipo correlacional que, segundo Rodrigues, Assmar e Jablonski (2009), caracteriza-se por medir duas ou mais variáveis e, a partir disso, estabelecer uma relação entre elas.

5.2 AMOSTRA

Do total de 109 trabalhadores do supermercado, 33 participaram dessa pesquisa. Eles apresentaram média de idade de $M = 31,25$ e $DP = 8,12$, em sua maioria do gênero feminino (19), casados (18), com escolaridade no ensino médio completo (18), grande parte compondo o cargo de repositor, tendo o tempo de trabalho médio $M = 1,97$ e $DP = 0,88$ e renda salarial entre R\$1000,00 e R\$1500,00 (Tabela 1).

Tabela 1- Composição da amostra

Variáveis	Categorias	Número
Sexo	Feminino	19
	Masculino	14
Estado civil	Casado	18

	Divorciado	2
	Solteiro	12
	Não respondeu	1
Escolaridade	Fundamental incompleto	2
	Fundamental completo	5
	Médio incompleto	3
	Médio completo	18
	Médio de nível técnico	1
	Superior incompleto	2
	Superior completo	2
Profissão atual	Açougueiro	1
	Atendente	5
	Embalador	6
	Fiscal	2
	Operador de caixa	9
	Repositor	10
Renda salarial pessoal	R\$500,00-R\$1000,00	2
	R\$1000,00-R\$1500,00	26
	R\$1500,00-R\$2000,00	4
	R\$2000,00 ou mais	1
	Média	Desvio padrão
Idade	31,25	8,12
Tempo no emprego atual	1,96	0,88
N		33

5.3 INSTRUMENTOS

Uma ficha para se conhecer o perfil sociodemográfico dos participantes foi aplicada junto ao instrumento completo. Para a análise da cultura organizacional, foi utilizado o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), elaborado por Ferreira et al. (2002), com o objetivo de identificar os valores e as práticas presentes na cultura da organização. O instrumento possui 94 afirmações e, nesse estudo, optou-se pela utilização de 20 delas, as quais julgou melhor explorar as percepções dos trabalhadores com o supermercado. Das 20 questões escolhidas, 10 questões tratam sobre os valores e as outras 10 questões sobre as práticas organizacionais. As respostas foram obtidas a partir de uma escala em formato *likert* de 5 pontos, que varia de não se aplica de modo algum (1) a aplica-se totalmente (5) que, ao realizar a média aritmética das dimensões citadas, revelam scores de um a cinco, considerando que quanto maior o score, mais os valores/as práticas são melhores percebidos na organização.

Já para a mensuração do entrenchamento organizacional dos trabalhadores foi utilizada a Escala de Entrenchamento Organizacional (EEO) de Rodrigues e Bastos (2015). A escala é composta por 18 itens, que contemplam as três dimensões: ajustamentos à posição social (APS), arranjos burocráticos impessoais (ABI) e limitações de alternativas (LA). As respostas foram obtidas a partir de uma escala *likert* de 5 pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5) e, a partir disso, os resultados foram classificados em níveis de entrenchamento, podendo se enquadrar em baixo, médio ou alto nível.

O parâmetro adotado para analisar as respostas desses dois fenômenos parte do princípio de que valores encontrados entre 1 e 2 são baixos, valores >2 e < 4 são médios e os que estão compreendidos entre 4 e 5 são altos.

5.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Em um primeiro momento, foi estabelecido contato telefônico com o supermercado para expressar o intuito de realizar uma pesquisa com os trabalhadores. O gerente sugeriu um encontro presencial para que ele pudesse compreender melhor a temática, analisar o projeto e, sobretudo, o questionário. Na data marcada houve a apresentação do projeto e a entrega de um ofício ao referido gerente para que ele autorizasse as visitas para a coleta de dados e, assim, a autorização foi concedida.

Dessa forma, realizou-se um novo contato telefônico com o gerente para elencar os melhores dias da semana para que a coleta de dados pudesse ser iniciada, ficando para o mês seguinte as datas de realização dessa tarefa. Totalizaram três dias consecutivos de coleta de dados seguindo os mesmos procedimentos: convite à participação, apresentação pessoal e do termo de consentimento livre e esclarecido e explicação dos objetivos da pesquisa, após a assinatura de cada participante concordando em colaborar com a pesquisa pôde ser iniciada a aplicação do questionário.

6 RESULTADOS

O questionário IBACO prevê uma escala *likert* de cinco pontos, sendo 01 “Não se aplica de modo algum” e 05 “Aplica-se totalmente”. De modo semelhante, o EEO prevê 01 para “Discordo totalmente” e 05 para “Concordo totalmente”. Em um primeiro momento, foi realizada uma análise de frequência para alcançar o primeiro objetivo específico que consistia em identificar os valores organizacionais percebidos pelos participantes. Nessa análise foi obtida uma média de $M=2,97$ com desvio padrão de $DP=0,72$, indicando que os valores são assimilados de maneira mediana pelos funcionários, já que uma média próxima a $M=5$ apontaria para completa internalização dos valores postos pelo supermercado.

Respondendo ao segundo objetivo que visou identificar as práticas culturais percebidas pelos trabalhadores, optou-se por fazer novamente a análise de frequência, o que possibilitou observar que a média foi $M=3,18$ e o desvio padrão de $DP=0,85$. Neste caso, uma média próxima de $M=5$ seria o ideal. Sendo assim, a média encontrada caracteriza que os funcionários percebem medianamente as práticas culturais existentes em seu local de trabalho.

Em relação aos níveis de entrincheiramento organizacional, estes se apresentaram como médios, tanto na categoria ajustamento a posição social ($M=2,46$, $DP=0,95$) quanto na categoria arranjos burocráticos ($M=2,46$, $DP=0,67$) e limitação de alternativas ($M=2,35$, $DP=0,71$), posto que, quanto mais próximo a $M=5$, maior o entrincheiramento. Com esse panorama é possível dizer que o vínculo por necessidade acontece, mas não de maneira exacerbada.

O principal objetivo deste trabalho foi compreender a relação entre a cultura organizacional e o entrincheiramento organizacional dos trabalhadores na organização em que estão inseridos. Dessa forma, foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson entre essas duas variáveis (tabela 2). O resultado obtido foi $r=0,241$, indicando uma correlação positiva, apesar da baixa intensidade, corroborando com a hipótese levantada, já que cultura organizacional, quando bem percebida, influencia positivamente o entrincheiramento organizacional do trabalhador.

Tabela 2- Correlação entre cultura organizacional e entrincheiramento

Cultura		Entrincheiramento
	Correlação de Pearson	,241
	Sig.	,257

No entanto, ao calcular os coeficientes de correlação de Pearson de maneira mais detalhada, levando em consideração as duas categorias de cultura e as três categorias de entrincheiramento (tabela 3), pôde ser observado que o arranjo burocrático, quando em correlação com os valores, apresenta um resultado altamente significativo e indica que as variáveis estão diretamente relacionadas. Por sua vez, a limitação de alternativas possui uma correlação negativa e praticamente nula com os valores.

Tabela 3- Correlação detalhada entre cultura organizacional e entrincheiramento

Cultura	Entrincheiramento	Ajustamento à posição social	Arranjo burocrático	Limitação de alternativas
Valores	Correlação de Pearson	,359	,511**	-,018
Prática	Correlação de Pearson	,117	,146	-,056

Por fim, verificou-se que, embora a correlação entre as duas variáveis tenha sido de baixa intensidade, houve assertivas que, quando correlacionadas, demonstraram ser altamente significativas. Um exemplo é a questão referente à cultura organizacional que afirma que “As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa” e o item relacionado ao entrincheiramento que diz que “Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei” que obteve uma correlação positiva ($r=0,555$), indicando que quanto mais a organização estimula a competitividade, mais os trabalhadores se dedicam às suas atividades e, portanto, repensam se a saída da empresa vale a pena.

Dentre todas as correlações, a que possuiu correlação negativa de maior expressão ($r=-0,386$) foi a assertiva pertencente à cultura que diz que “As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas” e a pertencente ao entrincheiramento que afirma que “A especificidade do meu conhecimento dificulta a minha inserção em outras organizações”, o que sinaliza que, se as iniciativas são valorizadas no ambiente laboral, poderá impactar no desejo de permanecer na organização, considerando também a pouca oferta de trabalhos formais na região e as características específicas da sua atividade. Outros exemplos de questões que obtiveram uma alta correlação pode ser encontrados na tabela 4.

Tabela 4- Algumas questões que apresentam correlação altamente significativa

Cultura Organizacional O envolvimento com as ideias da empresa é valorizado.	Entrincheiramento A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	Correlação de Pearson -,379*
Investe-se em um bom ambiente de trabalho para garantir o bem-estar dos funcionários.	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	,531**
A capacidade de realizar várias tarefas é valorizada.	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	,465**
Superar as dificuldades do dia a dia é valorizado.	Sair dessa organização significa perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	,458**
As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa.	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei.	,555**
Atendimento as necessidades dos clientes é uma das metas mais importantes.	Os benefícios seriam perdidos se eu saísse agora.	,386*

* p < 0,01 ** p < 0,001

7 DISCUSSÃO

A sede e a equipe técnica-administrativa do supermercado pesquisado se encontram na cidade vizinha. Assim, apesar de ser uma organização sólida na região, o recente estabelecimento dessa filial e a distância da sede, onde seria possível encontrar os principais personagens (donos, gestores) propiciadores da percepção e disseminação da cultura organizacional junto aos demais, podem ser elementos a serem considerados, uma vez que se observa uma percepção mediana dessa variável pelos trabalhadores.

Outra dificuldade encontrada para a absorção da cultura pode ser a significativa rotatividade, visto que apenas oito dos trinta e três participantes responderam que trabalham no local há três anos, comungando com Pinho, Jeunon e Duarte (2016), ao afirmarem que o comércio varejista é um setor de grandes oportunidades empregatícias, mas também um local que apresenta uma alta rotatividade.

De todo modo, esse resultado se apresenta como um alerta, indicando uma possibilidade de redução da percepção da cultura que traria prejuízos nos níveis de produtividade, clima organizacional e desempenho (SALGADO, 2003), mas também de uma possibilidade de se chegar a níveis satisfatórios, caso sejam planejadas ações para este fim.

Xavier (2014) aponta que, pela herança protestante, estar trabalhando é uma obrigação moral e o indivíduo que não o faz é visto como sem valor. Dessa maneira, o trabalho formal é bastante valorizado pela garantia de direitos através da vinculação com a previdência social e, sobretudo, por atuar como fator de reconhecimento de indivíduos dignos, pois o trabalho é um critério para status e identidade social. Dado esse contexto, naturalmente os trabalhadores valorizam mais os vínculos que possuem com a organização, temendo estar em um lugar de desvalor, o que pode ter levado ao nível intermediário de entrincheiramento encontrado na amostra.

A cidade que abriga o supermercado está localizada no interior do estado, com aproximadamente 35.000 habitantes, segundo agência nacional censitária. Apresenta um número significativo de indivíduos desempregados, o que reflete a pouca oferta de emprego. Além disso, os trabalhadores que fizeram parte desse estudo possuem baixa escolaridade, o que possivelmente gera mais dúvida e receio ao pensar na adequação dos empregos disponíveis e seus salários às suas características, contribuindo com a explicação anterior.

Recentemente, a instituição investigada passou por uma mudança. A equipe deverá trabalhar também aos domingos, o que causou grande insatisfação por parte dos funcionários, podendo ter colaborado para o aumento da permanência na organização por necessidade e não por desejo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal finalidade desse estudo foi investigar a influência da cultura organizacional no entrincheiramento. Percebeu-se que a instituição pesquisada obteve um resultado médio quando avaliados os dois construtos e, a partir desse resultado, foi possível concluir que existe uma relação entre os fenômenos.

Entre as limitações percebidas registra-se o receio dos trabalhadores em responder ao questionário temendo sofrerem algum tipo de sanção ou mesmo em fornecer informações que constavam na ficha sociodemográfica. O tempo concedido pelo supermercado para a coleta dos dados e o aproveitamento do horário de trabalho para a participação também contribuíram para a esquivas dos trabalhadores frente ao convite, temendo por impactar em sua produtividade e serem alvo de alguma penalidade. Tal cenário impactou a adesão, justificando, assim, o volume da amostra. Apesar dessas limitações, cumpriu-se com os objetivos propostos.

Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam realizadas com uma amostra maior para conferir representatividade, quando comparada ao número total de trabalhadores e em outros supermercados, até mesmo comparando-os. Seria interessante a utilização do método misto de coleta de dados e análises, considerando dados qualitativos, para proporcionar um aprofundamento da questão de estudo.

Ao final, conclui-se que os resultados apresentados suscitam que a organização pesquisada reflita sobre estratégias de ampliação da percepção da sua cultura e busque efetivas ações que visem o fortalecimento do vínculo trabalhador-organização que se encontra parcialmente corroído. Esse movimento por parte do supermercado poderia abrir caminhos para um aumento da produtividade e da motivação e diminuição da rotatividade e do absenteísmo. Em relação ao meio acadêmico, espera-se colaborar para a extensão da incipiente literatura científica acerca do entrincheiramento organizacional e para a consolidação teórica sobre a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

BALSAN, L. et al. Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 9, n. 1, p. 143-164, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p143>>. Acesso em: 08 maio 2019.

BASTOS, P. L. **Como a cultura organizacional influencia na atuação dos líderes**. 2017. 16f. Trabalho de conclusão de curso-Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1653/1/2017PriscilaLanziniBastos.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P. Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? **The academy of Management Executive**, v. 11, n. 1, p.62-75, 1997.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; ROE, C. W.; PHILLIPS, J. S. A career entrenchment model: theoretical development and empirical outcomes. **Journal of Career Development**, v. 22, n 4, p. 273- 286, 1996.

CHANG, E. Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. **Human Relations**, v. 52, n. 10, 1257-1278, 1999. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.587.4748&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2020.

FERREIRA, M. C. et al. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n.2, p. 271-280, 2002. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2002000200008&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 03 maio 2019.

FORMIGA, A. et al. Valores e entrenchamento organizacional: um estudo em uma seguradora. **RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia**, v. 17, n. 3, p. 951-974, 2018. Disponível em: <<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/17322>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, 286-316, 1990. Disponível em: <<https://www.semanticscholar.org/paper/Measuring-organizational-cultures%3A-A-qualitative-Hofstede-Neuijen/62f66adc75fc53dc9d993e68e6c4a4d56b88d9d3>>. Acesso em: 02 nov. 2020.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1994.

MEIRELES, A. Q. **Fico porque preciso**: entrenchamento organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de energia brasileira. 2015. 169f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: < <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=29465@1>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

MENDES, A. G.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712001000100006&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 27 abr. 2019.

MOSCON, D. C. B.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. A percepção sobre o estilo de chefia imediata e os vínculos comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 16, p. 83-106, 2015. Disponível em: <<http://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/2023>>. Acesso em: 13 maio 2019.

PINHO, L. S.; JEUNON, E. E.; DUARTE, L. C. Turnover no Varejo: Estudo em uma Rede Supermercado em Belo Horizonte-MG. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 2, p. 237-257, 2016. Disponível em: <<https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/272>>. Acesso em: 24 abr. 2019.

QUEIJA, C. C. S. **Mapeamento da cultura organizacional: um estudo de caso**. 2015. 75f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/4907>>. Acesso em: 14 maio 2019.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Cultura organizacional. In: ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A. & SOBRAL, F. (Eds.). **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010, 14 ed., p. 499-530.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. 2009. 213f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador, 2009. Disponível em: <https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana_carolina_rodrigues.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2019.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.25, n. 4, p. 688-700, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-79722012000400008&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 08 maio 2019.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.10, n. 2, p. 129-144, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22214>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Eds.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 107-120.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p.143-158, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/27125>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKI, B. Métodos de investigação em Psicologia Social. In: RODRIGUES, A., ASSMAR, E. M. L. & JABLONSKI, B. (Eds.). **Psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 2009, 27 ed., p. 32-50.

SALGADO, S. P. V. **Importância da cultura organizacional como fatores determinantes na eficácia do pessoal de enfermagem do Hospital Universitário Antônio Pedro**. 2003. Dissertação (mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3417/000346511.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

SCHEIN, E. H. The structure of culture. In: SCHEIN, E. H. (Eds.). **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, p. 28-35, 1992.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SILVA FILHO, L. S. **Valores pessoais e valores organizacionais: a busca do alinhamento**. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP, São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1118>>. Acesso em: 05 maio 2019.

SILVA, G. F. B. P.; MOSCON, D. C. B. Percepção de elementos da cultura organizacional: um estudo com funcionários de uma instituição de informática. **Sepa - Seminário Estudantil de Produção Acadêmica**, v.16, p. 263-280, 2017. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/sepa/article/view/4993>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

SILVA, R. S. M.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C.B. Os valores relativos ao trabalho e do entrenchamento organizacional dos servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 11, n.3, p. 166-187, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n3p166>>. Acesso em: 26 maio 2019.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculo dos indivíduos com o trabalho e com a organização. In: J. C. ZANELLI; J. E. BORGES-ANDRADE; A. B. B. BASTOS (Eds.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2 ed., p. 324-325, 2014.

SOUZA, A. L. R. **As práticas organizacionais e o comprometimento com a organização e a carreira**. 2006. 130f. Dissertação (mestrado) - Universidade Gama Filho – UGF, Rio de Janeiro, 2006.

SOUZA, G. C. (2007). Cultura organizacional como elemento de controle: uma perspectiva antropológica. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, v. 6, n.2, 2007. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/107/248>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (Eds.). **Trabalho, organizações e cultura**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996, v. 1, n 11, P. 157-172.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-73, 1996. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18469/escala-de-valores-organizacionais>>. Acesso em: 04 mai 2019.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000. Disponível em:

<https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2000000200002&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 04 maio 2019.

XAVIER, D. C. R. M. **O mundo do trabalho e aspectos do trabalho informal na atualidade**. 2014. 30f. Trabalho de conclusão de curso - Universidade Federal do Paraná, Matinhos, 2014. Disponível em:

<<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/39919/R%20-%20E%20%20DAYANA%20CAROLINE%20RODRIGUES%20MACEDO%20XAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 jun. 2019.

ZAGO, C. C. (2013). Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. **Revista Eletrônica Sistema & Gestão**, v. 8, n. 2, p. 106-117. Disponível em:

<<https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N2A1>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

ZAGO, J. S.; FLECK, B. F. **Fico porque quero ou porque preciso?** Um estudo sobre entrincheiramento organizacional. 2016. F. Trabalho de conclusão de curso - Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, Santana do Livramento, 2016. Disponível em:

<<http://dspace.unipampa.edu.br:8080/handle/riu/1842?mode=full>>. Acesso em: 13 abr. 2019.