

Vínculos Organizacionais em Perspectiva: análise multidimensional de servidores universitários

Mayana Letícia Rell
Ediane Elis da Silva Dal Sasso
Rafaela Gonçalves Montibeller
Ana Paula Grillo Rodrigues

Resumo: O ambiente diverso e exigências ligadas ao papel social das organizações públicas, configuram um ambiente que pode fortalecer ou fragilizar os vínculos organizacionais, a depender de como tais elementos são percebidos internamente (Rangel; Rowe, 2024). O estudo foi conduzido em um centro de uma universidade pública em SC cuja diversidade funcional regime estatutário, cultura organizacional e exigências do serviço público permitem observar diferentes padrões de vínculos indivíduo organização. Objetivou analisar os padrões de vínculos organizacionais dos servidores públicos de uma IES de Santa Catarina, tendo por base os vínculos: comprometimento, entrincheiramento e consentimento. Por meio de um estudo quantitativo de corte transversal, de cunho exploratório e descritivo com aplicação de questionários de escala tipo *Likert* com docentes e técnicos universitários. A análise apoia a compreensão das relações de trabalho e seus efeitos sobre equipes, coesão, eficácia, bem-estar e desempenho institucional. O perfil geral desta amostra se caracteriza com alto comprometimento, baixo entrincheiramento e alto consentimento. Este padrão demonstra um claro consenso em torno dos valores e normas institucionais e de um forte vínculo de natureza afetiva. A ausência de diferenças significativas entre docentes e técnicos sugere que fatores contextuais podem se sobrepor às características individuais na formação dos vínculos.

Palavras-Chave: vínculos organizacionais; vínculos no trabalho; professores universitários; servidores públicos.

1. Introdução

Os indivíduos buscam em seu trabalho fonte de sustento financeiro, mas isso não é, necessariamente, o que os mantém produtivos e eficientes. Os vínculos que se estabelecem entre os sujeitos e suas atividades laborais também são determinantes para a qualidade de vida no trabalho (Cardoso; Martins; Costa, 2024; Tomazzoni; Costa, 2020). O vínculo com o trabalho, ou vínculo organizacional, caracteriza-se pela maneira como os indivíduos se conectam psicologicamente com o trabalho, e é formado a partir de uma relação de troca, que pode ser tanto material quanto simbólica (Meyer; Allen, 1991; Tomazzoni; Costa, 2020). Nesta pesquisa serão analisados três padrões de vínculos: Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento.

Esse estudo se concentra na carreira dos servidores públicos de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Santa Catarina (SC), docentes e técnicos universitários. Essas profissões, mesmo que semelhantes em alguns aspectos, apresentam particularidades. Os docentes, por exemplo, enfrentam altas exigências acadêmicas, de produção científica, orientação de alunos e participação em projetos; entretanto, usufruem de certa autonomia em sala de aula (Aguiar; Teixeira, 2019; Candrinho; Bastos; Balsan, 2024; Rowe; Bastos, 2010). Ambos são submetidos à pressão de indicadores institucionais, avaliações externas e exigências relacionadas à prestação de contas, especialmente quando se considera o papel social das organizações públicas. Tais características configuram um ambiente organizacional complexo, capaz de tanto fortalecer quanto fragilizar os vínculos com a instituição, a depender da forma como esses elementos são geridos e percebidos internamente (Rangel; Rowe, 2024).

Para a realização deste estudo, foi escolhido um centro de uma universidade pública situada em Santa Catarina, que se configura como um centro educacional de estrutura funcional diversa, reunindo docentes e técnicos universitários, o que possibilita observar diferentes padrões de vínculos. Suas particularidades institucionais, como regime estatutário, cultura organizacional e exigências inerentes ao serviço público estadual, oferecem um cenário diverso para investigar as relações entre o indivíduo e a organização.

Por conseguinte, o presente artigo tem como **objetivo analisar os padrões de vínculos organizacionais dos servidores públicos de uma IES de Santa Catarina**, tendo por base os vínculos: comprometimento, entrincheiramento e consentimento. Por meio de um estudo quantitativo de corte transversal, de cunho exploratório e descritivo com aplicação de questionários de escala tipo *Likert* com docentes e técnicos universitários.

O estudo dos padrões de vínculos estabelecidos entre o indivíduo e a organização em que está inserido constitui uma ferramenta de análise para a compreensão das relações de trabalho. Tais vínculos influenciam o funcionamento das equipes, a coesão entre setores e a eficácia institucional como um todo. Evidências da literatura indicam que essas relações impactam, em algum grau, o bem-estar dos trabalhadores e os indicadores organizacionais de desempenho, como produtividade, eficiência operacional e capacidade de resposta às demandas sociais (Candrinho; Bastos; Balsan, 2024; Cardoso; Martins; Costa, 2024; Pinho; Bastos; Rowe, 2015; Tomazzoni *et al.*, 2020).

No contexto do serviço público estadual, compreender padrões como o comprometimento é particularmente relevante, dado que a atuação dos servidores exige alinhamento com os princípios da administração pública. Paralelamente, identificar a presença de vínculos baseados no entrincheiramento, que são marcados por desgaste emocional, sentimento de estagnação e permanência motivada pela ausência de alternativas, permite o desenvolvimento de estratégias institucionais voltadas à prevenção de riscos psicossociais. Assim, ao compreender a natureza dos vínculos organizacionais, torna-se possível propor políticas de gestão que promovam condições de trabalho mais saudáveis, e que elevem a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Vínculos Organizacionais: definições e dimensões

O vínculo organizacional pode ser entendido como a natureza da ligação psicológica e comportamental que um indivíduo estabelece com uma organização. Envolve sentimentos, crenças e intenções do sujeito em relação à empresa. Trata-se de uma conexão entre o indivíduo e a organização, presume a formação de um elo que pode se manifestar de diferentes formas (comprometimento, entrincheiramento e consentimento) e é influenciada por múltiplos fatores, com implicações para o comportamento, para o desempenho, para a permanência e para os resultados organizacionais (Bastos *et al.*, 2013; Rangel; Rowe, 2024; Rodrigues; Bastos, 2012; Tomazzoni; Costa, 2020).

Os vínculos organizacionais emergem de uma relação sustentada por trocas materiais e simbólicas entre o indivíduo e o trabalho, sendo moldados pela qualidade dessas interações ao longo do tempo (Meyer; Allen, 1991; Tomazzoni; Costa, 2020). O vínculo entre indivíduo e organização tende a se consolidar de forma positiva quando há confluência entre três elementos: as demandas sociais, as exigências da organização e os desejos individuais. Esse alinhamento favorece a construção de uma relação sólida, especialmente quando os objetivos da organização e as motivações pessoais do trabalhador estão em sintonia, sendo esse processo orientado pelas expectativas e necessidades colocadas pela sociedade (Grillo Rodrigues, 2020). A partir dessa interação contínua, diferentes tipos de vínculo podem se manifestar, cada um com implicações específicas para o comportamento, para a motivação de permanência do trabalhador na organização. Em geral, vínculos positivos tendem a promover maior satisfação, envolvimento afetivo e senso de realização, enquanto vínculos mais instrumentais ou frágeis podem levar à apatia, à rotatividade ou à estagnação profissional (Bastos *et al.*, 2013; Rangel; Rowe, 2024; Tomazzoni; Costa, 2020).

2.1.1 Comprometimento

Neste estudo, compreende-se o comprometimento organizacional como um construto unidimensional, centrado exclusivamente na base afetiva, substituindo a base normativa pelo vínculo de consentimento e a base de continuação pelo vínculo de entrincheiramento, conforme adotado em pesquisas anteriores (Grillo Rodrigues, 2020; Grillo Rodrigues; Bastos, 2013; Pinho; Bastos; Rowe, 2015; Rangel; Rowe, 2024).

A natureza dinâmica do comprometimento está associada ao alinhamento com valores que incentivam a autonomia de pensamento e de ação, promovendo abertura para mudanças, enfrentamento de desafios, diversidade nas tarefas, criatividade, inovação e trabalho colaborativo. O comprometimento se manifesta quando o indivíduo compartilha os valores e crenças da organização, gerando um senso de identificação que impulsiona seu engajamento nas metas institucionais e reforça o desejo de permanecer na instituição (Candrinho; Bastos; Balsan, 2024; Tomazzoni; Costa, 2020).

Esse padrão de vínculo tem impacto na forma como o trabalhador se relaciona com a organização, influenciando, inclusive, seu desempenho. Profissionais comprometidos costumam permanecer por bastante tempo na organização, reduzindo rotatividade e ausências; dedicam esforço extra para atender aos objetivos institucionais, investindo tempo e recursos mesmo diante de demandas concorrentes; e, como decorrência dessa permanência e motivação, atingem desempenho superior em tarefas formais e em comportamentos voluntários que extrapolam as

obrigações do cargo (Klein; Park, 2015; Pinho; Bastos; Rowe, 2015; Tomazzoni; Costa, 2020). São ações como oferecer ajuda espontânea a colegas, propor melhorias ou representar positivamente a organização, que não constam dos requisitos oficiais de desempenho, mas reforçam o clima de cooperação e a eficácia coletiva (Klein; Park, 2015).

Entretanto os autores alertam para os efeitos potencialmente desfavoráveis de se estabelecer padrões altos de comprometimento. Primeiro, a dedicação intensa tende a ampliar a relação entre demandas do trabalho e tensão: quanto mais a pessoa se importa, maior o estresse percebido. Além disso, a chamada “sobrecarga de comprometimento” ocorre quando o profissional investe tempo e energia em patamar insustentável, favorecendo esgotamento e burnout (Candrinho; Bastos; Balsan, 2024; Klein; Park, 2015).

2.1.2 *Entrincheiramento*

O entrincheiramento é caracterizado como um vínculo instrumental que gera no indivíduo uma sensação de dependência em relação à organização, estabelecendo um relacionamento pautado pela acomodação e pelo receio da mudança. Assim, observa-se que os colaboradores podem permanecer em seus trabalhos para evitar as perdas associadas à saída, em vez de um compromisso genuíno com a organização (Rodrigues; Bastos 2012; Tomazzoni; Costa, 2020). Em contraste com o comprometimento organizacional, que se baseia na identificação do indivíduo com a organização e em sentimentos de lealdade, o entrincheiramento está fundamentado no medo dos prejuízos decorrentes da ruptura desse vínculo (Rodrigues; Bastos, 2012).

Configura-se como um mecanismo de autopreservação psicológica que se intensifica à medida que os investimentos realizados ao longo da trajetória ocupacional se acumulam. Desse modo, instaura-se um ciclo de investimento e reinvestimento que faz com que o indivíduo, mesmo que insatisfeito, permaneça vinculado ao trabalho para evitar dissonância cognitiva, desconforto emocional e exposição social associados à desistência (Rodrigues; Bastos, 2012). Essa permanência visa proteger a imagem pública do sujeito, ainda que demande energia adicional para sustentar uma trajetória já desgastada. Entretanto, esse movimento de conservação simbólica pode comprometer a capacidade reflexiva do indivíduo, limitando a identificação de alternativas profissionais viáveis e dificultando a visualização de novas perspectivas, sobretudo quando a coerência narrativa da carreira passa a operar como obstáculo à mudança, mesmo diante de sinais evidentes de desalinhamento entre expectativas e realidade (Carson; Carson, 1997; Pinho; Bastos; Rowe, 2015; Rodrigues; Bastos, 2012).

O entrincheiramento não está, necessariamente, relacionado com improdutividade ou sofrimento. Carson *et al.* (1996) introduziram o conceito de ‘*contented immobiles*’, se referindo a trabalhadores que, embora permaneçam entrincheirados, mantêm satisfação elevada e bom desempenho. Resultados semelhantes surgem quando os investimentos de carreira se convertem em recompensas que sustentam motivação e bem-estar (Cardoso; Martins; Costa, 2024; Zacher; Ambiel; Noronha, 2015). No contexto brasileiro, docentes que acumularam tempo, esforço e capital simbólico apresentaram maior produtividade acadêmica (Rowe; Bastos; Pinho, 2011), e programas organizacionais focados em bem-estar mostraram-se capazes de reter profissionais entrincheirados que continuam entregando resultados técnicos confiáveis (Tomazzoni; Costa, 2020).

2.1.3 *Consentimento*

O consentimento organizacional é definido por Silva e Bastos (2015) como a tendência do

indivíduo a obedecer às demandas da organização, estabelecidas por seus superiores, com base na aceitação das relações de poder e autoridade que estruturam essa dinâmica. Nesse modelo, o cumprimento das ordens ocorre sob a premissa de que a liderança detém conhecimento sobre o que deve ser feito (Pinho, Bastos, Rowe, 2015; Tomazoni; Costa, 2020). O colaborador consentido se sente em dívida com a organização, este vínculo se manifesta como uma obrigação moral em permanecer ali e cumprir as normas impostas, mesmo que para ele não faça sentido. Nesse contexto, o indivíduo tende a obedecer automaticamente, sem avaliar ou compreender plenamente o significado de suas ações (Tomazzoni; Costa, 2020).

Neste padrão de vínculo, o colaborador “aceita” a organização, ou seja, ele não permanece por identificação afetiva (comprometimento) nem porque se sente preso por custos de saída (entrincheiramento), mas porque legitima os valores e as rotinas institucionais. Nesse cenário, o colaborador ajusta-se às normas, cumpre metas e tende a apresentar comportamento cooperativo e disciplinado. Estudos que analisam perfis de vínculos em servidores públicos e em empresas privadas mostram que o consentimento pode trazer efeitos pragmáticos positivos: previsibilidade de condutas, menor resistência a mudanças e estabilidade relacional, especialmente quando o contexto requer alta padronização de processos (Nóbrega; Rowe, 2022; Pinho, Bastos, Rowe, 2015; Silva; Bastos, 2015; Tomazzoni *et al.*, 2020; Tomazoni; Costa, 2020).

Em ambientes organizacionais muito regulados, nos quais as tarefas seguem rotinas claras e exigem pouca reflexão criativa, o vínculo de consentimento pode funcionar bem, pois o colaborador aceita permanecer principalmente pela confiança nas regras e na hierarquia. Nesses cenários, gestores relatam que os consentidos tendem a agir de forma mais passiva e dependente, limitando-se ao cumprimento básico das obrigações e buscando orientações frequentes. Apesar desse estilo mais contido, esses profissionais não são, por definição, improdutivos. Quando recebem supervisão, apoio técnico e diretrizes objetivas, conseguem entregar resultados consistentes e manter a estabilidade dos processos. Assim, em organizações onde a conformidade e a previsibilidade são prioridades, contar com trabalhadores consentidos pode trazer segurança operacional (Nóbrega; Rowe, 2022; Pinho, Bastos, Rowe, 2015; Silva; Bastos, 2015; Tomazzoni *et al.*, 2020; Tomazoni; Costa, 2020).

A presente pesquisa parte do pressuposto de que cada vínculo organizacional é constituído por dimensões específicas, operacionalizadas por meio de subcomponentes teóricos. Os três padrões de vínculos aqui apresentados, são formados por seus sub vínculos, conforme ilustrado na Figura 1:

Quadro 1. Padrões de vínculos e subvínculos

COMPROMETIMENTO	ENTRINCHEIRAMENTO	CONSENTIMENTO
<p>Orgulho (O) Sentimento de valorização por fazer parte da organização; satisfação em pertencer a ela (Bastos; Brandão; Pinho, 1997).</p>	<p>Ajustamento à Posição Social (APS) Esforços feitos para se adaptar ao ambiente de trabalho, com destaque para os custos sociais envolvidos (Rodrigues; Bastos, 2012).</p>	<p>Obediência Cega (Oce) Submissão acrítica às ordens e normas da organização, com base na autoridade hierárquica (Silva, 2009; Silva; Bastos, 2015).</p>
<p>Pertencimento (P) Sensação de ser parte integrante da organização, reconhecendo-se como membro do coletivo organizacional (Bastos; Brandão; Pinho, 1997; Vidal; Grillo Rodrigues, 2016).</p>	<p>Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) Benefícios financeiros, estabilidade e outras vantagens impessoais obtidas pela permanência na organização (Rodrigues; Bastos, 2012).</p>	<p>Aceitação Íntima (AI) Adesão consciente e subjetiva às ordens organizacionais, motivada por identificação pessoal com seu conteúdo (Silva, 2009; Silva; Bastos, 2015).</p>

Identificação (I)	Limitação de Alternativas (LA)	Obediência Crítica (OC)
Alinhamento de valores e objetivos pessoais com os da organização; reconhecimento simbólico com o grupo organizacional (Bastos; Brandão; Pinho, 1997).	Percepção de escassez de oportunidades externas e dificuldades de recolocação no mercado (Rodrigues; Bastos, 2012).	Obediência mediada por julgamento racional ou ético, com possibilidade de contestação das ordens percebidas como ilegítimas (Silva, 2009).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

O Quadro 1 sintetiza a estrutura dos vínculos organizacionais, evidenciando que o comprometimento se apoia em sentimentos positivos de orgulho, pertencimento e identificação; o entrincheiramento resulta de fatores instrumentais, como ajustes sociais, benefícios burocráticos e limitação de alternativas; e o consentimento deriva da adesão normativa, variando da obediência cega à crítica. Esse arranjo ilustra a diversidade das ligações entre indivíduo e organização e oferece uma base para diagnosticar como diferentes motivações sustentam a permanência e o comportamento dos trabalhadores.

A identificação dos vínculos organizacionais que o sujeito manifesta envolve a consideração de diferentes formas e níveis de como esses vínculos interagem e se manifestam, resultando em diferentes padrões de vínculos (Rangel; Rowe, 2024). A análise dessas combinações contribui para uma compreensão mais aprofundada dos comportamentos no contexto laboral. O vínculo é considerado “baixo” quando, dentre as cinco alternativas de concordância, o respondente escolhe discordo totalmente (1) ou discordo (2). Ele é considerado “alto” quando as respostas são concordo (4) ou concordo totalmente (5). É válido ressaltar que, neste cenário, alto e baixo não são sinônimos de bom e ruim, são apenas representações da manifestação das atitudes.

2.2 O Serviço Público e a Carreira em uma Instituição Ensino Superior

O trabalho no serviço público apresenta particularidades decorrentes da burocratização, dos princípios constitucionais da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e da normatização que regulamenta a atuação dos servidores (Brasil, 1990). Esses elementos proporcionam segurança jurídica e isonomia, mas também impõem rigidez aos processos e à gestão. Associado a esse contexto, o conceito de coprodução, que pressupõe a articulação entre Estado e sociedade na oferta de serviços públicos, ganha cada vez mais relevância, exigindo que os servidores tenham habilidades para trabalhar de forma colaborativa e responder de maneira ágil às demandas (Bergue, 2019).

A carreira pública torna-se atrativa para muitos servidores em razão da segurança proporcionada pela estabilidade no cargo (Rowe; Bastos; Pinho, 2011). Essa estabilidade pode influenciar a relação do colaborador com a organização, aspecto que se manifesta nos vínculos organizacionais. Por outro lado, embora a estabilidade favoreça o engajamento, ela também pode levar à estagnação e ao receio de buscar novas oportunidades (Grillo Rodrigues; Bastos, 2013; Nóbrega; Rowe, 2022; Rowe; Bastos, 2010). Nas universidades públicas, a estabilidade profissional é um fator que influencia de maneira significativa as relações interpessoais no ambiente de trabalho dos docentes (Grillo Rodrigues, 2020).

Este estudo concentra-se no contexto universitário, especialmente na carreira dos docentes e dos técnicos. Os professores universitários, aqui caracterizados como área-fim, desempenham um papel social crucial ao articular a produção de conhecimento científico com as demandas da sociedade. Ao organizarem espaços de diálogo e troca de saberes, fortalecem a democracia e ampliam o acesso a oportunidades educacionais, sobretudo para grupos historicamente marginalizados. Dessa maneira, a docência mobiliza valores de solidariedade, justiça social e

desenvolvimento sustentável, configurando-se como elemento-chave na transformação cultural e no progresso coletivo (Aguiar; Teixeira, 2019; Grillo Rodrigues, 2020; Nóbrega; Rowe, 2022).

O trabalho docente na esfera pública se caracteriza por um compromisso ampliado com as funções sociais da universidade, o que implica atuação simultânea nas dimensões do ensino, da pesquisa e da extensão. Esse tripé institucional configura um modelo de trabalho intelectual que demanda dedicação exclusiva, produção científica constante e envolvimento com projetos que extrapolam a sala de aula, exigindo do docente uma articulação contínua entre conhecimento, prática pedagógica e responsabilidade social (Grillo Rodrigues, 2020; Rowe; Bastos, 2010; Rowe; Bastos; Pinho, 2011). Não obstante, pesquisas anteriores assinalam sobrecarga funcional desses profissionais (Aguiar; Teixeira, 2019; Candrinho; Bastos; Balsan, 2024; Cardoso *et al.*, 2025). Nesse contexto, os docentes estão submetidos a regras rígidas de ingresso, por meio de concursos públicos, estabilidade e progressão funcional, regidas pela Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990). Tais elementos estruturam um campo de atuação marcado por exigências normativas e processuais que podem restringir a autonomia e a flexibilidade na gestão do próprio trabalho (Aguiar; Teixeira, 2019).

Percebe-se que o vínculo com a carreira pública também influencia a relação subjetiva do docente com seu trabalho. A estabilidade funcional e os investimentos de longo prazo em qualificação (como mestrado e doutorado) são elementos que favorecem o desenvolvimento de vínculos organizacionais como o comprometimento e o entrincheiramento, conforme indicado na literatura sobre vínculos no serviço público. Tais vínculos podem ser fortalecidos pela percepção de reconhecimento institucional e por condições dignas de trabalho, mas também podem se converter em entrincheiramento quando a permanência se dá por falta de alternativas ou por investimentos acumulados ao longo do tempo (Grillo Rodrigues; Bastos, 2013). A gestão pública, nesse sentido, exerce papel central ao mediar políticas institucionais de valorização profissional e ao criar condições que favoreçam a permanência comprometida e produtiva desses docentes.

A carreira de Técnico Universitário (área-meio) no serviço público, está vinculada a um conjunto de atribuições de apoio técnico, administrativo e operacional essenciais para o funcionamento das IES. Os técnicos atuam em setores estratégicos, como secretaria acadêmica, recursos humanos, orçamento, pesquisa e extensão, entre outros, sendo fundamentais para que a área-fim desempenhe suas atividades de forma adequada. Em ambientes educacionais, os técnicos administrativos são parte integrante do desenvolvimento dos estudantes. Eles contribuem com a intermediação de professor-aluno, participam dos processos de seleção de alunos, de formação de professores e colaboradores, e aprimoram a experiência educacional.

Contudo, apesar da sua relevância, observa-se que a valorização simbólica e institucional dessa carreira é frequentemente inferior à da carreira docente, o que pode resultar em menor reconhecimento, oportunidades limitadas de desenvolvimento profissional e maior invisibilidade institucional (Aguiar; Teixeira, 2019). Nos últimos anos, os Técnicos Universitários têm enfrentado crescente pressão por dos indicadores institucionais, frequentemente sem estrutura de trabalho adequada, o que, aliado à sobrecarga de trabalho, contribui para o esgotamento e a desvalorização desses profissionais (Cardoso *et al.*, 2025).

3. Método de pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de corte transversal, de natureza quantitativa, exploratória e descritiva, que procura estabelecer relações entre as variáveis que integram os padrões de vínculos no trabalho. O nível de análise é o indivíduo, servidor de um centro de uma IES pública do estado de Santa Catarina.

A população em estudo foi composta por servidores públicos da instituição de ensino, professores e técnicos universitários. Os dados foram coletados por meio de um survey online, e o convite para participação foi enviado por e-mail para os 112 professores e técnicos universitários da instituição, dos quais 49 responderam à pesquisa, resultando em uma taxa de resposta de 43,75%. Todos os respondentes foram previamente informados sobre o caráter anônimo da participação e consentiram com o uso dos dados. Trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência, coerente com os objetivos da pesquisa e com as possibilidades reais de acesso ao público-alvo (Flick, 2009).

O instrumento de coleta de dados contemplou duas partes. A primeira se concentrou nas características sociodemográficas e profissionais dos servidores. A segunda parte, adaptada de Vidal e Grillo Rodrigues (2016), visou aferir os padrões de vínculos por meio da Escala de Padrões de Vínculos no Trabalho (EPVT). As 31 afirmativas foram divididas entre os três vínculos e seus nove subvínculos, com respostas mensuradas por meio de uma escala tipo Likert de 5 pontos.

Para validar o instrumento, foi conduzida a análise da consistência interna das escalas por meio do coeficiente Alfa de Cronbach (α), disponíveis na Tabela 1. A maioria das escalas apresentou índices de confiabilidade classificados como aceitáveis ou bons ($\alpha \geq 0,70$), atestando a adequação do instrumento para o estudo.

Tabela 1. Análise de Consistência Interna das Escalas (Alfa de Cronbach)

Construto	Subvínculo	Nº de Itens	Alfa de Cronbach (α)	Classificação
Comprometimento	Orgulho	3	0,76	Aceitável
	Pertencimento	3	0,86	Bom
	Identificação	3	0,84	Bom
Consentimento	Obediência Cega	4	0,61	Questionável
	Aceitação Íntima	3	0,8	Bom
	Obediência Crítica	3	0,54	Questionável
Entrincheiramento	Ajustamento à Posição	4	0,72	Aceitável
	Arranjos Burocráticos	4	0,73	Aceitável
	Limitação de Alternativas	4	0,8	Bom

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

As escalas dos subvínculos Obediência Crítica ($\alpha = 0,54$) e Obediência Cega ($\alpha = 0,61$) apresentaram consistência interna abaixo do limiar recomendado. Apesar disso, optou-se por mantê-las na análise para preservar a integridade do modelo teórico de referência, recomendando-se, contudo, que os resultados envolvendo o construto Consentimento sejam interpretados com cautela.

Os dados coletados foram tabulados e analisados com o auxílio do software R (versão 4.4.2) e do ambiente RStudio (versão 2024.09.1). Inicialmente, foi realizada a estatística descritiva (médias, frequências, desvio padrão) para caracterizar o perfil da amostra e o perfil geral dos vínculos. Para testar as hipóteses, foram empregados testes de estatística inferencial, incluindo o Teste T para amostras independentes (para comparar dois grupos) e a Análise de Variância - ANOVA (para comparar três ou mais grupos), adotando um nível de significância de 5% ($p < 0,05$).

4. Resultados e Discussões

A amostra do estudo foi composta por 49 servidores de uma Instituição de Ensino Superior,

com uma taxa de resposta de 43,75% sobre o total de 112 servidores da instituição. A tabela 2 detalha o perfil sociodemográfico e profissional dos participantes.

Tabela 2. Caracterização da Amostra

Perfil	Variável	Categoria	Quant.	%
Profissional	Cargo	Docente	28	57,1
		Técnico Universitário	21	42,9
	Escolaridade	Doutorado ou Pós-doutorado	29	59,2
		Mestrado	8	16,3
		Graduação ou Especialização	12	24,5
	Estabilidade	Estável	44	89,8
		Estágio Probatório	5	10,2
Tempo de Atuação (anos)	Média (DP)	16	(7,9)	
Demográfico	Gênero	Feminino	26	53,1
		Masculino	23	46,9
	Idade (anos)	Média (DP)	47,7	(9,6)
	Estado Civil	Casado(a) / União Estável	30	61,2
		Outros	19	38,8
	Filhos	Nenhum	18	36,7
		1 a 2 filhos	28	57,1
3 ou mais filhos		3	6,1	
Financeiro	Faixa Salarial	Até R\$ 10.000	13	26,5
		R\$ 10.001 a R\$ 15.000	14	28,6
		R\$ 15.001 a R\$ 20.000	8	16,3
		Acima de R\$ 20.000	14	28,6

Nota: A idade e o tempo de atuação foram coletados em faixas. Os valores de média e desvio padrão (DP) foram estimados pelo método dos pontos médios. As porcentagens podem não somar 100% devido a arredondamentos.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

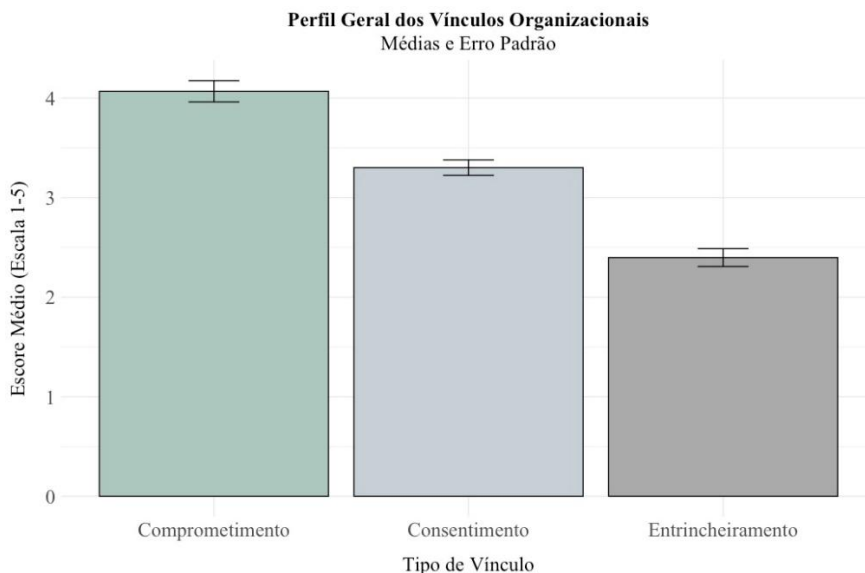
Do ponto de vista profissional, a amostra apresenta uma leve predominância de docentes (57,1%) sobre técnicos universitários (42,9%). O perfil é caracterizado pela alta qualificação e senioridade. A maioria dos participantes possui Doutorado ou Pós-doutorado (59,2%) e uma trajetória consolidada na instituição, com 89,8% já estáveis no cargo. O tempo médio de atuação é de 16,0 anos (DP = 7,9), com 75,4% dos servidores atuando há mais de uma década. Adicionalmente, um dado relevante é que 81,6% (n=40) indicaram ter buscado novas especializações após ingressarem no cargo, sinalizando um contínuo desenvolvimento profissional.

No perfil demográfico, observa-se um equilíbrio de gênero (53,1% feminino). A idade média estimada da amostra é de 47,7 anos (DP = 9,6), refletindo um grupo majoritariamente de mais idade. A maioria dos respondentes é casada ou vive em união estável (61,2%) e possui até dois filhos (57,1%).

Financeiramente, a distribuição de renda é ampla. Enquanto 26,5% recebem até R\$ 10.000, as faixas salariais subsequentes se dividem de forma relativamente equilibrada, com 28,6% recebendo acima de R\$ 20.000. Quanto à responsabilidade financeira familiar, 42,9% (n=21) dividem as despesas igualmente, enquanto 30,6% (n=15) se identificam como o principal ou único provedor do lar. Por fim, quase metade dos respondentes (49%, n=24) exerce alguma função de gestão ou coordenação.

Após a caracterização da amostra, a análise focou em responder ao objetivo de pesquisa sobre os padrões e determinantes dos vínculos organizacionais dos servidores. A primeira etapa da análise buscou identificar o perfil de vínculo predominante na instituição. Os resultados demonstram o predomínio do Comprometimento (Média = 4,19), seguido pelo Consentimento (Média = 3,50) e, com a menor média, o Enrincheiramento (Média = 2,47). A análise inferencial confirma que as diferenças entre as médias dos três vínculos são estatisticamente significativas ($p < 0,001$), validando o Comprometimento como o principal elo que conecta os servidores à organização, conforme ilustrado no Gráfico 1.

Gráfico 1. Perfil geral dos Vínculos Organizacionais

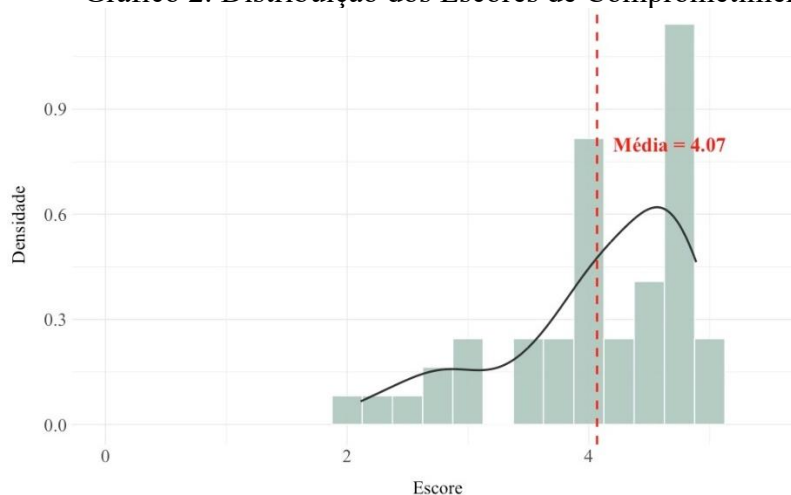


Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

O perfil geral desta amostra de profissionais da Universidade, se caracteriza com alto comprometimento, baixo entrincheiramento e alto consentimento. Para complementar a análise das médias, os histogramas de frequência (Gráficos 2, 3 e 4) foram gerados para visualizar a forma como os escores dos servidores se distribuem para cada um dos três vínculos.

O Comprometimento (Média = 4,19) exibe uma distribuição com forte assimetria à esquerda, indicando uma alta concentração de servidores com escores elevados, próximos ao máximo da escala, conforme o Gráfico 2, a seguir. Este padrão demonstra um claro consenso em torno de um forte vínculo de natureza afetiva pela instituição.

Gráfico 2. Distribuição dos Escores de Comprometimento



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

O comprometimento demonstrou ser o vínculo predominante nesta amostra, tendo como subvínculos predominantes o orgulho e o pertencimento, ambos com média = 4.13, seguido do subvínculo identificação (Média = 3,95).

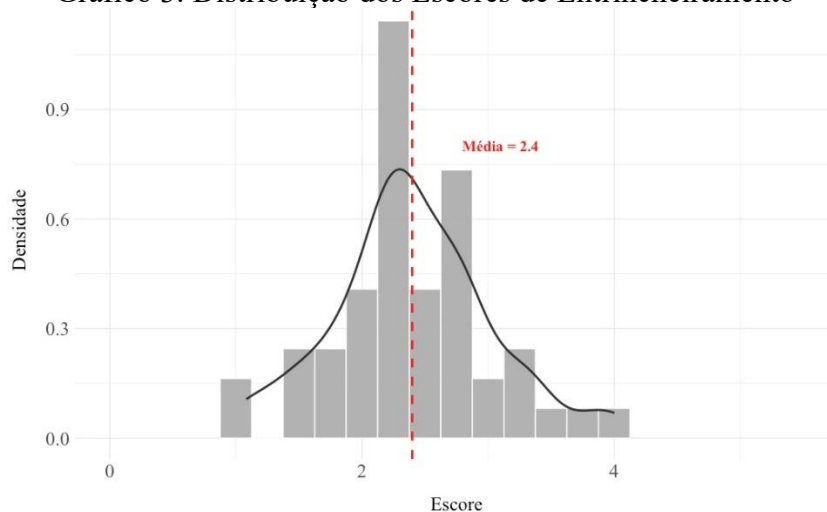
O Orgulho está atrelado ao sentimento de valorização por fazer parte da organização, e pela satisfação de pertencer a ela (Bastos; Brandão; Pinho, 1997). O Pertencimento diz respeito à sensação de fazer parte da organização se reconhecendo como membro integrante do grupo (Bastos; Brandão; Pinho, 1997; Vidal; Grillo Rodrigues, 2016). Já a Identificação é o alinhamento dos objetivos pessoais do colaborador com os objetivos da organização. Ao se identificar com o trabalho que desenvolve, o profissional apresenta maior motivação e desempenho, podendo demonstrar aumento na sua produtividade. Além disso, a identificação com os objetivos e valores institucionais contribui significativamente para a permanência dos colaboradores (Bastos; Brandão; Pinho, 1997; Fonseca; Cruz; Chacón, 2019; Grillo Rodrigues; Bastos, 2013; Vidal; Grillo Rodrigues, 2016).

O vínculo de comprometimento está positivamente relacionado com o desempenho, com a satisfação e com o engajamento dos servidores (Grillo Rodrigues; Álvares, 2016; Klein; Park, 2015; Rowe; Bastos; Pinho, 2011). Profissionais comprometidos tendem a se interessar pelo destino da organização e permanecem nela porque desejam, não por se sentirem obrigados (Meyer; Allen, 1991; Grillo Rodrigues, 2020). Universidades públicas com profissionais comprometidos, tendem a oferecer serviços educacionais com mais qualidade à sociedade (Rowe; Bastos; Pinho, 2011).

Orgulho e pertencimento são os subvínculos mais fortes, sinalizando que servidores valorizam o prestígio institucional e sentem-se parte do coletivo. Esses achados convergem com estudos sobre carreiras acadêmicas públicas que vêm registrando níveis elevados de comprometimento afetivo, tanto em amostras nacionais amplas de docentes (Rowe; Bastos, 2010; Rowe; Bastos; Pinho, 2011) quanto em grandes órgãos federais (Rangel; Rowe, 2024).

Em contraste, o Gráfico 3 apresenta, o Entrincamento (Média = 2,47) apresenta uma distribuição com acentuada assimetria à direita. A grande maioria dos escores se agrupa na faixa inferior da escala, evidenciando que um baixo nível de entrincamento, ou "aprisionamento", é a norma na amostra estudada.

Gráfico 3. Distribuição dos Escores de Entrincheiramento



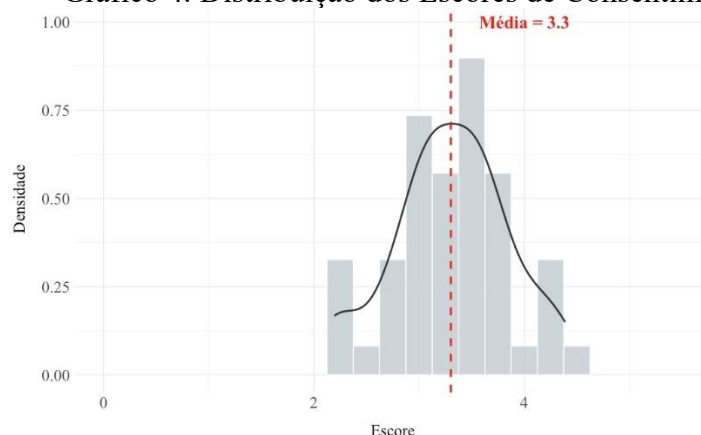
Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

O Entrincheiramento foi o vínculo com os menores escores encontrados neste estudo, dentre os subvínculos que contemplam o entrincheiramento, observou-se que o mais presente foi o Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) (Média = 2,87), seguido de Ajustamento à Posição Social (APS) (Média = 2,5) e por fim, Limitação de Alternativas (LA), com Média = 1,82.

Quando se fala em um profissional entrincheirado, espera-se que ele permaneça na organização por falta de alternativas melhores no mercado, ou pela imagem social que sua saída provocaria. Os ABI se referem à estabilidade ou ganhos financeiros que seriam perdidos, caso o indivíduo se desligasse da organização. O APS captura o quanto o empregado já se dedicou em qualificação, aprendizagem e construção de reputação para aquela organização, tornando a saída do colaborador mais custosa não apenas financeiramente, mas também em termos de status e identidade profissional. Já a LA é a dimensão que capta a percepção do trabalhador de que há poucas ou nenhuma oportunidade atraente fora da organização. Essa percepção pode ser gerada por fatores como idade, qualificação muito específica, condições do mercado ou baixa empregabilidade percebida (Rodrigues; Bastos, 2012; Grillo Rodrigues; Bastos, 2013; Scheible; Bastos, 2014; Tomazzoni, *et al.*, 2020; Tomazzoni; Costa, 2020). A baixa percepção de LA pode demonstrar que os colaboradores não se sentem aprisionados, e percebem alternativas de mobilidade.

Por fim, o Consentimento (Média = 3,50), apresentado no Gráfico 4, demonstra uma distribuição mais simétrica e dispersa. Os escores se distribuem de forma mais equilibrada em torno da média, sem uma concentração acentuada nos extremos, o que aponta para uma maior variabilidade e heterogeneidade nas percepções deste tipo de vínculo entre os servidores.

Gráfico 4. Distribuição dos Escores de Consentimento



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Os subvínculos do consentimento se apresentaram na de forma muito similar. Obediência cega (Oce) (Média = 3,33), Aceitação Íntima (AI) (Média = 3,3) e Obediência Crítica (OC) (Média = 3,28). A Oce reflete um estado onde o trabalhador acata ordens de forma automática e sem críticas, atribuindo legitimidade à autoridade. A AI descreve uma concordância genuína do trabalhador com as normas, regras e valores da organização. Já a OC é entendida como uma forma de obediência em que o sujeito cumpre as normas, mas mantém espaço para avaliá-las, questioná-las e propor mudanças (Nóbrega; Rowe, 2022; Pinho; Bastos; Rowe, 2015; Tomazzoni *et al.*, 2020). Os resultados sugerem que a aceitação da autoridade é importante, mas não sufoca a reflexão crítica. A distribuição espelhada dos subvínculos vai de encontro com a proposição de Tomazzoni e Costa (2020) de que o consentimento pode ser ambivalente, e indica espaço para práticas que estimulem a obediência crítica, reduzindo riscos de passividade.

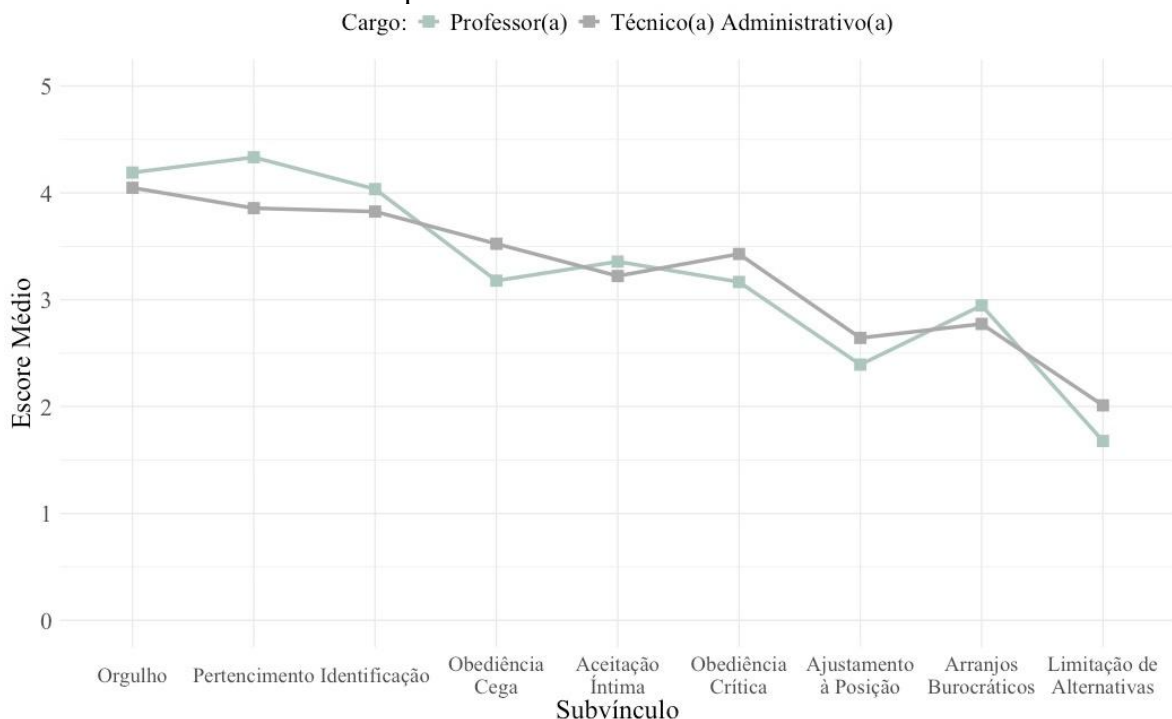
Em conjunto, a análise dos histogramas corrobora os achados anteriores, confirmando que o perfil de vínculo da amostra é caracterizado por um alto e consensual Comprometimento, um baixo e consensual Entrincheiramento, e um Consentimento de nível moderado e mais diverso.

Para aprofundar a análise, foram realizados testes de hipóteses para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas nos padrões de vínculo com base em diferentes características dos servidores. O achado central desta etapa foi a notável homogeneidade nos padrões de vínculo entre os diferentes subgrupos da amostra.

Fatores profissionais como o cargo (docente ou técnico), a condição de estabilidade (estável ou estágio probatório), a busca por especialização contínua, o grau de estabilidade e o tempo de atuação não apresentaram diferenças significativas nos níveis de vínculo ($p > 0,05$ em todos os Testes T). Similarmente, Fatores profissionais como o cargo (docente ou técnico), a condição de estabilidade, a busca por especialização contínua, o grau de escolaridade e o tempo de atuação não apresentaram diferenças estatisticamente significativas em nenhum dos três vínculos ($p > 0,05$). Similarmente, as variáveis sociodemográficas e familiares como idade, estado civil e quantidade de filhos seguiram o mesmo padrão, não revelando influência estatística sobre os vínculos ($p > 0,05$).

Para aprofundar a análise comparativa entre os cargos, o Gráfico 5 apresenta os perfis de subvínculos, sobrepondo as médias de docentes e técnicos para cada uma das nove dimensões estudadas. A análise visual revela dois achados principais.

Gráfico 5. Perfil Comparativo de Subvínculos Entre Docentes e Técnicos



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Primeiramente, ambos os grupos seguem uma macroestrutura de vínculo similar, com escores notavelmente mais altos nos três subvínculos de Comprometimento e mais baixos nos de Entincheiramento. Em segundo lugar, embora o gráfico exponha distinções visuais, com os docentes apresentando médias consistentemente superiores nos três subvínculos de Comprometimento (Orgulho, Pertencimento e Identificação), é fundamental ressaltar o resultado da análise inferencial. Ao serem submetidas ao Teste T, nenhuma dessas diferenças se mostrou estatisticamente significativa ($p > 0,05$).

Da mesma forma, para os subvínculos de Consentimento e Entincheiramento, os perfis dos dois grupos se mantêm bastante alinhados, e as pequenas variações observadas nas médias também não atingiram significância estatística. Portanto, a análise detalhada dos subvínculos reforça a conclusão central da homogeneidade do perfil de vínculo na instituição: mesmo ao desagregar os vínculos em seus componentes mais específicos, não foram encontradas evidências estatísticas para afirmar que as experiências de docentes e técnicos são diferentes na população estudada.

Em síntese, a análise de resultados aponta para duas conclusões principais. A primeira é o estabelecimento de um perfil de vínculo eminentemente positivo na instituição, ancorado no Comprometimento de alta intensidade. A segunda, e talvez mais reveladora, é a ausência de diferenciação estatística nos vínculos quando os servidores são segmentados por suas características profissionais ou demográficas. Esta homogeneidade sugere que os fatores contextuais da organização podem se sobrepor às características individuais, estudos anteriores revelaram que cultura, valores e estilos de gestão da organização moldam os vínculos (comprometimento, entincheiramento, consentimento) com mais força do que idade, cargo ou escolaridade dos trabalhadores, legitimando a ênfase em intervenções contextuais (Grillo Rodrigues; Bastos, 2013; Pinho; Bastos; Rowe, 2015; Tomazzoni; Costa, 2020).

5. Conclusões

O objetivo deste estudo foi analisar os padrões de vínculos organizacionais dos servidores públicos de uma IES de Santa Catarina. A amostra apresentou um perfil de permanência guiado sobretudo por laços afetivos, com destaque para o vínculo comprometimento que reflete padrões já observados entre docentes públicos brasileiros (Rowe; Bastos, 2010), e perfis “vinculados-comprometidos” identificados em amostras mais amplas (Rangel; Rowe, 2024). O entrincheiramento aparece de forma residual e concentrado nos arranjos burocráticos impessoais, indicando que os investimentos na carreira e os benefícios estatutários podem atuar mais como elementos de segurança do que como “prisões”, compatível com evidências de que tais investimentos aumentam o desempenho enquanto houver a percepção de oportunidade de mobilidade (Rowe; Bastos; Pinho, 2011). Já o consentimento distribui-se de forma equilibrada entre os três subvínculos, sugerindo coexistência de disciplina formal e espaço para diálogo, dinâmica semelhante ao efeito modulador que Tomazzoni e Costa (2020) atribuem aos valores organizacionais sobre os vínculos normativos. Por fim, a ausência de diferenças significativas entre docentes e técnicos reforça o argumento de que fatores contextuais como cultura, e práticas de gestão participativa podem sobrepor-se às características individuais na configuração dos vínculos (Grillo Rodrigues; Bastos, 2013; Pinho; Bastos; Rowe, 2015; Tomazzoni; Costa, 2020) apontando para a importância de políticas institucionais que estimulem orgulho e pertencimento sem deixar de oferecer alternativas que transformem os investimentos na carreira em retorno para a organização.

Ao confrontar esses achados com a literatura específica sobre o trabalho docente, observa-se que a intensidade do comprometimento pode derivar de três pilares característicos da carreira: A maneira como docentes se identificam com o trabalho e atribuem ele à sua noção de identidade (Nóbrega; Rowe, 2022; Rowe; Bastos, 2010; Rowe; Bastos; Pinho, 2011; 2013); a autonomia, docentes de IES públicas relatam maior liberdade para definir métodos e níveis de exigência (Rowe; Bastos; Pinho, 2011; 2013); e investimentos cumulativos de qualificação (Meyer; Allen, 1991; Rowe; Bastos; Pinho, 2013). Esses elementos ajudam a explicar por que orgulho e pertencimento sobressaem como subvínculos.

Entre os técnicos-administrativos, se destaca um vínculo de comprometimento relacionado à respeito pelas normas, combinado a um entrincheiramento baixo. Esse padrão reflete a autodefinição de comprometimento e vai ao encontro de estudos em órgãos públicos que mostram permanência sustentada mais por orgulho institucional do que por falta de alternativas (Bastos; Brandão; Pinho, 1997; Rangel; Rowe, 2024). Programas internos de capacitação e reconhecimento tendem a fortalecer esse comprometimento sem aumentar o entrincheiramento, sinalizando a utilidade de políticas de desenvolvimento contínuo para esse grupo de profissionais.

Para finalizar, esses achados estabelecem-se duas questões centrais: (i) de que modo os padrões de vínculo organizacional desses servidores se manifestam ao longo do tempo? e (ii) até que ponto o padrão aqui observado é particular ao centro analisado, ou reflete uma dinâmica presente em toda a Universidade? Para responder à esses questionamentos, recomenda-se, portanto, a realização de estudos longitudinais, capazes de acompanhar a carreira de docentes e técnicos por vários anos. Paralelamente, realizar um estudo com toda a Universidade poderá esclarecer se as especificidades culturais do centro aqui estudado explicam o perfil identificado, ou se há um traço institucional mais amplo.

Referências

- AGUIAR, L. C.; TEIXEIRA, T. F. O docente da educação superior brasileira: contexto de atuação e formação. **Olhar de Professor**, v. 22, p. 1-18, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/684/68462591019/68462591019.pdf> Acesso em: 28 abr. 2025.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **RAC**, v. 1, n. 2, p. 97–120, maio 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/jHZQHFCb4ft5wL4TvhWLMKJ/> Acesso em: 12 mai. 2025.
- BASTOS, A. V. B.; *et al.* **Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Artmed: Porto Alegre, 699p, 2013. ISBN 9788565852708.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 8.112/1990 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm Acesso em: 23 jun. 2025.
- CANDRINHO, G. C.; BASTOS, A. V. B.; BALSAN, L. A. G. Impacto do capital psicológico sobre o comprometimento com ações docentes universitários: avaliando o efeito moderador do comprometimento organizacional. **Revista GUAL**, p. 66-78, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/96314> Acesso em 12 mai. 2025.
- CARDOSO, L. M. B. B.; MARTINS, H. S.; COSTA, M. F. Análise da relação entre a qualidade de vida no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de permanecer na organização a partir da percepção dos servidores de uma IES pública. **Regae**. v. 14, n. 23, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/88892> Acesso em 11 mai. 2025.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P. Career entrenchment: A quiet march toward occupational death? **Academy of Management Perspectives**, v. 11, n. 1, p. 62-75. 1997. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AME.1997.9707100660> Acesso em: 12 mai. 2025.
- CARSON, K. D., *et al.* A career entrenchment model: Theoretical development and empirical outcomes. **Journal of Career Development**, v. 22, n. 4, p. 273-286. 1996.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GRILLO RODRIGUES, A. P. Vínculos entre professores de universidades públicas e privadas: uma pesquisa comparativa. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 151-166, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27474> Acesso em: 10 abr. 2025.
- GRILLO RODRIGUES, A. P.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrenchment presentes nas organizações públicas. **RCA**, v. 15, n. 36, p.143-158, 2013. Disponível em:<http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=5164211> Acesso em: 08 abr. 2025.
- KLEIN, H. J.; PARK, H. M. **Organizational commitment**. International encyclopedia of the social e Behavioral Sciences. 2 ed. P. 334 – 340. 2015.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- NÓBREGA, P.; ROWE, D. E. O. Vínculos Organizacionais: Entre Amores e Dissabores de

Servidores Públicos da Educação. **RPOT**. v. 22, n. 3. 2022. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/22641> Acesso em: 23 jun. 2025.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Different Individual-Organization Attachments: Exploring Their Meanings between Managers. **RAC**, v. 19, p. 288-304, 2015. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1152> Acesso em: 12 mai. 2025.

RANGEL, S. B.; ROWE, D. E. O. Análise de perfis de vínculos organizacionais entre servidores públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 58, n. 4, p. e2023-0405, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/9XDmyN6TMsvHGYVC4fqL7c/> Acesso em: 04 mai. 2025.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, p. 688-700, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/HYDQvbZRvrdRw5mcwjD5Jc/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 abr. 2025.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. **RAC**, v. 14, p. 1011-1030, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/msNWJkGvWqpZywRSfPjDKLb/> Acesso em: 13 mai. 2025.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e Entrincheiramento na Carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **RAC**. v.15, n. 6, pp. 973 – 92. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/FTwvGXt8HHGRW7wqnZB6FCb/> Acesso em: 07 jun. 2025.

SILVA, E. E. C. **Consentimento organizacional**: uma proposta de medida do construto. Dissertação de Mestrado. Bahia: UFBA, 2009.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. **Ferramentas de diagnóstico para as organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. *Artmed*, p. 92 – 106. 2015.

TOMAZZONI, G. C. *et al.* Os vínculos organizacionais na percepção de gestores: comprometimento, entrenchment e consentimento. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 3, p. 245-258, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/BfTVLFT3sFKMZsxwhsjYFqG/?lang=pt> Acesso em: 10 abr. 2025.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Antecedents and consequences of organizational commitment, entrenchment, and consent. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 268-283, 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/bxx88YjRNKVvqvNtGH5tZQd/?lang=en> Acesso em: 20 mar. 2025.

VIDAL, D. N.; GRILLO RODRIGUES, A. P. Vínculos organizacionais: Estudo de caso no 13º Batalhão de Bombeiros Militar. **Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3347> Acesso em: 17 mar. 2025.

ZACHER, H.; AMBIEL, R. A. M.; NORONHA, A. P. P. Career adaptability and career entrenchment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 88, p. 164-173, 2015. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879115000317?casa_token=0gd6jDghE Acesso em: 27 mai. 2025.