

**COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO: uma análise dos vínculos dos Técnicos-Administrativos em Educação do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Santa Catarina.**

**LUANA MORAIS DE AGUIAR**  
Universidade Federal de Santa Catarina  
luana.morais.aguiar@gmail.com

**KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA**  
Universidade Federal de Santa Catarina  
kellycbenetti@gmail.com

**Resumo:** As universidades públicas federais dependem da atuação dos seus servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), portanto, compreender os vínculos organizacionais desses profissionais é fundamental para subsidiar práticas de gestão mais eficazes. Este estudo teve como objetivo verificar os vínculos que os TAEs do Centro de Ciências Agrárias estabelecem com a Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa, de natureza descritiva, com abordagem quali-quantitativa, utilizou um questionário online aplicado a 35 servidores, analisando dados sociodemográficos e respostas a 32 itens distribuídos em comprometimento, consentimento e entrincheiramento. Os resultados indicam prevalência de padrões de vínculo com alto comprometimento e consentimento organizacional, revelando servidores motivados por identificação afetiva e adesão às normas, mas com baixa percepção de aprisionamento institucional. Foram identificadas variações nos padrões de vínculo conforme idade, gênero, escolaridade e filhos. Conclui-se que a maioria dos TAEs mantém vínculos afetivos com a UFSC, o que é favorável ao engajamento e ao desempenho institucional. No entanto, padrões com baixos níveis de vínculo também foram identificados, indicando a necessidade de ações voltadas à valorização dos servidores. A pesquisa contribui para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas nas universidades públicas, reconhecendo a pluralidade dos vínculos estabelecidos no serviço público.

**Palavras-Chave:** vínculo organizacional; comprometimento; entrincheiramento; consentimento; universidade pública.

## 1. Introdução

Diante da centralidade do trabalho na vida das pessoas e da complexidade das relações organizacionais, os estudos sobre vínculos ganham relevância pelos impactos que exercem não apenas sobre a qualidade de vida dos trabalhadores, mas também sobre o desempenho individual, grupal e institucional, influenciando ainda a produtividade, a efetividade e até a competitividade da organização (Rodrigues, 2012; Vidal; Rodrigues, 2016).

No âmbito da administração pública, o estudo dos vínculos organizacionais adquire especificidades. Fatores como a rigidez hierárquica, a estrutura burocrática, a estabilidade no emprego e os comportamentos próprios do serviço público moldam a natureza e a intensidade desses vínculos (Rodrigues, 2012). Tais características tornam ainda mais importante entender como os servidores públicos se relacionam com as instituições onde trabalham.

No caso das universidades públicas federais, essas especificidades se intensificam. Além de serem instituições voltadas à formação técnica e acadêmica qualificada, elas carregam a missão de promover o desenvolvimento científico e tecnológico, formar cidadãos críticos e contribuir com soluções para os desafios sociais por meio do ensino, da pesquisa e da extensão (Ribeiro e Magalhães, 2014). Esse modelo institucional exige um ambiente de trabalho que favoreça o estabelecimento de vínculos saudáveis de seu corpo técnico e docente.

Nesse contexto, os Técnicos-Administrativos em Educação desempenham um papel essencial para o funcionamento da universidade. Assim, investigar como esses trabalhadores estabelecem seus vínculos com a instituição contribui para compreender melhor as dinâmicas organizacionais da universidade e subsidiar práticas de gestão mais alinhadas com seus desafios e propósitos.

A partir disso, este trabalho tem como objetivo **verificar os vínculos que os Técnicos-Administrativos em Educação do Centro de Ciências Agrárias estabelecem com a Universidade Federal de Santa Catarina.**

Para alcançar esse objetivo, o artigo organiza-se em cinco seções. Após esta introdução, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica; a terceira descreve os métodos da pesquisa; a quarta expõe os resultados e as discussões à luz da literatura; e, por fim, a quinta seção apresenta a conclusão do estudo.

## 2. Fundamentação teórica

Esta seção aborda os principais conceitos sobre vínculo organizacional, especialmente o comprometimento, entrenchamento e consentimento. Também aborda os vínculos no serviço público brasileiro e apresenta o contexto institucional desta pesquisa.

### *2.1. Vínculo organizacional: noções introdutórias*

As organizações constituem espaços onde os indivíduos não apenas exercem suas atividades profissionais, mas também se relacionam, convivem, interagem e se reconhecem como sujeitos sociais (Vidal; Rodrigues, 2016).

Nesse ambiente coletivo, as relações interpessoais envolvem interações afetivas. E, se há convivência e interação no espaço organizacional, há também vínculos sendo formados entre os indivíduos e, conseqüentemente, entre eles e a própria organização (Kramer; Faria, 2007).

Esses vínculos são fundamentais para a sobrevivência tanto do trabalhador quanto da organização, uma vez que moldam aspectos essenciais do cotidiano organizacional e das condutas que se expressam no trabalho (Vidal; Rodrigues, 2016).

Nesse sentido, o conceito de vínculo organizacional pode ser compreendido como a relação que se estabelece entre os trabalhadores e a organização à qual pertencem (Rangel; Rowe, 2024).

De acordo com Rodrigues (2012), a noção de vínculo está associada à capacidade de formar e sustentar um elo, geralmente baseado em algum tipo de relação de troca. Para que esse vínculo se mantenha, é importante que tanto o indivíduo quanto a organização reconheçam valor na relação, percebendo nela um sentido que justifique sua continuidade e fortalecimento.

Estudar a qualidade desses vínculos é fundamental para compreender as dinâmicas que se estabelecem no ambiente de trabalho, já que essas relações influenciam não apenas a qualidade de vida dos trabalhadores, mas também a produtividade, a efetividade e até a competitividade da organização (Vidal; Rodrigues, 2026).

Ainda que a existência de vínculos não elimine os desafios enfrentados no trabalho, ela fortalece o sentimento de pertencimento e de corresponsabilidade do trabalhador em relação aos resultados alcançados (Kramer; Faria, 2007).

Historicamente, o estudo do vínculo organizacional esteve fortemente centrado no conceito de comprometimento organizacional (CO). Dentro desse campo, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) tornou-se um dos mais influentes (Rodrigues, 2012), compreendendo o CO a partir de três bases: o Comprometimento Afetivo (CA), associado ao desejo de permanecer por identificação e envolvimento emocional; o Comprometimento Normativo (CN), ligado ao senso de obrigação moral; e o Comprometimento Contínuo ou Instrumental (CC), relacionado aos custos percebidos da saída (Meyer; Allen, 1991 apud Tomazzoni; Costa, 2020; Rodrigues, 2012).

No entanto, com o tempo, críticas ao modelo tridimensional evidenciaram um uso excessivamente amplo do conceito e apontaram inconsistências empíricas, especialmente nas dimensões instrumental e normativa (Rodrigues, 2012).

Assim, surgiram discussões sobre a dimensionalidade do comprometimento, e emergiu a necessidade de tratar tais fenômenos como distintos do comprometimento organizacional, o que levou ao desenvolvimento de dois novos construtos: o entrincheiramento organizacional e o consentimento organizacional (Tomazzoni; Costa, 2020).

## *2.2. Comprometimento, entrincheiramento e consentimento como tipos de vínculos organizacionais*

A partir do modelo tridimensional de CO proposto por Meyer e Allen (1991), pesquisadores brasileiros passaram a reinterpretar suas bases, resultando em uma nova organização conceitual dos vínculos organizacionais. A base afetiva foi mantida sob o nome de Comprometimento Organizacional (CO), enquanto a base normativa passou a ser denominada

Consentimento Organizacional (CNO) e a base de continuação foi reformulada como Entrincheiramento Organizacional (EO) (Rodrigues; Alvares, 2020).

O Quadro 1 apresenta uma síntese comparativa dos três vínculos organizacionais destacando suas descrições gerais, componentes e comportamentos relacionados.

Quadro 1 - aspectos conceituais de Comprometimento, Entrincheiramento e consentimento

Vínculo	Descrição Geral	Componentes ou dimensões	Comportamento relacionado
<b>CO</b>	Afeto e ligação com a organização, com comportamentos alinhados a objetivos e metas institucionais.	Baseia-se no componente afetivo.	Desejo de permanecer devido à identificação emocional com a organização.
<b>EO</b>	Aprisionamento do trabalhador que não percebe alternativas viáveis fora da organização.	Três dimensões: ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitações de alternativas.	Permanência motivada por perdas percebidas, custos emocionais e dificuldade de iniciar uma nova carreira.
<b>CNO</b>	Tendência do indivíduo a obedecer aos superiores e às ordens organizacionais.	Fundamenta-se na obediência às ordens estabelecidas pela hierarquia.	Cumprimento de demandas por se sentir na obrigação de obedecer às relações de poder e autoridade estabelecidas.

Fonte: adaptado de Costa et al (2022)

Nesse novo entendimento, o **Comprometimento Organizacional (CO)** representa um vínculo predominantemente afetivo entre o indivíduo e a organização (Pinho et. al, 2015). Caracteriza-se pelo desejo genuíno de permanecer na instituição, movido por sentimentos de apego emocional, orgulho, identificação com os valores e objetivos organizacionais, e pela disposição em se esforçar pelo sucesso coletivo (Rodrigues; Alvares, 2020).

Diferentemente dos demais vínculos, o comprometimento é considerado ativo, estando fortemente associado a comportamentos proativos, maior engajamento e resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização (Rodrigues; Alvares, 2020; Vidal; Rodrigues, 2016; Pinho et. al., 2015).

O CO está fortemente associado a diversos resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização. No nível individual, favorece a elevação da autoestima, o fortalecimento dos sentimentos de pertencimento, segurança e eficácia, além de estimular lealdade, senso de dever, criatividade, maior envolvimento com o trabalho e satisfação profissional. Também se observa impacto positivo no desenvolvimento da carreira e na remuneração (Rodrigues; Alvares, 2020; Pinho et. al., 2015; Tomazzoni; Costa, 2020; Rodrigues, 2012).

Para a organização, contribui para a melhoria do desempenho institucional e para a retenção de talentos. Está associado ao aumento do tempo de permanência dos trabalhadores, à estabilidade da força de trabalho e ao alcance de metas organizacionais. Promove comportamentos de cidadania organizacional e fortalece a cultura institucional. Os padrões de vínculo com alto comprometimento, especialmente quando não acompanhados por elevados níveis de entrincheiramento, resultam em desempenhos mais satisfatórios (Rodrigues; Alvares, 2020; Pinho et. al., 2015; Tomazzoni; Costa, 2020; Rodrigues, 2012).

Já o **Entrincheiramento Organizacional (EO)** é um vínculo caracterizado pela permanência do indivíduo na organização motivada, principalmente, pelas perdas percebidas

caso ocorra o desligamento. Essas perdas podem ser de natureza econômica, social ou psicológica (Vidal; Rodrigues, 2016).

Como construto vinculado ao campo do comportamento organizacional, o EO não se limita às dimensões psicológicas, mas abrange a continuidade do indivíduo em determinada ocupação em virtude das recompensas atreladas à sua carreira (Costa et al., 2022).

De acordo com Costa et al (2022), sua estrutura é composta por três dimensões fundamentais: a) os investimentos realizados pelo indivíduo que favorecem sua adaptação à organização, como formação, tempo e relacionamentos estabelecidos (ajustamento à posição social); b) os benefícios de ordem financeira e de estabilidade que seriam perdidos com a saída (arranjos burocráticos impessoais); e c) a percepção de escassez de oportunidades no mercado de trabalho, agravada por fatores como idade ou limitações profissionais (limitação de alternativas).

Esse vínculo começa a se formar já no ingresso do indivíduo na organização, a partir de expectativas sobre a nova posição que podem ou não ser concretizadas. Com o tempo, a tendência à permanência se fortalece diante das perdas associadas à saída, tais como a perda de benefícios financeiros, investimentos feitos na adaptação ao cargo, redes de contatos construídas e a percepção de ausência de outras oportunidades que satisfaçam suas necessidades (Rodrigues; Bastos, 2011).

O EO é um vínculo de natureza instrumental, em que a permanência na organização ocorre mais por necessidade do que por identificação. É considerado um vínculo passivo e costuma ser associado a características negativas, como desmotivação, acomodação e ausência de engajamento (Pinho et. al., 2015; Tomazzoni; Costa, 2020; Rodrigues; Bastos, 2011).

O **Consentimento Organizacional (CNO)** é caracterizado pela permanência do indivíduo na organização com base na obediência, sustentada por um sentimento de débito ou obrigação moral para com a instituição (Vidal; Rodrigues, 2016). Esse vínculo está fundamentado em uma lógica de subordinação e autoridade legitimada, sendo compreendido como a tendência do trabalhador a obedecer a seus superiores hierárquicos e a cumprir, de maneira sistemática, normas, regras e ordens estabelecidas pela organização (Rodrigues; Alvares, 2020).

A base conceitual do CNO está na sociologia do trabalho e na psicologia social, com ênfase nas relações de controle e autoridade institucionalizadas. Nesse contexto, o vínculo entre o indivíduo e a organização é visto a partir de uma perspectiva que descarta elementos afetivos e psicológicos, concentrando-se nas estruturas de comando que induzem o trabalhador a aceitar e cumprir o papel de subordinado que lhe é atribuído (Pinho et. al., 2015).

Além disso, é classificado como um vínculo passivo, pois não parte de uma relação de engajamento ou de identificação com a organização, mas de cumprimento automático e não reflexivo das ordens recebidas, sem que o trabalhador avalie ou compreenda o seu conteúdo (Rodrigues; Alvares, 2020).

Embora esse modelo de vínculo seja considerado limitador do bem-estar e da proatividade dos trabalhadores, pode se mostrar funcional em contextos altamente

hierarquizados e disciplinares, nos quais a obediência é um valor central e esperado da força de trabalho (Rodrigues; Alvares, 2020).

### *2.3 Vínculos organizacionais no contexto do serviço público brasileiro*

A administração pública brasileira apresenta características distintas em comparação ao setor privado, o que influencia diretamente a gestão de pessoas e os vínculos organizacionais estabelecidos por seus servidores. Entre essas particularidades, destacam-se a estrutura burocrática, altamente hierarquizada, e práticas administrativas menos flexíveis, que impactam a forma como os indivíduos se relacionam com o trabalho e a instituição (Rodrigues; Bastos, 2012).

Percebe-se uma mudança gradual na cultura organizacional do serviço público, onde os servidores buscam, além da estabilidade, satisfação pessoal e reconhecimento social através do trabalho. Contudo, essa aspiração muitas vezes encontra barreiras em fatores institucionais, sendo a estabilidade um dos principais motivadores de acomodação (Rodrigues, 2012).

De acordo com Passos e Rowe (2024), a estabilidade está diretamente relacionada ao entrincheiramento. Para muitos servidores, ela representa um benefício que contribui para a permanência nas organizações públicas. Por outro lado, essa mesma estabilidade pode reforçar o entrincheiramento, ao tornar o desligamento algo custoso em termos de perda de benefícios e status.

A estabilidade, portanto, tem efeitos ambíguos: enquanto pode levar à acomodação e ao entrincheiramento, também pode fundamentar vínculos mais positivos, como o comprometimento, ao proporcionar um ambiente seguro e previsível que estimula o investimento no trabalho e a permanência institucional (Rodrigues, 2012).

Essa dualidade se evidencia no estudo conduzido por Rodrigues e Alvares (2020) com servidores públicos da Polícia Militar de Santa Catarina. Os autores identificaram padrões de vínculo onde o consentimento e o entrincheiramento tiveram papel mais relevante no desempenho do que o próprio comprometimento, especialmente em contextos organizacionais altamente normativos.

Outro estudo no campo do setor público, conduzido por Vidal e Rodrigues (2016) no 13º Batalhão de Bombeiros Militar de Santa Catarina, revelou que o vínculo predominante era o comprometimento (78%), seguido do consentimento (18%) e do entrincheiramento (4%). Os autores atribuem esse resultado à forte identificação simbólica e emocional dos servidores com a organização, muitas vezes associada a ideais heroicos, rituais e tradições institucionais.

Rangel e Rowe (2024) investigaram os perfis de comprometimento e entrincheiramento organizacional entre servidores da Receita Federal do Brasil (RFB). Os resultados indicaram que a maioria dos participantes apresentava níveis moderados a altos de comprometimento afetivo, especialmente entre aqueles que ocupavam cargos de chefia. Em contrapartida, servidores com menor tempo de serviço e idade mais baixa demonstraram níveis mais baixos de vínculo organizacional.

Já o estudo longitudinal de Passos e Rowe (2024), que objetivou identificar as características do EO entre servidores de instituições federais de ensino no Nordeste do Brasil, destacou que o entrincheiramento é um vínculo estável ao longo do tempo. O estudo também revelou que o EO pode coexistir com o CO e não necessariamente compromete a produtividade.

Ao contrário do que se supõe, esse vínculo pode indicar investimento do servidor na sua trajetória institucional, sendo influenciado por aspectos como custo emocional de desligamento e identidade profissional.

A importância do comprometimento também é destacada no estudo de Bastos et al. (1997), com servidores de quatro universidades federais.

Observa-se que os vínculos organizacionais no serviço público brasileiro são multifacetados. Compreender essas relações é fundamental para pensar em práticas de gestão mais eficazes, especialmente em contextos como o das instituições federais de ensino.

#### *2.4 A Universidade Federal de Santa Catarina e o Centro de Ciências Agrárias: contexto institucional da pesquisa*

A UFSC é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação. É uma instituição de ensino superior e pesquisa, multicampi, com sede em Florianópolis, Santa Catarina. Fundada em 1960, atualmente possui quatro campi adicionais nas cidades de Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville (UFSC, 2025).

Com autonomia administrativa, didático-científica, financeira e disciplinar, a UFSC tem por finalidade a produção, sistematização e socialização do saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação dos sujeitos para o exercício da vida profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade mais justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2025).

Nesse contexto, destaca-se o Centro de Ciências Agrárias (CCA), unidade universitária da UFSC responsável por coordenar e integrar as atividades de ensino, pesquisa e extensão no campo das Ciências Agrárias (UFSC, 2018).

O CCA tem como missão "promover o desenvolvimento das Ciências Agrárias por meio da geração, organização, avaliação e difusão do conhecimento científico e tecnológico, bem como da formação de profissionais cidadãos, contribuindo para o bem-estar social e o uso racional dos recursos naturais" (UFSC, 2018).

A estrutura organizacional e acadêmica do CCA é sustentada, em grande parte, pelo trabalho dos TAEs, que são os sujeitos desta pesquisa. Presentes em todas as áreas da universidade, os TAEs exercem funções estratégicas que viabilizam o funcionamento das instituições federais de ensino (IFEs), atuando em atividades-fim, como laboratórios e apoio direto ao ensino e à pesquisa, e em atividades-meio, como administração, planejamento, finanças e gestão de pessoas. Seus cargos exigem competências e qualificações específicas, que asseguram a eficiência institucional e a oferta de educação pública de qualidade (UFES, s.d.).

Segundo dados do Observatório de Gestão de Pessoas da UFSC (2025), o CCA conta com 110 TAEs ativos, sendo 47 mulheres (42,7%) e 63 homens (57,3%). Esses servidores estão distribuídos nos cinco níveis de classificação definidos pelo Plano de Carreira da categoria: 1 no nível A (0,9%), 4 no nível B (3,6%), 9 no nível C (8,2%), 56 no nível D (50,9%) e 38 no nível E (34,5%).

De acordo com a Lei nº 11.091/2005, o nível de classificação corresponde a um conjunto de cargos de mesma hierarquia, organizados com base em critérios como escolaridade exigida,

nível de responsabilidade, conhecimento técnico, formação, experiência, esforço físico e risco da função. Os níveis vão de A (mais básico) a E (mais complexo) (Brasil, 2005).

Quanto à escolaridade, os dados apontam um quadro altamente qualificado: 1 pós-doutorado (0,9%), 34 doutorados (30,9%), 34 mestrados (30,9%), 20 especializações (18,2%), 13 graduações completas (11,8%), 6 com ensino médio (5,5%), 2 com ensino fundamental (1,8%) e 1 sem informação (0,9%). A faixa etária predominante é de 30 a 39 anos (41 servidores – 37,3%), seguida por 40 a 49 anos (34 – 30,9%), 50 a 59 anos (17 – 15,5%), 60 a 69 anos (13 – 11,8%), 18 a 29 anos (3 – 2,7%) e dois com mais de 70 anos (1,8%) (UFSC, 2025).

Em relação à autodeclaração de raça/cor, 95 TAEs se identificam como brancos (86,4%), 11 como pardos (10%), 1 como preto (0,9%) e 1 como indígena (0,9%). Quanto à ocupação de cargos, os mais comuns no CCA são: assistente em administração (24 servidores – 21,8%), técnico de laboratório (24 – 21,8%) e engenheiro agrônomo (15 – 13,6%). Os demais cargos, que somam 47 servidores (42,7%), incluem funções diversas que compõem a estrutura técnico-administrativa do centro (UFSC, 2025).

Diante desse cenário, observa-se a importância estratégica dos TAEs para a estrutura e funcionamento do CCA, tanto pela sua qualificação quanto pela diversidade de funções que exercem.

### 3. Método de pesquisa

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, por utilizar métodos estatísticos na análise dos dados, e também qualitativa, ao buscar compreender o objeto estudado para além dos resultados numéricos (Birochi, 2015). Em relação aos objetivos, classifica-se como descritiva, uma vez que tem por finalidade retratar características dos indivíduos do grupo pesquisado (Birochi, 2015).

A população da pesquisa compreende os 110 técnicos-administrativos em educação do CCA/UFSC. A amostra foi composta por 35 respondentes, definidos por meio de amostragem por conveniência, considerando a disponibilidade e a aceitação dos indivíduos em participar do estudo.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário online, desenvolvido por meio da plataforma Microsoft Forms e divulgado por e-mail institucional e pelo grupo dos TAEs do CCA no WhatsApp. O questionário foi dividido em duas partes. A primeira parte contemplou dados sociodemográficos dos respondentes: escolaridade; gênero; nível de classificação TAE (A, B, C, D ou E); faixa etária; e presença de filhos.

A segunda parte do instrumento abordou os vínculos organizacionais, com foco nos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento, e foi construído com base em questionários previamente utilizados por Rodrigues (2012). Foram utilizados 32 itens afirmativos, sendo 9 itens para comprometimento, 11 para entrincheiramento e 12 para consentimento. As respostas foram registradas por meio da escala Likert, onde o ponto 1 indicava total discordância e o ponto 5, total concordância com a afirmativa.

Os dados coletados foram organizados e analisados no Microsoft Excel. Para cada participante, foi calculada a mediana das respostas associadas a cada um dos três tipos de vínculo. Neste cálculo, foram desconsideradas as respostas com valor 3, referentes à alternativa "não concordo nem discordo", por serem neutras.

Para fins de análise, foram definidos os seguintes critérios de interpretação das medianas: a) Mediana acima de 3: padrão alto do vínculo; b) Mediana abaixo de 3: padrão baixo do vínculo; c) Mediana igual a 3: vínculo neutro.

A partir dessas classificações, foram identificados e agrupados padrões de vínculo baseados nas possíveis combinações entre os três tipos analisados. Os padrões observados na amostra foram: a) +CO +CNO +EO; b) +CO +CNO -EO; c) +CO -CNO -EO; d) -CO -CNO -EO; e) -CO -CNO +EO; f) +CO -CNO +EO; g) +CO -CNO 0EO; h) -CO 0CNO -EO

Cada padrão foi analisado quanto à sua frequência e percentual em relação ao total da amostra, permitindo compreender a diversidade e predominância dos vínculos estabelecidos pelos TAEs com a instituição.

#### **4. Resultados e discussão**

Esta seção apresenta e discute os resultados obtidos na pesquisa.

##### *4.1 Perfil da amostra*

A análise da faixa etária dos 35 respondentes mostra que a maioria está entre 36 e 45 anos, totalizando 37,1% da amostra. Em seguida, vêm os participantes com 56 anos ou mais (22,9%), seguidos pelas faixas de 26 a 35 anos e 46 a 55 anos, ambas com 20%.

A grande maioria é casada ou vive em união estável (80,0%). Pessoas solteiras representam 11,4% da amostra, enquanto 5,7% estão divorciadas ou separadas e 2,9% são viúvas. Esses dados indicam um forte predomínio de vínculos conjugais estáveis entre os participantes.

A maioria dos respondentes se autodeclara branca (82,9%), enquanto 17,1% se identificam como pardos. Nenhum participante se declarou preto, amarelo ou indígena, evidenciando uma baixa diversidade racial na amostra.

Entre os 35 respondentes, a maioria se identifica como homem cisgênero (54,3%), seguida por mulheres cisgênero (42,9%). Apenas 2,9% se identificam como pessoas não binária.

A maioria dos respondentes (60,0%) declarou ter filhos, enquanto 40,0% não possuem filhos. Esses dados indicam que boa parte dos participantes concilia sua vida profissional com responsabilidades parentais.

Quanto à escolaridade, apenas 2,9% possuem Ensino Médio completo e 5,7% concluíram o Ensino Técnico. Já 22,9% dos participantes declararam ter Pós-graduação lato sensu, enquanto 28,6% possuem Mestrado. O maior percentual foi o de servidores com Doutorado (40,0%) demonstrando um elevado grau de formação acadêmica da amostra.

A maioria dos respondentes (60,0%) está classificada no Nível D (cargos técnicos especializados), enquanto 31,4% ocupam cargos do Nível E (nível superior). Apenas uma pequena parcela (8,6%) está no Nível C (apoio técnico).

#### 4.2 Padrões Gerais de Vínculo Organizacional

A pesquisa identificou nove padrões de vínculo distintos entre os 35 respondentes, com predominância de vínculos que incluem alto comprometimento e/ou consentimento, conforme apontado na Tabela 1.

Tabela 1 - Padrões de vínculo identificados

Padrão de Vínculo	Descrição	Frequência	Percentual (%)
+CO +CNO -EO	CO e CNO altos, EO baixo	9	25,71%
+CO +CNO +EO	Alto nível em todos vínculos em	8	22,85%
+CO -CNO -EO	CO alto, CNO e EO baixos	6	17,14%
-CO -CNO -EO	Baixo nível em todos os vínculos	5	14,28%
-CO -CNO +EO	CO e CNO baixos e EO alto	3	8,57%
+CO -CNO +EO	CO e EO altos, CNO baixo	1	2,85%
-CO +CNO -EO	CO e EO baixos e CNO alto	1	2,85%
+CO -CNO 0EO	CO alto, CNO baixo e EO neutro	1	2,85%
-CO 0CNO -EO	CO e EO baixos e CNO neutro	1	2,85%

Fonte: elaborada pela autora, 2025.

O padrão mais frequente foi o +CO +CNO -EO, encontrado em 9 dos 35 respondentes (25,71%), sugerindo que uma parcela significativa dos TAEs sente um desejo genuíno de permanecer na organização por apego emocional e identificação (CO), ao mesmo tempo em que apresenta uma forte tendência à obediência e ao cumprimento de normas e ordens (CNO). A baixa percepção de custos de saída (EO) indica que a permanência não é motivada primariamente pela falta de alternativas ou perdas percebidas (Vidal; Rodrigues, 2016)

Esses achados se alinham ao estudo realizado no 13º Batalhão de Bombeiros Militar de Santa Catarina, que também apontou o CO como vínculo predominante e baixo EO (Vidal; Rodrigues, 2016).

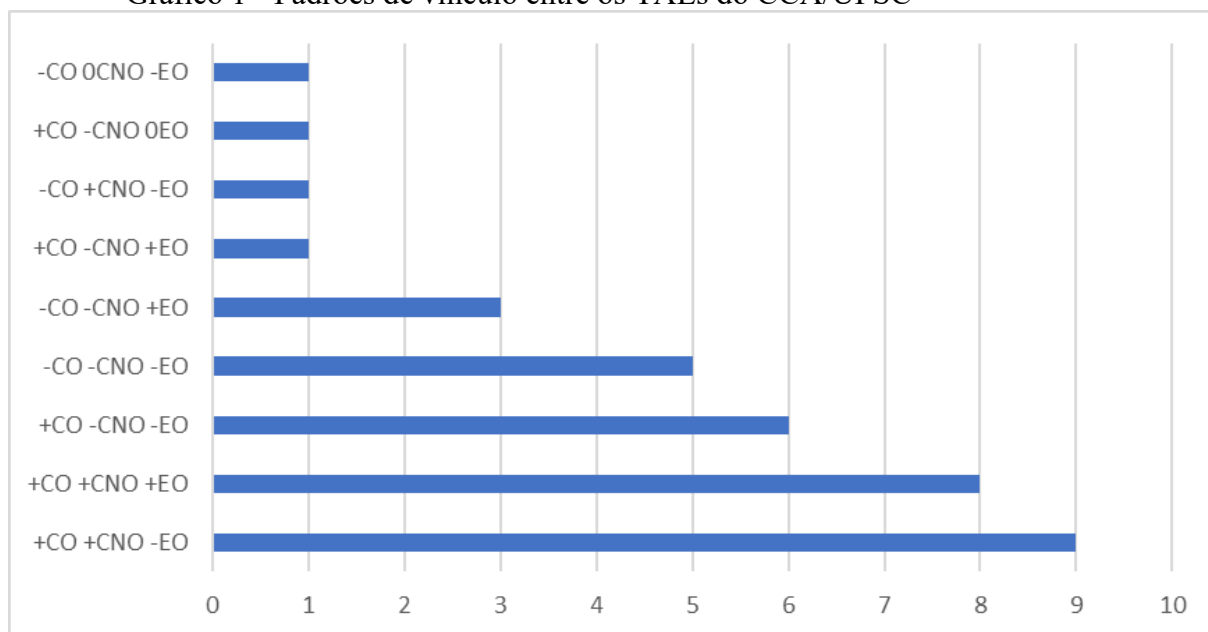
O segundo padrão mais frequente foi o +CO +CNO +EO (altos níveis em todos os vínculos), observado em 8 respondentes (22,85%). Neste padrão, os servidores sentem tanto o desejo de permanência e identificação (CO) quanto a obrigação de obedecer (CNO) e a percepção de perdas caso deixem a organização (EO).

A coexistência de comprometimento e entrincheiramento já foi identificada em estudos anteriores sobre o serviço público, sugerindo que o entrincheiramento pode estar associado a investimentos feitos pelo servidor ao longo de sua trajetória institucional (Passos; Rowe, 2024).

O terceiro padrão mais frequente entre os pesquisados é o +CO -CNO -EO que representou 6 respondentes (17,14%). Este padrão se aproxima do que a literatura classifica como o vínculo mais desejável do ponto de vista organizacional, por representar trabalhadores que permanecem por identificação emocional e desejo de contribuir com a instituição, e não por imposição ou falta de alternativas. Trata-se de um vínculo predominantemente positivo e proativo (Rodrigues; Alvares, 2020; Pinho et. al., 2015).

A representação visual da distribuição dos padrões de vínculo entre os TAEs do CCA/UFSC pode ser observada no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Padrões de vínculo entre os TAEs do CCA/UFSC



Fonte: elaborado pela autora (2025)

A prevalência de padrões com alto Comprometimento em quase metade da amostra (48,56%) sugere que muitos TAEs do CCA/UFSC realmente desejam permanecer na instituição por apego emocional, orgulho e identificação com seus valores e objetivos.

#### 4.3 Padrões de Vínculo por Características Sociodemográficas e Profissionais

A Tabela 2 apresenta a distribuição dos padrões de vínculo organizacional entre as diferentes faixas etárias dos respondentes.

Tabela 2 - Distribuição dos Padrões de Vínculo por Faixa Etária

Padrão de Vínculo	26 a 35 anos (N=7)	36 a 45 anos (N=13)	46 a 55 anos (N=7)	+ 56 anos (N=8)
+CO +CNO -EO	3 (42,86%)	1 (7,69%)	3 (42,86%)	2 (25,00%)
+CO +CNO +EO	2 (28,57%)	3 (23,08%)	1 (14,29%)	2 (25,00%)
-CO -CNO +EO	1 (14,29%)	2 (15,38%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
+CO -CNO -EO	0 (0,00%)	2 (15,38%)	2 (28,57%)	2 (25,00%)
+CO -CNO 0EO	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (12,50%)
-CO -CNO -EO	1 (14,29%)	3 (23,08%)	1 (14,29%)	0 (0,00%)
-CO 0CNO -EO	0 (0,00%)	1 (7,69%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
+CO -CNO +EO	0 (0,00%)	1 (7,69%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
-CO +CNO -EO	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (12,50%)

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Na faixa etária de 26 a 35 anos, os padrões predominantes foram +CO +CNO -EO, com 42,86%, e +CO +CNO +EO, com 28,57% dos respondentes. Essa faixa etária, geralmente no início da carreira profissional, demonstra um forte CO e CNO.

Para aqueles que estão no início da carreira no serviço público, o período de estágio probatório pode influenciar significativamente o alto nível de CNO, uma vez que o servidor tende a demonstrar maior conformidade com as expectativas organizacionais em busca de estabilidade e efetivação no cargo.

O EO, por sua vez, apresenta-se de forma mista: uma parcela significativa dos respondentes apresenta EO baixo. No entanto, a presença de EO alto em cerca de 29% dos casos aponta que, mesmo entre os mais jovens, há indícios de percepção de custos de saída ou de investimentos pessoais relevantes na trajetória institucional.

Para a faixa etária de 36 a 45 anos os padrões predominantes foram -CO -CNO -EO e +CO +CNO +EO, ambos com 23,08%. Esta faixa etária é a que apresenta maior diversidade e polarização nos padrões de vínculo. No entanto, de modo geral, o EO é mais proeminente nesta faixa, o que pode estar relacionado ao avanço na carreira e ao acúmulo de investimentos e benefícios percebidos.

Na faixa etária 46 a 55 anos os padrões mais frequentes foram +CO +CNO -EO (42,86%) e +CO -CNO -EO (28,57%). Nota-se uma forte predominância de alto CO, e EO baixo em grande parte dos casos indica que esses servidores não permanecem por falta de alternativas, mas sim por vínculo ativo, escolha consciente e engajamento.

Por fim, na faixa etária de 56 anos ou mais, os três padrões predominantes (+CO +CNO +EO, +CO -CNO -EO e +CO +CNO -EO) aparecem igualmente, cada um com 25,00% da amostra. Essa é a faixa etária com maior concentração de CO alto, presente em 87,5% dos respondentes desses padrões. Tal resultado pode ser explicado pela longa trajetória desses servidores na UFSC, que favorece o desenvolvimento do senso pertencimento, identificação e orgulho institucional. Mesmo próximos da aposentadoria, esses TAEs seguem engajados e comprometidos com a missão da universidade.

A Tabela 3 apresenta a distribuição dos padrões de vínculo por raça/etnia.

Tabela 3 - Distribuição dos Padrões de Vínculo por Raça/Etnia

Padrão de Vínculo	Branca (N=28)	Pardo (N=7)
+CO +CNO -EO	9 (32,14%)	0 (0,00%)
+CO +CNO +EO	7 (25,00%)	1 (14,29%)
-CO -CNO +EO	2 (7,14%)	1 (14,29%)
+CO -CNO -EO	4 (14,29%)	2 (28,57%)
+CO -CNO 0EO	1 (3,57%)	0 (0,00%)
-CO -CNO -EO	2 (7,14%)	3 (42,86%)
-CO 0CNO -EO	1 (3,57%)	0 (0,00%)
+CO -CNO +EO	1 (3,57%)	0 (0,00%)
-CO +CNO -EO	1 (3,57%)	0 (0,00%)

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Entre os indivíduos que se autodeclararam brancos, o padrão de vínculo mais recorrente é o +CO +CNO -EO, que representa 32,14% do grupo. O segundo padrão mais frequente é o +CO +CNO +EO, com 25,00%, sugerindo uma combinação de vínculos afetivos, normativos e instrumentais.

No grupo de indivíduos que se autodeclararam pardos, observa-se um padrão distinto: o mais comum é o -CO -CNO -EO, presente em 42,86% dos casos. Esse perfil indica baixos níveis de comprometimento, consentimento e entrenchamento, revelando um distanciamento

mais acentuado da organização e uma permanência que pode estar fragilizada por diferentes razões. O segundo padrão mais frequente entre os pardos é o +CO -CNO -EO, com 28,57%, no qual o comprometimento afetivo está presente, mas não se sustentam vínculos normativos nem percepções de custo de saída.

Esses resultados podem sugerir diferenças na forma como esses grupos se relacionam com a instituição. Essas variações podem ser influenciadas por fatores sociais, históricos e organizacionais, indicando a importância de aprofundar esse debate em pesquisas futuras.

Nesse sentido, Rangel e Rowe (2024) ressaltam a necessidade de investigações que explorem possíveis relações entre os vínculos organizacionais e variáveis sociodemográficas, como raça, cor de pele e etnia, reconhecendo que essas dimensões podem impactar diretamente as formas de pertencimento e permanência no serviço público.

A Tabela 4 apresenta a distribuição dos padrões de vínculo organizacional segundo a identidade de gênero.

Tabela 4 - Distribuição dos Padrões de Vínculo por Identidade de Gênero

Padrão de Vínculo	Mulher cisgênero (N=15)	Homem cisgênero (N=19)	Pessoa não binária (N=1)
+CO +CNO -EO	5 (33,33%)	3 (15,79%)	1 (100,00%)
+CO +CNO +EO	6 (40,00%)	2 (10,53%)	0 (0,00%)
-CO -CNO +EO	1 (6,67%)	2 (10,53%)	0 (0,00%)
+CO -CNO -EO	2 (13,33%)	4 (21,05%)	0 (0,00%)
+CO -CNO 0EO	0 (0,00%)	1 (5,26%)	0 (0,00%)
-CO -CNO -EO	0 (0,00%)	5 (26,32%)	0 (0,00%)
-CO 0CNO -EO	1 (6,67%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
+CO -CNO +EO	0 (0,00%)	1 (5,26%)	0 (0,00%)
-CO +CNO -EO	0 (0,00%)	1 (5,26%)	0 (0,00%)

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Entre os indivíduos que se autodeclararam mulheres cisgênero, o padrão de vínculo mais comum é o +CO +CNO +EO, que representa 40,00% desse grupo. O segundo padrão mais frequente é o +CO +CNO -EO, com 33,33%, sinalizando também forte identificação com a organização e adesão às normas, mas com baixa percepção de entrincheiramento.

Já entre os homens cisgênero, observa-se uma tendência distinta. O padrão mais prevalente é o -CO -CNO -EO, que aparece em 26,32% dos casos, caracterizado por baixos níveis em todos os vínculos analisados. Esse padrão não foi identificado entre as mulheres cisgênero, o que representa uma distinção relevante de gênero. O segundo padrão mais frequente no grupo masculino é o +CO -CNO -EO (21,05%), indicando um desejo de permanecer por identificação com a instituição, mas sem obediência normativa ou percepção de barreiras à saída.

O único indivíduo que se declara Pessoa não binária apresenta o padrão de vínculo +CO +CNO -EO. Devido ao pequeno tamanho da amostra, é inviável extrair conclusões generalizáveis.

De maneira geral, os dados revelam que, enquanto mulheres cisgênero tendem a apresentar padrões de alto Comprometimento e Consentimento, homens cisgênero mostram uma maior proporção de padrões de baixo vínculo organizacional ou de alto Comprometimento, mas com baixo Consentimento e Entincheiramento.

A tese de Rodrigues (2012) identificou que o gênero influencia as estratégias de regulação emocional adotadas por servidores públicos, o que pode afetar diretamente a forma como esses profissionais lidam com as demandas institucionais e constroem seus vínculos organizacionais. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa reforçam a necessidade de considerar as questões de gênero nas análises sobre vínculos no serviço público.

A Tabela 5 apresenta a distribuição dos padrões de vínculo organizacional segundo a variável "Você tem filhos?"

Tabela 5 - Distribuição dos Padrões de Vínculo por "Você tem filhos?"

Padrão de Vínculo	Sim (N=21)	Não (N=14)
+CO +CNO -EO	5 (23,81%)	4 (28,57%)
+CO +CNO +EO	5 (23,81%)	3 (21,43%)
-CO -CNO +EO	1 (4,76%)	2 (14,29%)
+CO -CNO -EO	5 (23,81%)	1 (7,14%)
+CO -CNO 0EO	1 (4,76%)	0 (0,00%)
-CO -CNO -EO	2 (9,52%)	3 (21,43%)
-CO 0CNO -EO	1 (4,76%)	0 (0,00%)
+CO -CNO +EO	0 (0,00%)	1 (7,14%)
-CO +CNO -EO	1 (4,76%)	0 (0,00%)

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Entre os indivíduos que têm filhos, observou-se uma predominância de padrões com alto CO. Os padrões +CO +CNO -EO, +CO -CNO -EO e +CO +CNO +EO foram os mais comuns, cada um representando 23,81% dos respondentes desse grupo. Esses dados sugerem que servidores com filhos tendem a manter uma forte ligação afetiva com a instituição e, em muitos casos, demonstram disposição para seguir normas (CNO alto), mesmo quando o EO é baixo.

Para os respondentes que não têm filhos, o padrão +CO +CNO -EO também aparece como o mais frequente. No entanto, há uma presença significativamente maior de padrões associados a baixo vínculo organizacional, como -CO -CNO +EO (14,29%) e -CO -CNO -EO (21,43%), se comparado ao grupo com filhos (4,76% e 9,52%, respectivamente). Essa diferença pode indicar que, entre aqueles sem filhos, há uma proporção maior de servidores com menor identificação emocional, menor alinhamento com as normas institucionais e, em alguns casos, permanência motivada apenas por entrincheiramento.

A tese de Rodrigues (2012) corrobora esses achados ao apontar que indivíduos casados, com filhos e com alto grau de responsabilidade financeira tendem a apresentar vínculos organizacionais mais sólidos, com níveis elevados de comprometimento. Segundo a autora, para esses perfis com função provedora, a permanência no emprego assume um papel estratégico para a continuidade do sustento familiar.

A Tabela 6 apresenta a distribuição dos padrões de vínculo organizacional conforme o nível de escolaridade dos respondentes.

Tabela 6 - Distribuição dos Padrões de Vínculo por Nível de Escolaridade

Padrão de Vínculo	Doutorado (N=14)	Mestrado (N=10)	Pós- graduação lato sensu (N=8)	Ensino Técnico (N=2)	Ensino Médio (N=1)
+CO +CNO -EO	4 (28,57%)	3 (30,00%)	2 (25,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)

<b>+CO +CNO +EO</b>	3 (21,43%)	3 (30,00%)	2 (25,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
<b>-CO -CNO +EO</b>	1 (7,14%)	0 (0,00%)	2 (25,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
<b>+CO -CNO -EO</b>	2 (14,29%)	2 (20,00%)	1 (12,50%)	1 (50,00%)	0 (0,00%)
<b>+CO -CNO 0EO</b>	0 (0,00%)	1 (10,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
<b>-CO -CNO -EO</b>	4 (28,57%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (100,00%)
<b>-CO 0CNO -EO</b>	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (12,50%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
<b>+CO -CNO +EO</b>	0 (0,00%)	1 (10,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
<b>-CO +CNO -EO</b>	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (50,00%)	0 (0,00%)

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Entre os doutores, observa-se uma forte presença de padrões com alto comprometimento (+CO), sendo os mais representativos: +CO +CNO -EO (28,57%), +CO +CNO +EO (21,43%) e +CO -CNO -EO (14,29%). No entanto, chama atenção que uma parcela igualmente expressiva (28,57%) de doutores esteja no padrão -CO -CNO -EO, que representa baixo vínculo em todas as dimensões.

Por outro lado, os mestres apresentam uma coesão maior em relação ao comprometimento: 100% dos respondentes com mestrado encontram-se em padrões com alto CO. Os padrões mais frequentes nesse grupo são +CO +CNO -EO e +CO +CNO +EO, ambos com 30,00%. Não houve nenhum mestre identificado em padrões com baixo comprometimento, o que pode indicar um alto grau de identificação com a instituição por parte desse grupo.

Entre os profissionais com pós-graduação lato sensu (especialização), também há concentração em padrões de alto comprometimento, com destaque para +CO +CNO -EO e +CO +CNO +EO, ambos com 25,00%.

No caso dos respondentes com ensino técnico completo, houve maior dispersão: um apresentou o padrão +CO -CNO -EO, enquanto o outro se encontra em -CO +CNO -EO.

A tese de Rodrigues (2012) indicou que servidores com menor escolaridade tendem a se concentrar em clusters com alto entrincheiramento. Vidal e Rodrigues (2016), ao estudarem bombeiros militares de SC, também identificaram níveis mais altos de entrincheiramento entre aqueles com escolaridade mais baixa.

Por outro lado, Rangel e Rowe (2024) observam que perfis predominantemente afetivos (com comprometimento alto) estariam mais associados a indivíduos com menor escolaridade. Essa afirmação parece contradizer os dados da amostra dos TAES do CCA/UFSC, que demonstram alto comprometimento justamente entre mestres e doutores. No entanto, a expressiva presença de doutores no padrão -CO -CNO -EO (baixo vínculo geral) nesta pesquisa indica a importância de considerar fatores contextuais, institucionais e individuais na análise dos vínculos organizacionais.

A Tabela 7 apresenta a distribuição dos padrões de vínculo organizacional de acordo com o nível de classificação dos TAES.

Tabela 7 - Distribuição dos Padrões de Vínculo por "Nível de Classificação como Técnico-Administrativo em Educação

<b>Padrão de Vínculo</b>	<b>Nível D (N=21)</b>	<b>Nível E (N=11)</b>	<b>Nível C (N=3)</b>
<b>+CO +CNO -EO</b>	6 (28,57%)	1 (9,09%)	1 (33,33%)
<b>+CO +CNO +EO</b>	5 (23,81%)	2 (18,18%)	1 (66,66%)

-CO -CNO +EO	3 (14,29%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
+CO -CNO -EO	5 (23,81%)	1 (9,09%)	0 (0,00%)
+CO -CNO 0EO	0 (0,00%)	1 (9,09%)	0 (0,00%)
-CO -CNO -EO	1 (4,76%)	4 (36,36%)	0 (0,00%)
-CO 0CNO -EO	1 (4,76%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
+CO -CNO +EO	0 (0,00%)	1 (9,09%)	0 (0,00%)
-CO +CNO -EO	1 (4,76%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)

Fonte: elaborado pela autora (2025)

No Nível D, que concentra a maior parte dos respondentes, observa-se uma forte predominância de padrões com alto CO. Os padrões mais frequentes são +CO +CNO -EO (28,57%), +CO -CNO -EO (23,81%) e +CO +CNO +EO (23,81%).

Em contrapartida, no Nível E, o padrão mais comum é o -CO -CNO -EO, que representa 36,36% dos respondentes dessa categoria. Esse padrão indica baixo vínculo organizacional em todas as dimensões e contrasta fortemente com o Nível D, (4,76%)Essa diferença pode sugerir que os TAEs do Nível E, em sua maioria, não se sentem tão identificados, comprometidos ou motivados a permanecer na instituição, o que pode refletir frustrações relacionadas à carreira, limitações institucionais ou desmotivação no ambiente de trabalho.

Já entre os TAEs do nível C, embora em menor número, os dados também apontam para vínculos mais fortes. Neste grupo, um respondente apresenta o padrão +CO +CNO -EO (33,33%) e dois apresentam o padrão +CO +CNO +EO (66,67%), indicando altos níveis de comprometimento, consentimento

Esses achados demonstram que o nível de classificação pode influenciar diretamente a forma como os servidores se relacionam com a instituição, sendo necessário considerar esses aspectos na formulação de políticas de valorização e gestão de pessoas.

## 6. Conclusões

Este estudo teve como objetivo verificar os vínculos que os Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) do Centro de Ciências Agrárias estabelecem com a Universidade Federal de Santa Catarina.

Os resultados revelaram uma diversidade de padrões de vínculo entre os 35 respondentes, com a identificação de nove perfis distintos. A predominância de padrões com alto Comprometimento Organizacional (CO) e Consentimento Organizacional (CNO) é um achado significativo, sugerindo que os servidores são motivados por identificação afetiva e adesão às normas. Por outro lado, foi observada uma baixa percepção de aprisionamento institucional, caracterizada por um baixo Entrincheiramento Organizacional (EO).

O estudo também identificou variações nos padrões de vínculo conforme características sociodemográficas e profissionais, como idade, gênero, escolaridade e ter filho.

A identificação das variações de vínculos por características sociodemográficas e de carreira é fundamental para a formulação de estratégias de gestão mais eficazes e equitativas, direcionando as ações de acordo com os perfis.

Os resultados reforçam a ideia de que a estabilidade no serviço público pode ter efeitos ambíguos, tanto favorecendo o entrincheiramento quanto servindo de base para vínculos considerados mais positivos, como o comprometimento.

Como limitações do estudo, destaca-se o tamanho da amostra (35 respondentes de 110 TAEs). Além disso, o foco em um único centro de uma universidade federal específica limita a aplicação direta das conclusões a outros contextos.

Para pesquisas futuras, sugere-se: a) A replicação deste estudo com amostras maiores e em diferentes instituições públicas para verificar a generalidade dos padrões encontrados; b) Investigações mais aprofundadas sobre as razões por trás dos padrões de baixo vínculo, especialmente entre os grupos que apresentaram maior prevalência de desengajamento (como os TAEs pardos, homens cisgênero e de Nível E); c) Estudos longitudinais para acompanhar a evolução dos vínculos organizacionais ao longo da carreira dos servidores públicos

Compreender os múltiplos vínculos estabelecidos pelos TAEs junto à UFSC é essencial para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e alinhado aos desafios e propósitos institucionais.

## Referências

BASTOS, Antonio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. **Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho**. RAC, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio/ago. 1997. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000200006>

BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**—Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015. 99 p.: il.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências**. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 13 jan. 2005.

COSTA, Silas Dias Mendes; PAIVA, Kely César Martins de; RODRIGUES, Andrea Leite. **Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado**. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 470-482, jul./ago. 2022. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/qkKZxZj9YBDN7Pfk5g8XRk/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 01. jul. 2025.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. **Vínculos organizacionais**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, fev. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/qXWxDQmY6FxyPKBHqdwBfph/?lang=pt>. Acesso em: 30 jun. 2025.

PASSOS, Maria D’Ajuda Costa; ROWE, Diva Ester Okazaki. **Os caminhos do entrincheiramento no serviço público: uma análise longitudinal em multigrupos**. *Revista*

de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 58, n. 2, p. e2023-0179, 2024. DOI: 10.1590/0034-761220230179.

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; ROWE, Diva Ester Okazaki. **Diferentes Vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas De gestão.** Organizações & Sociedade, Salvador, v. 22, n. 75, p. 659-680, out./dez. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9237510>

RANGEL, Sara Barbosa; ROWE, Diva Ester Okazaki. **Análise de perfis de vínculos organizacionais entre servidores públicos.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 58, n. 4, p. e2023-0405, 2024. DOI: 10.1590/0034-761220230405.

RIBEIRO, Raimunda; MAGALHÃES, António. **Política de Responsabilidade Social na Universidade: Conceito e desafios.** Educação, Sociedade e Culturas: nº 42, 2014

RODRIGUES, Ana Paula Grillo. **Os Vínculos com a Organização e as Estratégias de Regulação Emocional em Servidores Públicos.** 2012. 97 f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24658> Acesso em: 10 jun. 2025.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. **Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização.** In: ZANELLI, N. S.; TOLFO, S. R. (Org.). Processos psicossociais nas organizações e no trabalho. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2011.

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.

RODRIGUES, Ana Paula Grillo; ALVARES, Kely P. **Vínculos Organizacionais: uma análise em relação ao desempenho.** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 21, p. 156-171, jan./dez. 2020.

TOMAZZONI, Gean Carlos; COSTA, Vânia Medianeira Flores. **Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes.** Revista de Administração Contemporânea, v. 24, n. 3, p. 268-289, 2020. DOI: 10.1590/1982-7849rac2020190114.

UFES. **Importância dos Técnico-Administrativos (TAEs) na rotina da UFES - Alegre.** [s.d.]. Disponível em: <https://ccae.ufes.br/importancia-dos-tecnico-administrativos-taes-na-rotina-da-ufes-alegre>. Acesso em: 24 jun. 2025

UFSC. **A UFSC.** 2025. Disponível em: <https://ufsc.br/a-ufsc/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

UFSC. **Resolução Normativa nº 123/CUn/2018, de 30 de outubro de 2018. Aprova alterações no Regimento do Centro de Ciências Agrárias (CCA) da Universidade Federal de Santa Catarina.** Disponível em: <https://cca.ufsc.br/regimento/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

UFSC. **Observatório de Gestão de Pessoas. Universidade Federal de Santa Catarina.** 2025. Disponível em: [https://obs.ufsc.br/observatorio/gestao-de-pessoas/gestao-de-pessoas#corpo\\_pagina](https://obs.ufsc.br/observatorio/gestao-de-pessoas/gestao-de-pessoas#corpo_pagina). Acesso em: 6 jun. 2025.

VIDAL, Deivid Nivaldo; RODRIGUES, Ana Paula Grillo. **Vínculos Organizacionais: Estudo de Caso no 13º Batalhão de Bombeiros Militar.** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 17, n. 1, p. 4-18, jan./abr. 2016. DOI: 10.21714/2178-8030gep.v17i1.3347.