

**“É o que tem pra hoje!”: estudo sobre entrincheiramento de servidores públicos da geração Y em uma autarquia federal do setor de educação**

**Sany de Oliveira Santos  
Renan Gomes de Moura**

**RESUMO ESTRUTURADO**

**Introdução/Problematização:** O texto busca identificar vínculo organizacional de servidores públicos da geração Y de uma autarquia federal do ramo de educação a partir da ótica do entrincheiramento.

**Objetivo/proposta:** O objetivo geral consiste em analisar a fala dos servidores surgidas de entrevistas para identificar ocorrência de possíveis características de entrincheiramento visando suscitar maior atenção e debate de pesquisadores e gestores públicos para abordagem do tema, com especial atenção à geração Y no setor público, a qual tem sido majoritariamente estudada apenas na iniciativa privada.

**Procedimentos Metodológicos (caso aplicável):** Realização de entrevistas semiestruturadas com servidores da geração Y, seguida de análise de conteúdo e uso da teoria tridimensional de entrincheiramento dos autores Rodrigues e Bastos (2012).

**Principais Resultados:** Foi possível notar a partir das falas dos entrevistados diversas características do vínculo do tipo entrincheiramento, sendo notável que apesar da insatisfação sentida com cargo e organização, eles permaneceram por receio da perda de benefícios, especialmente a estabilidade e horários flexíveis de trabalho.

**Considerações Finais/Conclusão:** o vínculo organizacional entrincheiramento parece relativamente presente nas falas dos servidores entrevistados, uma vez que é possível inferir que eles não abandonam a organização nesse atual momento por receio de perda maior que os benefícios de sua saída.

**Contribuições do Trabalho:** Suscitar debate e expansão de visão sobre a necessidade de maiores estudos que abordem vínculos organizacionais no setor público como forma de proporcionar embasamento para gestores públicos, além de incentivo à expansão de pesquisas que versem sobre a temática dentro da realidade da administração pública. Outro ponto diferencial é o foco específico em abordar a geração Y no setor público, tópico que ainda carece de maior atenção em pesquisas acadêmicas em administração pública.

**Palavras-Chave:** Entrincheiramento; Geração Y; Setor Público.

## 1. Introdução

As organizações são sistemas de natureza complexa formadas por pessoas distintas as quais encontram-se incorporadas em ambiente cultural e social de interação (Rodrigues; Bastos; Gondim,2013; Bandeira; Arruda; Cabral; Santos,2017). Tal interação tem um viés de interpretação diferente para cada trabalhador, o que gera “significados, afetos, atitudes que definirão comportamentos e relações interpessoais” (Rodrigues; Bastos; Gondim,2013, p.24). Além disso, as organizações encontram-se inseridas em ambientes de constante mudança, o que repercute nos vínculos das pessoas no trabalho e nas expectativas de carreira que possuem (Carson; Carson; Bedeian,1995; Scheible; Bastos; Rodrigues,2013).

O entendimento de tal dinâmica interacional entre trabalhador e a organização se coloca como fundamental para entender os vínculos formados e proporcionar embasamento para busca de uma forma de gestão mais abrangente e adequada. De acordo com Milhome e Rowe (2018), as relações entre organizações e trabalhadores vêm sendo objeto de estudo há anos, pois a compreensão sobre como ocorre o estabelecimento de tais conexões auxilia no entendimento da influência que causam. De acordo com Costa (2022), tal relação tem tido especial atenção há algumas décadas nos estudos de comportamento organizacional. Já Bandeira, Arruda, Cabral e Santos (2017) trazem que o estudo de modelos conceituais que auxiliem na compreensão do comportamento organizacional possuem importância por proporcionar facilitação do entendimento de fenômenos subjetivos e inerentes ao trabalho e “as relações presentes no espaço de trabalho e suas implicações sobre o comportamento humano” (Bandeira; Arruda; Cabral; Santos,2017, p.88).

Sobre a questão do trabalho, Balsan, Bastos, Beuron e Costa (2019, p.142) o entendem como “uma das mais importantes esferas da vida da pessoa, sendo elemento ponderável na constituição do vínculo futuro estabelecido entre o indivíduo e a Organização”. O trabalho pode ser entendido como um meio de sobrevivência e fonte de recursos materiais para que o colaborador possa atingir metas pessoais, ao mesmo tempo que é responsável por ser um dos elementos centrais que constituem a identidade dos sujeitos e proporciona o sentimento de que são úteis e ativos no meio social que vivem(Silva; Paiva; de Lima ,2019; Milhome;Rowe,2021).Dessa maneira, o trabalho possui valor relevante sobre a relação estabelecida entre indivíduos e organização, uma vez que o significado concedido ao trabalho pode interferir na questão da continuidade ou não do trabalhador em determinada organização, “bem como nos resultados obtidos por meio do trabalho” (Costa; de Paiva; Rodrigues,2022, p.476).

Dentro de tal contexto, a gestão de pessoas possui papel chave na busca por entendimento de quais relações e vínculos surgem e são mantidos por trabalhadores e organizações, constituindo-se “em uma das mais destacadas e desafiadoras áreas funcionais da ciência administrativa.” (Junior; Lima; Finger; Dantas,2016, p.2). Assim sendo, para que ocorra uma boa gestão são essenciais elaboração e monitoramento de processos comportamentais que promovam regulação do ambiente (Bandeira; Arruda; Cabral; Santos,2017).Para isso , a criação de modelos conceituais que auxiliem na compreensão do comportamento organizacional são essenciais para que a gestão de pessoas defina adequadamente o caminho a ser seguido.

Em busca de modelos que expliquem os vínculos organizacionais, diversos autores buscaram mostrar e descrever diferentes tipos, sendo o entrincheiramento um deles. O entrincheiramento pode ser compreendido como o vínculo estabelecido entre trabalhadores que, ainda que não satisfeitos, permanecem na organização ou carreira por entender que o abandono lhes traria maiores perdas do que ganhos.

A importância de buscar entender como o entrincheiramento se dá nas organizações reside na necessidade de que a organização possa compreender aspectos comportamentais que potencialmente exerçam força significativa sobre desempenho dos indivíduos. Em relação às organizações públicas, em específico, um possível entendimento e busca por gestão comportamental a partir da noção de vínculos estabelecidos entre servidores e organização podem “impactar diretamente no modo como ocorre a prestação de serviços aos usuários” (Silva; Lima; Pontes; Araújo, 2022, p.2).

Dada a importância do construto entrincheiramento e do entendimento de seu impacto sobre as organizações, em especial públicas, surge a questão que norteia o presente estudo, sobre a ocorrência do fenômeno do entrincheiramento em servidores públicos. Como recorte da pesquisa foi escolhido o setor público federal, representado por uma autarquia da área de educação. Como amostra utilizada foram selecionados servidores técnico-administrativos atuantes em tal autarquia e pertencentes à geração Y (millennials). A escolha por segmentação da pesquisa em servidores millennials se deu pela busca de entender como as características descritas como pertencentes aos indivíduos de tal geração afetam seus vínculos organizacionais, em específico no setor público, uma vez que a maioria das pesquisas encontradas sobre geração Y referem-se ao setor privado.

Como objetivo espera-se descobrir sobre a existência ou não de características de entrincheiramento em tais servidores de forma a buscar melhor compreender a ocorrência do fenômeno na administração pública.

## **2. Fundamentação Teórica**

As relações estabelecidas entre trabalhadores e organizações vêm sendo estudadas há anos em prol de conseguir compreender o que contribui para que existam, como se estabelecem e o que geram de influência (Milhome; Rowe, 2018). Santos, Costa, Tomazzoni e Balsan (2021) trazem que estudos sobre vínculos organizacionais “têm despertado interesse e se multiplicado desde a metade do século XX, apresentando como característica marcante a grande variedade de definições e modelos” (2021, p.28).

Tais relações, ao decorrer das décadas, vêm sendo modificados à medida que os valores relacionados aos vínculos organizacionais passaram por consideráveis transformações, pois se no passado o perfil ideal de trabalhador era aquele plenamente voltado à lealdade, disciplina e forte respeito à autoridade, mudanças sociais levaram a um maior questionamento, novas formas de relação e novos perfis de funcionários em contexto organizacional (Rodrigues; Bastos; Gondim, 2013). O cenário atual baseado em um contexto macroambiental afetado por globalização e crise financeira conduz os indivíduos a possuírem “um perfil de trabalhador

multiquificado e que assume riscos em prol da sua própria sobrevivência” (Pinho; Bastos; Rowe, 2015,p.660).

Por outro lado, as organizações necessitam da permanência dos indivíduos, a qual possui relação com o vínculo estabelecido. Tal vínculo pode ser analisado nos momentos de junção (quando o indivíduo se estabelece na organização) ou na manutenção(durante a permanência do indivíduo), de forma que as consequências possivelmente geradas possam ser compreendidas(Rodrigues ; Bastos, 2013).O vínculo é baseado em processo de trocas materiais e simbólicas em que os trabalhadores possuem necessidades e expectativas, enquanto a organização possui metas, objetivos, modelos de gestão e pressões ambientais(Rodrigues,2020).O resultado dessas interações é variado e caracterizado pelo surgimento de diferentes vínculos, os quais podem ser entendidos como positivos quando ambas as partes possuem suas respectivas demandas atendidas. Ainda sobre vínculo organizacional, se caracteriza pela existência de constante adaptação, em que emoções são fundamentais ao desempenhar papel de reguladoras das relações estabelecidas pelo indivíduo e o meio, além do papel das diferenças individuais sobre o comportamento (Rodrigues; Bastos; Gondim,2013).

Inicialmente o vínculo estudado e explorado por pesquisadores foi o de comprometimento, mas que logo deu espaço a outros conceitos por não ser capaz de abarcar todas as possibilidades de vínculos existentes. Conforme Rodrigues e Bastos (2010, p.141): “Com a finalidade de encontrar alternativas que possibilitem uma maior delimitação conceitual e empírica do comportamento organizacional, pesquisas atuais têm investigado outros vínculos possíveis até então incluídos no conceito de comprometimento. É o caso do entrincheiramento organizacional”. Balsan (2015) entende que nem todas as bases motivacionais para a permanência em uma organização estão relacionadas com um mesmo construto, o comprometimento, de forma que emerge o conceito de entrincheiramento.

A partir disso, surge o construto do entrincheiramento, o qual pode ser entendido como aquele que: “se caracteriza pela imobilidade do indivíduo decorrente da falta de incentivo para mudar ou incapacidade de adaptação de novas perspectivas de carreira” ( Da Silva ;Lima;Pontes;Araújo,2022).Através do vínculo de entrincheiramento o indivíduo “passa a projetar na empresa sua segurança e estabilidade”( Melo Júnior;Helal,2023),caracterizando a metáfora de que o indivíduo cria trincheiras para autoproteção por se sentir preso à organização, uma vez que enxerga que sua saída traria mais prejuízos do que a permanência. Milhome e Rowe (2018) definem entrincheiramento como de caráter instrumental e defendem que tal vínculo leva o trabalhador a comportamentos não desejados pela organização. Baiocchi e Magalhães (2004, p.66) definem o indivíduo entrincheirado como alguém “numa postura estática e defensiva”.

Ainda sobre entrincheiramento, o vínculo formado não é algo espontâneo, mas sim baseado em sentimento de necessidade de permanência pois o indivíduo avalia que perdas e custos envolvidos em sua saída lhe seriam prejudiciais (Rodrigues; Bastos,2012; Balsan,2019; Ungari; Rodrigues ,2020). A essência desse construto está na ideia de estar preso devido ao fato de não conseguir encontrar outro caminho e possibilidade que gere sustento conforme necessidades e expectativas existentes (Tomazzoni; Costa,2020; Pinho; Bastos e Rowe,2015).

O início da ideia de entrincheiramento remonta à psicologia, mas o construto aplicado à realidade organizacional brasileira ganha destaque após o estudo dos autores Rodrigues e Bastos de 2012 através do artigo “Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala”. Segundo Santos, Costa, Tomazzoni e Balsan (2021) tais autores, “foram os primeiros a transportar o conceito de entrincheiramento na carreira para o âmbito organizacional, denominando-o entrincheiramento organizacional, validando uma escala para medir o construto” (p.29). Tal escala leva em conta classificação tridimensional baseada nas ideias de ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. De acordo com Rodrigues e Bastos (2012, p.689):

“Ajustamentos à posição social (APS): investimentos do indivíduo nas condições necessárias à sua adaptação, a exemplo de treinamentos para desempenho de atividades específicas, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, relacionamentos construídos com os colegas, entre outros aspectos que contribuíram para o seu ajuste e reconhecimento na organização, e que seriam perdidos caso a deixasse;

Arranjos burocráticos impessoais (ABI): estabilidade financeira e benefícios que seriam perdidos se o indivíduo saísse da organização, como férias e feriados pagos, participação nos lucros, assistência médica, previdência privada, aposentadoria, entre outros;

Limitação de alternativas (LA): percepção de restrições no mercado de trabalho e de falta de alternativas caso saísse da organização, seja por visualizar déficits em seu perfil profissional, por considerar que a idade desfavorece a reinserção ou outros fatores que possam reduzir a empregabilidade percebida” (p.689)

A ideia de entrincheiramento no setor público ganha um contorno especial devido às características únicas existentes na administração pública. A relevância da análise do construto dentro da lógica pública reside na necessidade de que se sejam conhecidos os vínculos entre as organizações, os servidores e empregados públicos para que seja criado embasamento para que a gestão acompanhe sua trajetória em prol tanto da promoção de qualidade de vida para tais indivíduos, como a possibilidade de acompanhamento de seu desempenho em prol do alcance de objetivos relacionados a uma melhor prestação de serviços públicos de qualidade para o sociedade.

Conforme Rodrigues, Bastos e Gondim (2013), diante das finalidades distintas entre o setor público e iniciativa privada, várias características se apresentam de forma diferenciada como papéis desempenhados, processos de socialização, além de relações estabelecidas. Ainda de acordo com Rodrigues, Bastos e Gondim (2013, p.34): “Desde a ressignificação do que se entende por servidor público, até o restabelecimento dos vínculos de permanência com a organização, resultam na necessidade de novos arranjos de comportamentos e hábitos dos indivíduos no contexto das organizações públicas”. Os autores defendem que diversas quebras e mudanças de paradigmas na administração pública são refletidas na fragilidade presente nos vínculos entre servidor e organização.



É necessária também atenção especial às dificuldades e peculiaridades da gestão de pessoas no setor público e dos estudos sobre comportamento humano estarem aquém do necessário (Campos, Leite e Prestes, 2009). Além disso, após transformações estruturais e econômicas realizadas no funcionamento do setor público após a década de 1990 visando alcance de maior eficiência, a gestão pública passa a adotar práticas derivadas de perspectiva gerencialista, caracterizando transferência de práticas do setor privado para o público, mas sem a adequação necessária às finalidades das organizações públicas (Junior; Lima; Finger; Dantas, 2016). Dentro de tal contexto é importante atentar que a gestão de pessoas na administração pública é marcada por diferente finalidade, além de regras diferenciadas sobre recrutamento, seleção, contratação, políticas de remuneração, métodos de avaliação de desempenho, entre outros, incluindo a relação de estabilidade que carrega consigo a rigidez em processos de demissão e potencial manutenção do status quo (Bandeira; Arruda; Cabral; Santos, 2017; Rodrigues; Bastos, 2013). No setor público há também utilização de modelos de gestão criados para realidade diversa, como empresas privadas e países estrangeiros, o que tem potencial de fazer com que a gestão de pessoas no setor público não seja capaz de suprir necessidades brasileiras e acabar levando a um estado de maior engessamento do serviço público (Bandeira; Arruda; Cabral; Santos, 2017).

Além das características já descritas, para que seja realizada uma boa e efetiva gestão deve-se atentar ao fato de que ambientes organizacionais são compostos por diferentes gerações, o que o torna potencialmente mais complexo uma vez que valores e comportamentos apresentam-se de maneira diversa a partir de vivências e experiências individuais (Araújo; Anjo; Cappelle, 2022). O termo geração pode ser compreendida a partir de uma pluralidade de conceitos e definições nas Ciências Humanas e Sociais, se caracterizando como uma espécie de conceito guarda-chuva, mas que em geral pode ser definida como grupos oriundos de contexto sociocultural e período comum, cujos indivíduos tenham vivenciado mesmos momentos sociopolíticos, com hábitos, comportamentos, valores, expectativas, atitudes e visões de mundo similares (Dourado; Stenge; Dias; Soares; Friche; Fraga; Locatelli; Santos, 2018; Weller, 2010; Melo; Faria; Loes, 2021; Milhome; Rowe, 2021; Pinto; Gabriel Filho; Bonini Neto; Baptista, 2020; Colet; Mozzato, 2021). A partir do conceito teórico de gerações e sua influência social, passa a ganhar importância seu estudo pela ótica organizacional, pois as diferenças geracionais, se bem administradas, podem trazer ganhos (Comazzetto; Perrone; Vasconcellos; Gonçalves, 2016). Se levado em conta que o cenário do trabalho passa por mudanças contínuas e que enquanto indivíduos mais velhos se retiram das organizações e os mais novos passam a ocupar tais espaços e a influenciar com novos valores, os pertencentes à geração Y progressivamente estão ocupando espaço e trazendo a necessidade de análise de seu perfil (Milhome; Rowe, 2021; Rosa, 2021).

A geração Y (também denominada Millennials) é aquela tida como a primeira imersa em interatividade tecnológica e que lida com a instantaneidade da informação e com tomada de decisões rápidas (Jordan, 2020; Sandri; Prado; Barth; Schuh; Dornelles, 2022; Pinto; Gabriel Filho; Bonini Neto; Baptista, 2020; Rosa, 2021). A definição do período do nascimento de tal geração não é um consenso, sendo encontradas menções ao período de 1978 a 1995 (Pinto; Gabriel Filho; Bonini Neto; Baptista, 2020), anos 1980 e 1990 (Sandri; Prado; Barth; Schuh; Dornelles, 2022), 1982 até 2003 (Stocker; Correa; Souza; Batista, 2020), entre outras definições. Tal geração é caracterizada na literatura por foco no lado pessoal no momento de escolha da carreira, busca por liberdade

e uma vida confortável, serem avessos às convenções, rejeição às regras cultuadas pelos Baby Boomers e pela Geração X, preocupação com um futuro de sucesso, além da não adequação a um modelo corporativo tradicional com gestão rígida e unilateral (Pinto; Gabriel Filho; Bonini Neto; Baptista, 2020; JORDAN, 2020; Rosa, 2021).

A inserção da geração Y nas organizações desperta curiosidade e interesse em estudos, especialmente no âmbito da iniciativa privada, de forma que pesquisas sobre tal geração inseridas no setor público ainda não existem em grande número. Assim sendo, torna-se essencial mais estudos que foquem como se dá a existência dos millennials em ambientes da administração pública, e especificamente na realidade brasileira.

### **3. Método de Pesquisa**

A pesquisa qualitativa permite a condução de estudos detalhados em uma ampla gama de assuntos, incluindo aqueles de interesse pessoal, de maneira simples e comum (Yin, 2016). Além disso, ela oferece maior flexibilidade na escolha de tópicos de interesse, ao contrário de outros métodos de pesquisa que tendem a ser restritivos (Yin, 2016).

A condição inicial decorre do interesse da pesquisa qualitativa em compreender o significado dos eventos da vida real sob a perspectiva dos participantes de um estudo (Yin, 2016). Esse objetivo não pode ser dissociado do fato de que os significados dos participantes, quando examinados e interpretados por um pesquisador, também incorporam inevitavelmente uma segunda camada de significados para os mesmos eventos, ou seja, os significados atribuídos pelo próprio pesquisador (Yin, 2016).

O método utilizado para a produção do corpus da pesquisa foi o método de entrevistas e o instrumento utilizado foi um roteiro de entrevista semiestruturado. Ressalta-se que por meio desse método possibilita-se uma compreensão mais aprofundada dos significados, valores e opiniões dos indivíduos em relação a suas experiências e situações pessoais (Fraser; Gondim, 2004). No que tange o roteiro de entrevista semiestruturado, o entrevistador possui flexibilidade tanto durante a entrevista quanto na análise posterior dos dados coletados (Fraser; Gondim, 2004). Através da interação entre o entrevistador e o entrevistado, ou em contextos de grupos maiores, ocorre uma oportunidade para mediar e explorar as percepções e significados que são atribuídos aos outros e ao ambiente (Fraser; Gondim, 2004).

Já o método de análise escolhido foi a Análise de Conteúdo (AC). Bardin (2011) concebe a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas para examinar as comunicações, empregando procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens. No entanto, a própria autora ressalta que esse conceito por si só não é suficiente para capturar a singularidade da técnica, e ela acrescenta que o objetivo principal é inferir conhecimentos relacionados às condições de produção (ou possivelmente de recepção) das mensagens, uma inferência que pode se basear em indicadores, tanto quantitativos quanto qualitativos (Bardin, 2011).

Primeiramente são organizados o material que compõem o corpo da pesquisa, há formulação de hipóteses a serem futuramente explicadas e depois dados são agrupados por unidades temáticas e por fim realizada a inferência, conforme Bardin (2011). O corpus da pesquisa foi

composto pela transcrição das entrevistas feitas com servidores nascidos entre 1980 e 1995 realizadas em setembro de 2023. A análise do conteúdo resultante das entrevistas foi realizada à luz da definição tridimensional de entrincheiramento proposta pelos autores Rodrigues e Bastos(2012).

#### **4. Análise dos Resultados**

Foram entrevistados 10 servidores públicos federais que ocupam atualmente cargos técnico-administrativos com exigência de nível médio ou fundamental em uma autarquia da área de educação e que possuem cargos regidos por regras gerais previstas no RJU, Regime Jurídico Único dos Servidores (Lei 8112/91), enquanto seu plano de carreira e demais características específicas relativas aos cargos ocupados estão descritas na lei nº 11.091/05. Os entrevistados tiveram suas identidades preservadas e foram identificados como “E” seguido do número sequencial de sua entrevista. Abaixo encontra-se descrição resumida do conteúdo principal resultante das entrevistas realizadas.

E10: Mulher, 32 anos, possui mestrado em biologia ;está há 2 anos e meio na instituição e cargo; escolheu o setor público pela estabilidade e por falta de boas oportunidades em sua área de formação inicial; considera o ambiente de trabalho bom ,assim como o relacionamento com colegas ,e sentiria relativa falta de ambos caso deixasse a organização ;diz gostar do cargo e função , apesar de sentir falta de melhor definição de atividades de seu cargo e considerar a remuneração muito baixa, fatos que a incomodam e despertam seu interesse em prestar outros concurso no futuro; escolheu o cargo e instituição por ter sido a oportunidade que lhe pareceu mais próxima de seu perfil; seus esforços para fazer parte da organização incluíram tempo e investimento em estudo para prestar o concurso, mas isso não a faria permanecer na instituição; gostaria de já ter se desligado da organização, mas apenas caso houvesse logrado êxito de aprovação em outro concurso que considere oferecer melhores condições, mas como isso não aconteceu, decidiu permanecer na organização em prol de não perder sua única fonte de renda atual, além de não perder a estabilidade.

E9: Mulher, 35 anos, graduanda em história, trabalha no cargo e instituição há 1 ano; optou pelo setor público principalmente pela estabilidade e pelo ideal que seria um trabalho mais “tranquilo” do que a iniciativa privada, da qual não possui interesse em participar; escolheu o cargo e instituição por ter sido a oportunidade disponível na época que decidiu prestar concursos; considera ter bom relacionamento com colegas , dos quais sentiria falta caso se desligasse da organização; não gosta da função e cargo e não se sente valorizada pelo trabalho que desempenha ,além de sentir falta de estrutura física adequada e de disponibilização de melhor benefício de saúde ;considera o trabalho mentalmente muito desgastante; o esforço que realizou para estar na instituição foi o tempo de dedicação para estudar para concursos ,mas isso não constitui empecilho para sua saída da organização; gostaria de já ter se desligado da instituição, mas ainda não o fez por não ter sido aprovada em outro concurso e portanto permanece em prol de manter sua única fonte de renda e estabilidade, além de não vislumbrar grandes chances de desenvolvimento profissional em sua área de formação inicial por considerar o mercado de trabalho saturado.

E8: Homem, 34 anos, graduação em TI não concluída; está na instituição e cargo há 4 anos; escolheu o setor público por influência da família e em busca de estabilidade ;gosta dos colegas



de trabalho, dos quais sentiria falta caso saísse da organização, porém não gosta da função que exerce e tampouco acredita ser o ideal para o restante de sua vida laboral; decidiu pela instituição e cargo por ter sido a oportunidade aberta na época na qual prestava concursos; afirma que realizou esforço de investimento em tempo e dinheiro para estudo para concurso, o que o possibilitou ser aprovado para o cargo atual, mas que tal esforço não seria impeditivo de se desligar da organização; diz que assumir uma nova e diferente função/cargo seria um desafio porém não é o que deseja nesse momento; afirma que a autarquia não atende suas expectativas quanto a treinamento, remuneração e nem ambiente físico de trabalho; não gostaria de ter saído da instituição antes, mas cogita a possibilidade de abandonar a organização num futuro distante caso consiga montar a empresa própria, pois enxerga que se desenvolveria melhor profissionalmente fora da autarquia atuando como autônomo; caso saia da organização sentirá falta basicamente da estabilidade.

E7: Homem, 36 anos, graduações em biologia e em direito; está na instituição e cargo há 9 anos; optou pelo setor público devido à falta de valorização e dificuldade de desenvolvimento profissional que sentiu ao atuar em biologia, além da influência da namorada servidora pública e por buscar estabilidade; escolheu prestar concurso pra instituição pois foi o que estava em aberto na época que decidiu participar de concursos; gosta do cargo e função por enxergar boa estrutura laboral e tranquilidade no desempenho de suas atividades; não acha que seria fácil exercer uma função totalmente nova e diferente, mas acredita que conseguiria caso fosse necessário; possui bom relacionamento com colegas de trabalho e gosta do ambiente, do horário de expediente flexível e do fato de a instituição ser fisicamente próxima de sua casa, condições das quais sentiria falta caso saísse da organização; acredita que a autarquia não atende sua expectativa com relação à remuneração e afirmou: “Mas é o que temos, pois paga minhas contas e a comidinha da minha filha, então vamos lá!”; acredita que o esforço feito para que esteja no cargo incluiu um ano de foco em estudo, o que o afastou de contato mais próximo de amigos e família e lhe custou investimento de tempo e dinheiro, mas tal esforço não o impediria de sair da organização; quando questionado se queria já ter saído da organização, afirmou que: “Todo dia! Tem dias que são difíceis, né?” e riu; afirma que não saiu da organização antes por não ter sido aprovado em outros concursos os quais prestou, mas que deseja sair para uma oportunidade melhor, o que caso não ocorra, não irá entristecê-lo pois ele continuará no cargo atual e com estabilidade.

E6: Mulher, 28 anos, graduação em engenharia ambiental, trabalha no cargo e instituição há 1 ano; optou pelo setor público pela estabilidade; acredita ter bom relacionamento com colegas de trabalho, gosta do ambiente e se sente satisfeita com o cargo e a autarquia; não enxerga maiores problemas em assumir funções novas e diferentes das atuais, mas não possui pretensões de sair da organização e nem gostaria de ter abandonado o cargo anteriormente; caso se desligasse da organização sentiria falta dos colegas, mas a perda mais significativa seria não ter mais estabilidade, o qual foi o grande motivo de sua escolha em se tornar servidora pública; decidiu pelo concurso para a instituição em questão por ter sido a oportunidade que existia no momento e acredita que o esforço que a levou a ser aprovada e tomar posse no cargo incluiu investimento de tempo em estudo, o que não a prenderia no cargo e organização caso consiga uma melhor oportunidade futuramente; acredita que possibilidade de desenvolvimento profissional na sua área de formação inicial é escassa e existente basicamente na iniciativa privada, a qual não a interessa no momento.

E5: Homem, 35 anos, graduação e mestrado em oceanografia e segunda graduação em administração; trabalha na instituição e cargo há 7 anos; optou pelo setor público por não enxergar boas condições de desenvolvimento profissional na sua área de formação inicial e também em busca de estabilidade; acredita possuir bom relacionamento com colegas, gosta da função e do cargo no qual atua e possui receio de mudar de instituição e encontrar um ambiente o qual considere ruim em novo local de trabalho; não vê problemas em assumir uma função diferente da atual, mas não é seu desejo; o único fator de incômodo com relação ao cargo e autarquia é a remuneração, mas gosta horário flexível de trabalho híbrido e da proximidade física entre a autarquia e sua residência; o esforço realizado para fazer parte da autarquia incluiu quase 2 anos de estudo e afirma ter optado por permanecer na instituição pois acredita estar satisfeito num geral com relação às necessidades e expectativas que possui.

E4: Mulher, 39 anos, graduação e especialização em fisioterapia, atua no mesmo cargo e instituição há 10 anos; optou pelo setor público devido à sua insatisfação com a área de fisioterapia; acredita possuir bom relacionamento com maioria dos colegas de trabalho e que a organização atende suas necessidades com relação ao ambiente e estabilidade, porém não com relação à remuneração, a qual considera baixa; acredita que abandonar a organização significaria perda de importantes benefícios como o auxílio creche, auxílio alimentação e FG (função gratificada por exercício de chefia que adiciona cerca de R\$ 1.000 reais à remuneração); sentiria falta dos colegas de trabalho caso saísse, mas não enxerga nisso um empecilho para deixar a organização; considera que realizou esforço para estar na instituição pois se voltou a estudar para concursos, porém não saberia definir se isso teria impacto na sua permanência ou saída do cargo e instituição.

E3: Homem, 40 anos, graduando em administração; optou pelo setor público devido à estabilidade; decidiu pela autarquia por ter sido o concurso no qual conseguiu aprovação, mas o esforço realizado em estudar para concursos não possuía como foco em si a autarquia; gosta do conteúdo da atividade que desempenha, mas considera as condições de trabalho ruins pela falta de orientações, falta de treinamentos, estrutura e ambiente ruins, baixa remuneração e poucos benefícios oferecidos; considera que a organização não atende suas expectativas profissionais, tampouco dá ênfase ao servidor e “deixa a desejar”; considera que sua saída do cargo e da organização geraria como resultado significativo a perda de estabilidade; os esforços realizados para aprovação no concurso não o impediriam de abandonar a organização atual pois deixa claro que “passando em concurso melhor não teria nenhum problema de sair”; gostaria de já ter saído da instituição e só não o fez pois não conseguiu ser aprovado em outro cargo e enquanto não consegue tal aprovação, prefere permanecer na instituição e cargo atuais como forma de não perder a estabilidade e afirma: “É o que tem pra hoje!”; terminou a entrevista reafirmando enfaticamente que o que basicamente o mantém na organização é a estabilidade e o fato de ainda não ter sido aprovado em outro cargo.

E2: Mulher, 31 anos, graduação em direito; está há 5 anos na instituição e cargo; optou pelo setor público pela estabilidade; decidiu pela autarquia e cargo por ter sido a oportunidade disponível na época que decidiu prestar concursos; não gosta da função e nem do cargo pois preferia atuar em algo diretamente relacionado a sua formação; possui bom relacionamento com colegas de trabalho; a autarquia não atende suas necessidades e expectativas pois considera a remuneração baixa e enxerga que as atividades do dia a dia são mal distribuídas entre os servidores; o esforço para estar na autarquia consistiu em investimento de tempo e dinheiro para preparação para concursos, mas tal esforço não a faria permanecer na instituição; caso

saísse da organização enxerga como perdas principais não manutenção de seu sustento e perda da estabilidade, o que a faz permanecer na organização até que consiga aprovação em outro cargo; acredita que não seria simples desenvolvimento de carreira na área do direito como autônoma, mas que no setor público há melhores possibilidades de desenvolvimento.

E1: Mulher, 34 anos, graduação em letras; está há 6 anos no cargo e instituição; optou pelo setor público pela estabilidade; decidiu pela autarquia e cargo pois foi o concurso no qual obteve aprovação após tentativas frustradas em outros concursos; não se sente realizada com as atividades do cargo, mas gosta do ambiente da área de educação; apesar de não se sentir satisfeita com a função desempenhada pela falta de treinamento e não adequação ao seu perfil, acredita não ser simples transição de carreira e tampouco saberia o que fazer caso saísse da organização pois desconhece qual trajetória profissional deseja seguir; possui bom relacionamento com colegas de trabalho, mas não sentiria falta deles caso saísse da organização; realizou esforço em investimento de tempo e dinheiro em estudo para completar a licenciatura e curso preparatório para concurso, mas isso não a faria permanecer na instituição no caso de uma melhor oportunidade; considera a remuneração baixa, exceto quando comparado à da iniciativa privada, com relação a qual acredita ser satisfatória; gostaria de já ter saído da organização, mas não o fez por não enxergar melhores perspectivas e oportunidades na área de letras fora do setor público, além do que sua saída da instituição levaria à perda de estabilidade.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas contendo 16 perguntas voltadas a questionar os participantes sobre opiniões relativas ao que os levou a buscar o cargo que ocupam e em especial o setor público e a autarquia onde estão inseridos. Além disso, as perguntas realizadas versavam sobre sua adaptação ao local como sua relação com colegas e seus ajustes individuais à função desempenhada, se os benefícios proporcionados pelo cargo consistem em fator relevante para sua permanência ou não, sobre sua visão relacionada à possibilidade de inserção e empregabilidade em outra oportunidade profissional ou se os esforços realizados para alcance daquele cargo e função os fariam repensar sobre as possibilidades de abandonar ou permanecer no cargo. Foram entrevistados 10 servidores com idades compreendidas no que pode ser considerada a geração Y (ou Millennial), tendo sido realizadas entrevistas durante setembro de 2023 com pessoas nascidas de 1980 a 1995.

Como resultados das entrevistas e análise das respostas à luz das 3 dimensões da teoria de entrenchamento conforme Rodrigues e Bastos (2012) tem-se que com relação à primeira dimensão, ajustamentos à posição social (APS), foi perceptível que os entrevistados E10, E9, E6, E5, E2 e E3 buscavam inserção no setor público devido primordialmente à possibilidade de estabilidade após decorrido o prazo de estágio probatório. Tal busca por estabilidade os fez adentrar no universo dos concursos e para tanto eles expressaram o esforço despendido baseado em investimento em materiais de estudo, valor monetário gasto em cursos preparatórios e tempo despendido em estudos. Os entrevistados E3, E6, E9 salientam que se preparavam para concursos gerais e de acordo com as oportunidades e editais que foram abertos na época, sem necessariamente ter foco no concurso para fazer parte da autarquia da qual estão atualmente inseridos. Sobre o assunto, o entrevistado E8 chega a dizer que a prova realizada para a instituição onde trabalha atualmente era tido por ele na época como um teste durante o início do que ele chamou de “vida de concurseiro”, mas dada a aprovação, decidiu por tomar posse no cargo. O mesmo entrevistado cita como um dos fatores que o levou a optar pelo setor público a influência da família, além da tão sonhada estabilidade. A possibilidade de estabilidade, aliás, é algo citado por outros entrevistados, a saber: E1 e E7.

Quando perguntados sobre relacionamentos com colegas de trabalho, a maior parte dos entrevistados definiram como bom. A entrevistada E9, apesar de em um geral classificar o relacionamento que possui com seus pares bom, ressaltou a dificuldade de estabelecimento de conexões por encontrar certo distanciamento por parte de colegas, além de que durante o exercício de duas funções laborais acaba tendo primordialmente contato com os alunos, e as cobranças com relação a que mantenha constante vigilância sobre o corpo discente a afasta de momentos nos quais possa estar em maior contato com servidores de outras áreas, o que ela considera uma espécie de barreira para desenvolvimento de conexões com tais colegas. O entrevistado E8 ao ser perguntado sobre o relacionamento com colegas, além de definir como bom, salienta que criou importantes laços de amizade e que a oportunidade do cargo o fez “conhecer muita gente boa”, das quais sentiria falta caso deixasse a instituição. Tal entrevistado salientou também que a instituição não foi capaz de oferecer treinamentos para realização das atividades que desempenha, sendo um ponto que precisa melhorar.

Com relação à dimensão arranjos burocráticos impessoais (ABI), os entrevistados foram quase que unânimes em apontar que a principal característica que entendem que perderiam caso saíssem da posição atual seria a estabilidade, além de que muitos entrevistados dependem única e exclusivamente da remuneração advinda do cargo que exercem, de forma que foi apontada como outra perda significativa que teriam. Já com relação a benefícios como o relacionado à saúde, entendem não ser uma questão relevante pois a instituição e o cargo não são capazes de suprir suas necessidades uma vez que não oferecem plano de saúde, apenas uma quantia de baixo valor e que não é o suficiente para cobrir gastos com saúde necessários. Ainda sobre o que entendem como benefícios que seriam perdidos, foi apontado pelo entrevistado E8 o horário flexível e reduzido da instituição (6 horas de trabalho diárias), que lhe permite realizar tarefas de cunho pessoal sem maiores interferências e por E9 foi apontado o trabalho híbrido (home office parcial) como algo que teme perder caso saia da organização. A entrevistada E4 teme perda de benefícios como auxílio creche, auxílio alimentação e valor que recebe de função gratificada (FG) como extra por desempenhar função de chefia de setor.

Ainda sobre ABI, a remuneração foi citada por unanimidade pelos entrevistados como baixa e não capaz de suprir suas necessidades e expectativas, sendo um fator relevante que os faz pensar em abandonar a instituição. A falta de reconhecimento e valorização é citada por E9 como característica contra sua permanência no cargo. O ambiente de trabalho é considerado por E10, E8 e E5 como característica satisfatória.

Com relação à dimensão limitação de alternativas (LA), a idade não é tida como fator relevante e impeditivo para se recolocar no mercado, porém alguns entrevistados acreditam que não teriam fáceis chances de inserção em novas oportunidades de colocação profissional de acordo com sua área de formação original. Um exemplo é a entrevistada E9, a qual está cursando graduação em história e entende ser uma área muito disputada pois já existem diversos profissionais com escolaridade muito acima da sua, o que tornaria difícil sua colocação futura como professora, apesar de ser um desejo seu futuramente. E10, entrevistada a qual tem formação inicial de nível mestrado na área de biológicas, também entende que há falta de oportunidades latentes em sua área de formação inicial.

Ainda sobre a dimensão LA, a maior parte dos entrevistados admite a pretensão de troca do cargo e instituição atual caso consigam uma oportunidade que atenda de forma mais plena suas

necessidades com relação especialmente a uma maior remuneração e oferecimento de benefícios os quais considerem relevantes.

## 5. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo desenvolver pesquisa sobre a temática vínculo organizacional do tipo entrincheiramento à luz de entrevistas semiestruturadas com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal brasileira. Através do conteúdo de suas falas durante as entrevistas desenvolvidas foi analisado a existência de alguma das 3 dimensões de entrincheiramento propostas por Rodrigues e Bastos, tais quais: Ajustamentos à posição social (APS); Arranjos burocráticos impessoais (ABI) e Limitação de alternativas (LA). As respostas pouco remeteram à primeira dimensão, APS, tendo sido concentrado maior número de participantes que temiam pela perda da estabilidade que possuem atualmente no setor público, caracterizando a segunda dimensão de entrincheiramento, ABI. Já com relação à última dimensão, LA, alguns respondentes demonstraram falta de perspectiva de desenvolvimento de carreira fora da atual autarquia e especialmente em suas áreas originais de formação, as quais não correspondiam com sua função atual.

Entre as limitações da pesquisa está a não capacidade de generalidade dos resultados, uma vez que a pesquisa se refere ao local, amostra e momento específico estudado.

Com relação às contribuições para temática abordada no estudo estão a promoção de pesquisas na área de gestão de pessoas e comportamento humano aplicado especificamente à realidade do setor público brasileiro, levando em conta as peculiaridades e os diferenciais existentes na administração pública quando pensada em comparação à administração privada. Outra relevante contribuição foi a de explorar a geração Y e as suas características de vínculos organizacionais quando inserida no setor público, a qual vem sendo estudada mais amplamente apenas no mercado de trabalho relacionado à iniciativa privada, de forma que ainda carece de maiores explorações em pesquisa que abordem sua presença na administração pública brasileira. A partir das contribuições geradas espera-se proporcionar aos gestores públicos uma expansão sobre a visão de vínculos que os servidores possuem de forma a auxiliá-los a melhor administrar a força de trabalho com vistas a gerar maior qualidade e satisfação para servidores e usuários de serviços públicos.

Como sugestões de futuros estudos há a possibilidade de pesquisar outras carreiras da área de educação além de servidores técnico-administrativos, tais quais professores, além de futuras pesquisas que possam abranger maior número de instituições de ensino federais. Além disso, seria interessante abranger uma amostra com indivíduos de idades e gerações mais amplas e variadas como forma de embasar uma possível comparação entre gerações, idades, tempo de carreira e indícios de entrincheiramento. O tipo de pesquisa e a temática podem ser levadas também ao estudo de instituições da administração direta e/ou indireta de demais organizações federais, assim como os de nível estadual e municipal também. Além disso, futuras pesquisas podem embasar o desenvolvimento de estudo do construto entrincheiramento em comparação a outros tipos de vínculos organizacionais e a partir de teorias de outros autores além de Rodrigues e Bastos (2012).



## 6. Referências

ARAÚJO, E. T. T.; ANJO, J. E. S.; CAPPELLE, M. C. A. Ser cringe aos olhos da geração Z: as implicações das gerações no mundo do trabalho. In ENANPAD - XLVI, Anais do Encontro da ANPAD 2022.

BAIOCCHI, Alexandre Collares; MAGALHAES, Mauro. Relações entre processos de comprometimento, entrenchment e motivação vital em carreiras profissionais. Rev. bras. orientac. prof, São Paulo , v. 5, n. 1, p. 63-69, jun. 2004 .

BALSAN, L. A. G. et al. Comprometimento e entrenchment organizacional: explorando as relações entre os construtos. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 8, n. 2, p. 235-248, abr./jun. 2015.

BALSAN, L. A. G.; BASTOS, A. V. B.; BEURON, T. A.; COSTA, V. M. F. O Significado do Trabalho e a Vinculação Futura com a Organização Empregadora. Revista de Ciências da Administração, v. 21, n. 55, p. 134-146, 2019.

BANDEIRA, Emanuella Lustosa; ARRUDA, Hanna Rocha de; CABRAL , Augusto César de Aquino; SANTOS , Sandra Maria dos. PANORAMA DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 11 , n. 4 ,p. 86-103, jul./set. 2017.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

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. Disponível em:< [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm) > Acesso em:20 set. 23

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. 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/L8112compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm) > Acesso em:20 set. 23

COMAZZETTO, Letícia Reghelin; PERRONE, Cláudia Maria; VASCONCELLOS, Sílvia José Lemos; GONÇALVES, Julia. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. Psicologia: ciência e profissão, Vol.36, n. 1, p.145-157, 2016.

CAMPOS, J. G. F.; LEITE, N. R. P.; TAVARES, B. P.; PRESTES, J. Componente do comprometimento organizacional no setor público. Revista Pretexto, v. 10, n. 2, art. 1, p. 9-26, 2009.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da Diversidade Geracional para a Aprendizagem Organizacional. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 11, n. 3, p. 396-419, 2021.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 6, p. 301-320, 1995.

COSTA, S. D. M.; PAIVA, K. C. M. de; RODRIGUES, A. L. Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 4, p. 470–482, 2022

COSTA, Silas Dias Mendes. Entrincheiramento organizacional: uma revisão sistemática em periódicos indexados às plataformas SPELL E PEPSIC. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022.

DOURADO, Simone Pereira da Costa; STENGEL, Márcia; DIAS, Vanina Costa; SOARES, Samara Sousa Diniz; FRICHE, Marilza de Lima; FRAGA, Jéssica Buthers Lima Ferraz; LOCATELLI, Renata Sartori; SANTOS, Luis Filipe. Geração, família e juventude na era virtual. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, 2018.

FRASER, M. T. D; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. Paidéia (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, Ago. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>.

JORDAN, Rachel. Millenials x Comportamento: o Futuro das Relações. Cuad. Cent. Estud. Diseñ. Comun., Ensayos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, n. 118, p. 106-120, mayo 2023.

JUNIOR, E. C. M.; LIMA, M. F.; FINGER, A. B.; DANTAS, A. B. Gestão de pessoas no setor público: análise da produção científica brasileira no período 2006-2016. In: I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, 1, 2016, Curitiba. Anais: PROFIAP, 2016 p. 1-12.

MELO JÚNIOR, Adolfo de Alencar; HELAL, Diogo Henrique. Suporte Organizacional Percebido e Vínculos Organizacionais: um Estudo com Trabalhadores Terceirizados de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Revista Gestão & Conexões, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 27–48, 2023.

MELO, M. C. O. L.; FARIA, V. S. P.; LOPES, A. L. M. Vivências Gerenciais sob Olhares de Mulheres Millennials. Revista de Administração da Unimep, v. 19, n. 1, p. 162-184, 2021.

MILHOME, JAQUELINE C; ROWE, DIVA ESTER OKAZAKI. Gerações Brasileiras apresentam diferentes Valores no Trabalho? XXIV SEMEAD, p.1-16, novembro de 2021.

MILHOME, J. C., ROWE, D. E. O. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional: Possíveis Correlações. Revista Gestão.Org, v. 16, n. 1, p. 69-77, 2018.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. Organizações & Sociedade, v. 22, n. 75, p. 659-680, 2015.

PINTO, G. L.; GABRIEL FILHO, L. R. A.; BONINI NETO, A.; BAPTISTA, R. D. A Cultura Millennials: mapeamento comportamental na estimativa de gerações usando um modelo matemático e inteligência artificial. Research, Society and Development, v. 9, n.9, 2020.

RODRIGUES, Ana Paula Grillo. Vínculos entre Professores de Universidades Públicas e Privadas: uma Pesquisa Comparativa. *Revista Gestão & Conexões*, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 151–166, 2020.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis*, v. 10, n. 2, p. 129-144, dez. 2010.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B. Enrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. Comprometimento, entrincheiramento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. *Revista Científica Hermes, Osasco*, v. 8, n. 1, p. 23-46, 2013.

ROSA, M. P. da. Competência, comportamento e tecnologia: as mudanças no mundo do trabalho e a Geração Millennium. *Ponto-e-Vírgula*, [S. l.], n. 27, p. 85–98, 2021.

SANDRI, Alana; PRADO, Iolanda Maria do; BARTH, Kauane; SCHUH, Kelly Caroline; DORNELLES, Elaine. Comportamento humano nas organizações de acordo com as gerações. *Revista Conexão*, n. 10, 2022.

SANTOS, . S. dos; COSTA, . M. F.; TOMAZZONI, . C.; BALSAN, . A. G. Papel dos estilos de liderança nos vínculos do trabalhador com a organização: uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. *Revista de Ciências da Administração*, [S. l.], v. 23, n. 60, p. 26–40, 2021.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt; Rodrigues, Ana Carolina de Aguiar. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. *Revista de Administração, São Paulo*, v. 48, n. 3, p. 530-543, Set 2013.

SILVA, Daniele de oliveira da; LIMA, Tereza Cristina Batista de; PONTES, Emiliano Sousa ; ARAÚJO, Rafaela de Almeida. Permanência e Enrincheiramento na Carreira de Servidores Públicos: Um Estudo em uma Agência Reguladora de Serviços. IX Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG 2022.

SILVA, S. R. M., PAIVA, L. E. B., DE LIMA, T. C. B. Entre Valores e Enrincheiramento: uma análise em uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gest@o.Org*, v. 17, Edição 1, p. 1-16, 2019.

STOCKER, Fabricio; CORREA, Amanda Setin; SOUZA, Isabella Preto Dias de; BATISTA, Sarah Alves. O IMPACTO DO EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS. *ReCaPe*, Vol. 10, n. 2 , p. 246-259, 2020.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 18, p. 268-283, 2020

UNGARI, D. F.; RODRIGUES, A. P. G. A Influência da Cultura Organizacional no Desenvolvimento dos Vínculos do Indivíduo com a Organização. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 13, n. 2, p. 168-196, 2020.

YIN, Robert K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. Sociedade e Estado, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 205–224, 2011.