

## O comprometimento de gestores acadêmicos na universidade pública: relações afetivas, instrumentais e normativas

The commitment of a academic management with the public university: affective, instrumental and regulatory relations

El compromiso de los directores académicos de la universidad pública: relaciones afectivas, instrumentales y regulatorias

Recebido: 09/11/2021 | Revisado: 23/11/2021 | Aceito: 01/12/2021 | Publicado: 11/12/2021

**Daniela Vieira Amaral**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2227-6230>  
Universidade Federal de Pelotas, Brasil  
E-mail: [danielavamaral@hotmail.com](mailto:danielavamaral@hotmail.com)

**Simone Portella Teixeira Mello**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3798-1282>  
Universidade Federal de Pelotas, Brasil  
Email: [sptmello@gmail.com](mailto:sptmello@gmail.com)

**Luã Borges Iepsen**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2744-5600>  
Universidade Federal de Pelotas, Brasil  
E-mail: [iepsen.lua@gmail.com](mailto:iepsen.lua@gmail.com)

### Resumo

O presente trabalho tem como objetivo investigar o comprometimento de gestores(as) acadêmicos(as) na universidade pública. A população da pesquisa foi composta por 80 gestores(as), tendo como amostra 46 respondentes. O questionário aplicado é composto pelo perfil sociodemográfico e pela escala de comprometimento organizacional desenvolvida por Meyer, Allen e Smith (1993). A análise dos dados se dá por meio de métodos estatísticos e a técnica análise de conteúdo, útil na interpretação dos resultados, pois melhor esclarece os dados quantitativos. Os resultados demonstram elevado comprometimento afetivo, enquanto que o normativo e o instrumental se equivalem em termos estatísticos, sendo este o ponto chave da pesquisa, objeto de análise mais profunda. Os gestores demonstram vontade de permanência e identificação com a universidade, que é a principal característica da base afetiva de comprometimento. Há um laço do servidor com a instituição que não exclusivamente o profissional. A base normativa é basicamente expressa pela lealdade. A gratidão constrói-se ao longo do tempo de trabalho, conforme consolida-se o vínculo entre o trabalhador e a organização. A base instrumental demonstra que os gestores estão na universidade mais por vontade do que por necessidade. O(A) docente chegou onde queria em termos de carreira, e assumiu uma função pública como coordenador(a) de curso de graduação, inferindo-se daí que não tenha interesse em atuar em outra universidade pública, visto as garantias legais serem iguais. Esses dados resultantes levam à reflexão a respeito das complexas ligações entre docente e universidade, ensejando outras pesquisas futuras para continuidade do tema.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional; Comprometimento; Gestores acadêmicos; Universidade pública.

### Abstract

The present work has the objective of investigating the commitment of academic managers in the public university. The research population was composed by 80 managers, with 46 respondents as the sample. The questionnaire applied is composed of the sociodemographic profile and the scale of organizational commitment developed by Meyer, Allen and Smith (1993). The data analysis is done through descriptive statistics and the content analysis technique, useful in interpreting the results, since it better clarifies the quantitative data. The results demonstrate high affective commitment, while normative and instrumental are equivalent in statistical terms, which is the key point of the research, object of deeper analysis. Managers demonstrate a willingness to remain and identify with the university, which is the main characteristic of the affective base of commitment. There is a bond between the server and the institution that is not exclusively the professional. The normative basis is basically expressed by loyalty. Gratitude is built over time at work, as the bond between the worker and the organization is consolidated. The instrumental base demonstrates that managers are at the university more by will than by necessity. The professor got where he wanted in terms of career, and assumed a public role as coordinator of the undergraduate course, inferring from this that he has no interest in working at another public university, since the legal guarantees are the same. These resulting data lead to reflection on the complex connections between professors and universities, giving rise to further research in the future to continue the theme.

**Keywords:** Organizational commitment; Commitment; Academic management; Public university.

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo investigar el compromiso de los directivos académicos en las universidades públicas. La población de investigación consistió en 80 gerentes, con una muestra de 46 encuestados. El cuestionario aplicado está compuesto por el perfil sociodemográfico y la escala de compromiso organizacional desarrollado por Meyer, Allen y Smith (1993). El análisis de datos se realiza mediante métodos estadísticos y la técnica de análisis de contenido, útil en la interpretación de los resultados, ya que aclara mejor los datos cuantitativos. Los resultados demuestran un alto compromiso afectivo, mientras que normativo e instrumental son equivalentes en términos estadísticos, que es el punto clave de la investigación, objeto de un análisis más profundo. Los directivos demuestran voluntad de permanencia e identificación con la universidad, que es la principal característica de la base afectiva del compromiso. Existe un vínculo entre el servidor y la institución que no es exclusivamente el profesional. La base normativa se expresa básicamente por la lealtad. La gratitud se construye con el tiempo en el trabajo, ya que se consolida el vínculo entre el trabajador y la organización. La base instrumental demuestra que los directivos están en la universidad más por voluntad que por necesidad. El profesor llegó a donde quería en cuanto a carrera, y asumió un rol público como coordinador de la carrera de grado, infiriendo de esto que no tiene interés en trabajar en otra universidad pública, ya que las garantías legales son las mismas. Estos datos resultantes llevan a reflexionar sobre las complejas conexiones entre profesores y universidades, dando lugar a futuras investigaciones para continuar con el tema.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional; Compromiso; Gestión académica; Universidad pública.

## 1. Introdução

As constantes mudanças tecnológicas, culturais, científicas, legislativas, econômicas, dentre outras, que ocorrem no mundo, inevitavelmente, produzem consequências não apenas para a sociedade como um todo, mas também para a dinâmica e funcionamento dos ambientes organizacionais. A alta competitividade, as transformações nos processos de produção e nos procedimentos administrativos requerem a incorporação de novos conhecimentos por parte dos trabalhadores, exigindo dos gestores de empresas públicas e privadas a consciência dessa realidade (Bastos, 1993; Queiroz, Queiroz & Marques, 2017; Rodrigues & Bastos, 2013).

Os vínculos que o trabalhador cria e consolida com a organização revelam-se importantes na medida em que repercutem na produtividade do trabalhador e da organização, além de possibilitarem uma melhor compreensão das relações que se constituem no campo do trabalho. Um dos inúmeros vínculos existentes é o comprometimento organizacional (CO) dos trabalhadores, elemento considerado relevante para a obtenção de aumento da qualidade de seu desempenho e também da organização, assim como para a obtenção de índices menores de rotatividade e absenteísmo (Bastos, 1993). O comprometimento torna-se um dos eixos de importância no mecanismo das organizações também em relação à satisfação e à realização profissional dos indivíduos, pois favorece a união, a ligação ao seu ambiente de trabalho, a cooperação com os colegas e à instituição como um todo, não medindo esforços para transformar a sua missão e objetivos em realidade.

O nível de CO, os processos de identificação com as metas da empresa, a satisfação profissional e o relacionamento de colaboração entre os trabalhadores, portanto, vêm sendo considerados essenciais para o atingimento de melhores desempenhos por parte dos trabalhadores, fazendo com que a própria organização também se beneficie ao alcançar resultados relevantes na prática e na consecução de suas metas pré-estabelecidas (Cunha et al., 2016; Lizote et al., 2017).

No contexto de organizações públicas há as universidades públicas, que representam locais e universos privilegiados de busca e troca de conhecimentos e saberes, elementos indispensáveis para construção e recriação de novas alternativas de melhorias em todos os setores da sociedade. E a essência de qualquer universidade são seus cursos, especialmente os de graduação que, geralmente, representam a porta de entrada à instituição para um número expressivo de alunos, por propiciarem oportunidades de formação e qualificação para a inserção no mercado de trabalho.

No caso da UFPel, atualmente existem 96 (noventa e seis) cursos presenciais de graduação, sendo 66 (sessenta e seis) bacharelados, 22 (vinte e duas) licenciaturas e 08 (oito) tecnológicos. Na modalidade de educação à distância, há 03 (três) cursos de graduação ministrados em 117 (cento e dezessete) polos (UFPEL, 2018). São, ao total, 80 (oitenta) coordenadores(as) de cursos: 54 (cinquenta e quatro) nos cursos de bacharelado, 16 (dezesseis) nos cursos presenciais de

licenciatura, 07 (sete) nos cursos tecnológicos e 03 (três) nos cursos de ensino à distância de licenciatura. A diferença entre o número de cursos e o número de coordenadores(as) verifica-se pelo fato de haver cursos diferentes cujos(as) coordenadores(as) são a mesma pessoa.

As universidades apresentam atribuição de cunho educacional, têm o dever de propiciar aos discentes conhecimentos que levem ao aprimoramento intelectual e a uma razão crítica e responsável pelo coletivo, além de habilidades necessárias à inserção no mercado de trabalho. A coordenação atua como tecelã dos cursos sob sua guarda, pois são responsáveis pela manutenção de projetos e programas disciplinares de qualidade, pelo incentivo à atualização curricular dos docentes e criação de elo e identificação entre discentes e universidade.

Dessa forma, este estudo apresenta como objetivo geral a análise do construto CO dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel à luz do modelo tridimensional de CO de Meyer e Allen (1991). Como objetivos específicos, têm-se: averiguar o nível (baixo, moderado ou elevado) dos componentes afetivo, instrumental e normativo do CO dos(as) coordenadores(as); verificar qual predomina e se há algum ausente nos(as) coordenadores(as) e, contribuir para melhor entendimento do comprometimento como um todo. Apresenta-se, a partir da literatura, como hipótese de pesquisa o seguinte: “Os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel possuem CO, nas suas três dimensões, com a universidade; sendo que o comprometimento afetivo revela-se predominante dentre os demais”.

O CO, juntamente com a satisfação no trabalho e a motivação, advém da Psicologia, mais propriamente do ramo relacionado à Psicologia Organizacional. Ocorre que nos anos sessenta surge um campo de estudos referentes ao comportamento organizacional por meio de alguns pesquisadores de nacionalidade inglesa. Posteriormente, esse campo acabou tomando para si alguns tópicos pertencentes à psicologia, dentre eles o CO, e a outras disciplinas, tais como sociologia, antropologia e ciência política (Robbins et al., 2010; Siqueira, 2002, 2008).

Nas décadas seguintes, o foi pouco a pouco se consolidando, especialmente devido às inúmeras publicações e, desde então, os investigadores vêm traçando conceituações de comportamento organizacional e de todos os elementos que compõem o seu objeto de estudo, trazendo para sua cobertura a análise, a pesquisa e a teorização de temáticas não apenas de extrema relevância, mas consideradas igualmente complexas (Siqueira, 2002).

A partir dessa migração de áreas, destaca-se a informação segundo a qual o CO obtém “intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se ao longo das décadas seguintes, um dos construtos mais intensamente investigados em comportamento organizacional” (Siqueira *et al.*, 2008, p. 49). De fato, juntamente com a satisfação no trabalho, passa a ser objeto de inúmeros estudos de pesquisadores que consagram os temas, até atualmente.

O CO é um dos vários elementos que auxiliam no entendimento de como é construída e, também, desfeita a relação do trabalhador com o ambiente de trabalho, com determinada organização. Para Mowday et al. (1978), está vinculado à presença de três elementos distintos entre si: a existência de identificação do funcionário aos valores norteadores da organização; a realização voluntária de esforços que vão além daqueles exigidos pela organização e a vontade de permanecer no quadro funcional da organização.

No dizer de Bastos (1993, p. 54), o enfoque de cunho afetivo do comprometimento trazido pelos autores destaca “além da noção de identificação, os sentimentos de lealdade; o desejo de permanecer; e de se esforçar em prol da organização”. Esse conjunto de itens faz com que o comprometimento requeira, de fato, um comportamento ativo do indivíduo, não bastando a sua presença e a realização das tarefas ordinárias da atividade laboral.

Além da identificação do trabalhador com os valores e objetivos da organização e do comportamento ativo, o CO também é caracterizado pela sua vontade de permanecer na organização. O trabalhador comprometido deseja manter-se nos quadros de servidores de sua organização. A questão da permanência do trabalhador pode ser vista, de conformidade com Rodrigues e Bastos (2013), de duas formas distintas. A natureza do vínculo pode ser ativa ou passiva. Diz-se vínculo ativo

quando a permanência ocorre pela vontade espontânea do trabalhador de manter-se na organização por identificar-se com os seus valores e propósitos. Dessa identificação decorre a vontade do trabalhador de engajar-se na organização. Ele, então, quer permanecer na organização. Trata-se de CO denominado comprometimento afetivo (CA).

Quanto ao vínculo passivo, dá-se quando a permanência ocorre em virtude de relações de troca, ou seja, quando o trabalhador necessita manter-se na organização, seja por ausência de opções melhores em outras organizações ou por obrigação de manter-se em virtude de sentimentos de gratidão e dever moral com a organização. Ele necessita permanecer na organização. Denominam-se, respectivamente, instrumental (CI) ou de continuação e normativo (CN).

Meyer e Allen (1991) são responsáveis pela criação de uma das mais relevantes construções teóricas acerca de CO, denominada de modelo tridimensional, reconhecido internacionalmente. A teoria dos três componentes ou elementos é de extrema relevância para o pesquisador da área de CO, constituindo uma sólida referência e fundamentação teórica para a análise e pesquisa do assunto.

Discorrem os autores que a conceituação de comprometimento abrange três elementos ou componentes, no mínimo: relação afetiva do trabalhador com a organização; custos e prejuízos que deve arcar ao deixar a organização e o sentimento de dever ou obrigação de permanecer na organização. Cada um desses elementos refere-se a um tipo específico de CO, que são denominados, respectivamente, de: afetivo, instrumental e normativo. De acordo com eles, o conceito está associado a um “estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização, e tem implicações na decisão de continuar ou não membro na organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Dentro dessa conceituação, a primeira lição é a de que o CO constitui um único construto que, por sua vez, é composto por três elementos (afetividade, instrumentalidade ou continuidade e sentimento de dever permanecer). Não há três comprometimentos diferentes; mas apenas um, formado por níveis/ graus diversos de cada um dos elementos que o compõem.

O CA está relacionado à identificação do trabalhador com os valores, objetivos e princípios norteadores da instituição onde trabalha. Esse componente reflete um vínculo emocional, de identificação e de envolvimento do empregado com a organização. Desse vínculo resulta a vontade de permanecer nos quadros da instituição e também o ensejo de contribuir para o aprimoramento desta, por meio de seu trabalho e de sua dedicação.

A identificação do trabalhador com os valores e objetivos da organização faz com que ele sinta a existência de um elo emocional que o faz querer, desejar permanecer e fazer parte da organização. O CA relaciona-se ao sentimento de pertencimento do empregado à organização, à convicção de estar integrado e dar sua contribuição para o funcionamento da empresa.

O CI está relacionado aos custos, às perdas, aos prejuízos associados ao ato de o trabalhador deixar a organização. Enquanto os benefícios e as vantagens de permanecer na organização forem maiores, mais relevantes que as perdas e os prejuízos decorrentes de um desligamento por parte do trabalhador, este tende a continuar trabalhando na organização. Enquanto for conveniente, o trabalhador permanece. Portanto, há uma relação de interesse e de conveniência entre as partes.

O CI também pode estar associado à questão de disponibilidade de emprego no mercado de trabalho. Quanto menores as ofertas e as oportunidades de emprego, maior será o nível de comprometimento. A tendência é que o trabalhador permaneça na organização em que trabalha quando as oportunidades de trabalho em outras organizações, no âmbito de suas qualificações profissionais, não existem ou são escassas.

A instrumentalidade característica desse componente do comprometimento pode ser relacionada à racionalidade funcional descrita por Ramos (1983), que ocorre quando o que se destacam são os fins que se pretende alcançar e não as ações que levam a realização desses fins. O trabalhador vê a organização como um instrumento de seu interesse para receber dela os benefícios e remunerações em troca de seu trabalho, enquanto não houver outras possibilidades melhores (Mello, 2000).

O CN, por sua vez, está associado a um sentimento de obrigação, de dever de permanecer na organização por parte do trabalhador. É como um dever de cunho moral, obrigando-o a continuar na organização. A presença deste comprometimento reflete, muitas vezes, senso de gratidão com a organização em virtude de algo que tenha recebido desta (por exemplo, auxílio financeiro para a realização de um curso universitário), que faz com que o trabalhador apresente a tendência de permanecer (Meyer & Allen, 1991).

O comprometimento, dessa forma, existe em variados níveis, pode vir a expandir-se com o decorrer do tempo, tornando-se cada vez mais perene e solidificando no trabalhador a vontade sincera de permanecer na organização, contribuindo para seu aperfeiçoamento cada vez mais. Por fim, trata-se de importante vínculo entre trabalhador e organização, ambos em sintonia e recebendo benefícios dessa vinculação.

De acordo com revisão de literatura, é possível realizar alguns apontamentos acerca de CO de servidores em universidades públicas. Primeiramente, faz-se necessário destacar que, na maioria das vezes, é analisado levando-se em consideração a sua relação com variáveis de outros construtos, tais como: comprometimento com a carreira; satisfação; valores individuais; cultura organizacional; entrenchamento organizacional; entrenchamento na carreira e clima organizacional.

Rowe, Bastos e Pinho (2011) realizam pesquisa sobre o CA dos docentes do ensino superior de universidades públicas (65) e privadas (136) de todas as regiões do Brasil e de distintos campos do conhecimento, mencionando que as universidades com maior número de participantes foram as seguintes: Universidade Federal da Bahia/UFBA, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e Universidade de Brasília/UNB. Analisa-se como o CA com a carreira do docente influencia no seu empenho, ou seja, nos esforços e na dedicação que emprega na atividade de docência. O comprometimento é associado à identidade do docente com sua carreira e a princípios e padrões de natureza profissional e vocacional.

O resultado da pesquisa demonstra que o CA com a carreira é elevado nas universidades públicas e privadas e que impacta positivamente em todos os elementos do instrumento associados ao esforço instrucional: exigência, que se caracteriza pela imposição de grande volume de provas e trabalhos aos discentes; encorajamento, que se caracteriza pelo estímulo aos discentes de participarem dos diálogos e debates realizados nas aulas; perfeccionismo, que se caracteriza pelo primor e preparação prévia das disciplinas e dos planos de aula; proteção, que se caracteriza por predisposição em auxiliar os discentes nas suas dificuldades e obstáculos, direcionando-lhes atenção; e técnica, que se caracteriza por esforços do docente em tornar os conteúdos das aulas acessíveis a todos.

Em pesquisa realizada por Balsan *et al.* (2016) na Universidade Federal de Santa Maria/UFSM, com servidores técnico-administrativos, é demonstrada a prevalência do CA (85%) e do CI (63%). O nível de CN é o menor: apenas em 16% dos respondentes. Em relação ao CA, os autores destacam o interesse e a vontade dos servidores em colaborar com a universidade por sentirem-se orgulhosos de fazerem parte dela, independentemente de recebimento de gratificações ou outros elementos de recompensa.

Queiroz, Queiroz e Marques (2017) realizam estudo com docentes do Instituto Federal do Ceará, *Campus Baturité*, sobre o CO por meio de instrumento de coleta baseado em Meyer, Allen e Smith (1993). Igualmente aos estudos de Martins e Sant'Anna (2014), Balsan *et al.* (2016) e Rowe *et al.* (2011), os resultados obtidos demonstram que todos os componentes do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) estão presentes nos docentes, embora com níveis distintos: alto nível de CA, moderado nível de CN e reduzido nível de CI. Os autores destacam o fato de que, por ter sido baixo o grau de CI, a instituição permanece suscetível ao *turnover*, ou seja, à ida do servidor para outra organização quando aí houver vantagens e benefícios melhores.

Uma importante verificação obtida a partir dos estudos apontados é a presença dos três componentes do CO no servidor de universidade pública. Destaca-se o fato de que o componente presente em maior grau pelos servidores de universidades públicas é o afetivo. Esse fato é significativo, pois demonstra que o servidor permanece na universidade porque

há um vínculo afetivo com ela, de alguma forma ele identifica-se com os seus valores, objetivos e princípios e deseja continuar a trabalhar na universidade não por necessidade ou obrigação moral, mas por sentir vontade sincera de permanecer e contribuir com ela. Há, na vinculação entre os servidores e a universidade pública, aspectos de afetividade.

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. E, posteriormente, são trazidos os resultados obtidos com a consequente discussão e análise descritiva dos dados.

## 2. Metodologia

A pesquisa foi realizada com os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel. O critério de escolha da universidade deu-se pelo fato da universidade, enquanto instituição representar relevante papel no cenário educacional, assim como a importante função da gestão acadêmica, no caso coordenadores(as) de cursos de graduação, essenciais na complexa relação estudante-universidade. Outro aspecto considerado é que não existe na literatura estudos com gestores acadêmicos de universidades públicas. Geralmente, nesse setor, o comprometimento é pesquisado no âmbito apenas da docência.

A população da pesquisa foi composta por 80 gestores(as) acadêmicos(as), tendo como amostra 46 respondentes. Trata-se de uma amostra não probabilística, pois compreende uma população de colaboradores disponíveis para responder o questionário, ou seja, pois não foi utilizado o método de amostragem aleatória, uma vez que os respondentes foram escolhidos diante da condição de serem coordenadores de cursos. Tal opção por conveniência deu-se pela facilidade operacional, mas embora limite-se nas afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população, trata-se de uma pesquisa exploratória, sendo que esse tipo de amostragem se adequa.

Quanto à abordagem da problemática, a pesquisa insere-se nos tipos qualitativa e quantitativa. A pesquisa é quantitativa, pois objetiva a aferição dos componentes afetivo, instrumental e normativo do CO dos(as) coordenadores(as) de cursos por meio de estatística descritiva. Já a parte qualitativa encontra-se presente nas categorias de análise, ou seja, nas três bases do CO, pois interpretá-las requer um amplo diálogo com literatura a respeito do tema. E desse processo, inevitavelmente, emerge a análise de emoções e sentimentos expressados pelos resultados apresentados, constituindo elementos de natureza essencialmente qualitativa. Nessa etapa, a análise de conteúdo (Câmara, 2013, p.180) foi útil, pois contribuiu para a qualidade da interpretação, “pois capta as nuances da percepção dos entrevistados para ampliar a compreensão da realidade vivida pelos respondentes e aprofunda a questão de como as pessoas percebem os fenômenos estudados”.

A pesquisa foi composta por três etapas: a primeira consistiu na revisão de literatura sobre CO de diversos autores. Também foram utilizadas outras fontes para a inserção de novos elementos que contribuíssem para o estudo, tais como Ramos (1983) e Mello (2000), respectivamente com as noções de instrumentalidade funcional e relações de conveniência. A segunda etapa consistiu na coleta de dados por meio de questionário composto por duas partes: perfil sociodemográfico (gênero; faixa etária; raça; estado civil; filhos; área de formação; titulação e tempo de serviço na UFPel) e a escala de CO de Meyer, Allen e Smith (1993).

O questionário foi enviado para o email institucional dos(as) 80 (oitenta) coordenadores(as), utilizando-se a ferramenta “Google Forms”. Houve também a realização de visitas *in loco* levando a eles(as) a possibilidade de responder ao questionário de forma impressa. Estabeleceu-se que os questionários encaminhados sem preenchimento de nenhum item ou que não tivessem sido preenchidos de acordo com as orientações (ou com todos os itens selecionados na opção “Em dúvida”) seriam excluídos da amostra por não possibilitarem medição do nível de comprometimento dos respondentes. Não houve nenhum desses casos, todos os questionários retornados foram válidos e incluídos na amostra. Informa-se que a coleta de dados foi realizada mediante concordância e assinatura dos respondentes em Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Quanto à parte atinente à escala de comprometimento organizacional propriamente dita, tratou-se de questionário formado por dezoito questões, sendo seis referentes ao CA (Q01 a Q06); seis referentes ao CI (Q07 a Q12) e seis referentes ao

CN (Q13 a Q18). Nas questões foram realizadas apenas algumas adaptações para melhor compreensão por parte dos respondentes e maior aproveitamento de seus resultados, que consistiram na inserção das palavras “UFPeL” e “universidade” no lugar de “organização”, de acordo com Quadro 1. E para as respostas, foi empregada escala *Likert* de cinco pontos: “discordo totalmente”, “discordo pouco”, “em dúvida”, “concordo pouco” e “concordo totalmente”, em adaptação de Queiroz et al. (2017).

**Quadro 1:** Escala de comprometimento organizacional.

Dimensão	Escala de Comprometimento Organizacional
Comprometimento Afetivo	Q1- Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na UFPeL.
	Q2- Eu realmente sinto como se os problemas desta instituição fossem meus.
	Q3- Eu não sinto um forte senso de “pertencimento” à UFPeL.
	Q4- Eu não me sinto “emocionalmente ligado(a)” à UFPeL.
	Q5- Eu não me sinto “parte da família” na minha universidade.
	Q6- Esta organização tem muito significado pessoal para mim.
Comprometimento Instrumental	Q7- Por ora, permanecer nesta universidade é mais por questão de necessidade do que de vontade.
	Q8- Seria muito difícil para eu deixar esta universidade agora, ainda que eu quisesse.
	Q9- Muito da minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar minha universidade agora.
	Q10- Eu sinto que tenho poucas opções a considerar deixando esta universidade.
	Q11- Se eu já não tivesse colocado tanto de mim nesta universidade, poderia considerar trabalhar em outro lugar.
	Q12- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta universidade seria a escassez de alternativas imediatas.
Comprometimento Normativo	Q13- Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu empregador atual; no caso, a UFPeL.
	Q14- Ainda que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar minha universidade agora.
	Q15- Eu me sentiria culpado(a) se deixasse minha universidade agora.
	Q16- Esta universidade merece minha lealdade.
	Q17- Eu não deixaria minha universidade agora porque tenho um senso de obrigação com as pessoas dela.
	Q18- Eu devo muito a minha universidade.

Fonte: Adaptada de Meyer, Allen e Smith (1993).

A terceira etapa consistiu em tabular os dados provenientes dos questionários em planilha do Excel e, posteriormente, na realização de métodos estatísticos para a aferição dos níveis dos componentes afetivo, instrumental e normativo do CO dos(as) coordenadores(as). Para cada agrupamento de seis questões, cada um referente a um dos três componentes, foram verificadas quantas respostas de concordância existiam e, de acordo com Quadro 2, o componente foi classificado em inexistente, baixo, moderado ou elevado.

**Quadro 2:** Níveis de concordância e grau de comprometimento.

Níveis de concordância	Grau de comprometimento
0 resposta de concordância	Inexistente
1 a 2 respostas de concordância	Baixo
3 a 4 respostas de concordância	Moderado
5 a 6 respostas de concordância	Elevado

Fonte: Adaptada de Araújo (2010).

Assim, de uma a duas respostas de concordância pelo respondente, o grau de comprometimento em análise (afetivo, instrumental ou normativo) foi classificado como “baixo”; de três a quatro respostas de concordância, o grau foi classificado como “moderado” e de cinco a seis respostas de concordância, o grau foi classificado como “elevado”. Se não houve nenhuma resposta de concordância, o grau foi tido como inexistente. Importante esclarecer que as questões Q3, Q4, Q5 e Q13 são negativas e foram analisadas de forma invertida: o respondente, ao discordar do seu enunciado, na realidade, estava concordando.

Ao coletar os dados, foi feita a média aritmética das questões (escore de concordância), e observou-se que a média do CA é maior que as demais. Foram feitos testes de hipóteses para testar os pressupostos (testes de Shapiro-Wilk e F de Fisher) e então comparação de médias (T de Student) de modo a saber sua significância. Após, buscou-se associação através da análise de regressão e correlação, respectivamente. Na etapa pré-analítica, os dados obtidos através do formulário de pesquisa foram organizados em planilhas no software computacional Excel®, permitindo assim criar uma base de dados para a análise dos mesmos, a qual foi realizada através do software estatístico computacional RStudio® e, para análise de regressão logística múltipla, o software BioEstat®. Para tanto, a metodologia estatística aplicada foi a seguinte:

- Estatística Descritiva, com definição das medidas de tendência central (média) e de dispersão (desvio padrão) estimado por ponto e por intervalos de confiança. Tabelas e gráfico de caixas (Box plot);
- Inferência Estatística – Métodos quali-quantitativos para tirar conclusões (testar hipóteses) sobre características populacionais utilizando dados amostrais das variáveis em estudo.

Para as variáveis quantitativas utilizou-se:

- Teste de normalidade Shapiro-Wilk, para determinar se a variável analisada segue distribuição normal, sendo este um pré-requisito para o teste de médias;
- Teste F de Fisher, para homogeneidade de variâncias, feito antes do teste t e seu resultado indica se as amostras são homocedásticas (variâncias iguais) ou heterocedásticas (variâncias diferentes) e assim define a estatística do teste t;
- Teste t de Student, para comparar duas médias amostrais, nesse teste são feitas comparações estatísticas levando em conta a média e o desvio padrão de cada amostra e tirada conclusão a respeito se uma é maior que a outra ou não.

Para as variáveis qualitativas utilizou-se:

- Análise de Regressão Logística Múltipla para determinar como as variáveis em estudo influenciaram no grau de CO;
- Teste de hipóteses e coeficiente de correlação de Spearman para mensurar grau de associação entre as variáveis submetidas à análise de regressão logística.

Foi definido como nível de significância aceitável para este estudo  $\alpha=5\%$ , ou seja, apenas foram significativos os testes com resultado do valor p menor que 0,05 ( $p<0,05$ ).

### 3. Resultados e Discussão

Da coleta de dados, foram obtidos 44 (quarenta e quatro) questionários respondidos por email e 02 (dois) de forma impressa, totalizando 57,50% de respondentes do total de oitenta coordenadores(as). Acrescenta-se que a coordenação de três cursos justificou, via e-mail, a não participação devido à sobrecarga de tarefas no momento. A seguir, são dispostos os resultados e as análises do perfil sociodemográfico dos respondentes e, posteriormente, do CO propriamente dito.

#### 3.1 Perfil sociodemográfico dos respondentes

A pesquisa revelou uma população de coordenadores de cursos de graduação dividida entre homens e mulheres, com idade entre 36 a 40 anos; portanto, uma população jovem de gestores acadêmicos. A maioria de raça branca, estado civil “casado” e com um(a) filho(a). A área de formação mais expressiva foi a de “Ciências Exatas e da Terra”, a titulação dominante foi a de “Doutorado” e, em relação ao tempo de serviço na universidade, houve o predomínio de coordenadores com mais de dez anos.

Inicialmente foi feita uma estatística descritiva, que visa explorar os dados observados de forma estatística. A tabela 3 apresenta média e o desvio padrão do escore de concordância: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo pouco; 3= Em dúvida; 4= Concordo pouco; 5= Concordo totalmente, relativo às questões do instrumento aplicado, com as respectivas médias gerais dos três componentes do CO.

**Quadro 3:** Média e desvio padrão do escore de concordância com as questões de acordo com o comprometimento organizacional.

Comprometimento Organizacional	Questão	Média ± DP	IC (μ; 95%) [LI ; LS]
AFETIVO	Questão 1	4,37 ± 0,95	
	Questão 2	3,80 ± 0,96	
	Questão 3**	3,98 ± 1,31	
	Questão 4**	4,07 ± 1,36	
	Questão 5**	3,57 ± 1,33	
	Questão 6	4,24 ± 1,10	
	GERAL	4,00 ± 1,20 <sup>a b</sup>	[3,65 ; 4,35]
INSTRUMENTAL	Questão 7	1,80 ± 1,19	
	Questão 8	3,80 ± 1,36	
	Questão 9	3,76 ± 1,43	
	Questão 10	2,43 ± 1,39	
	Questão 11	2,15 ± 1,17	
	Questão 12	2,52 ± 1,30	
	GERAL	2,75 ± 1,51 <sup>a</sup>	[2,31 ; 3,19]

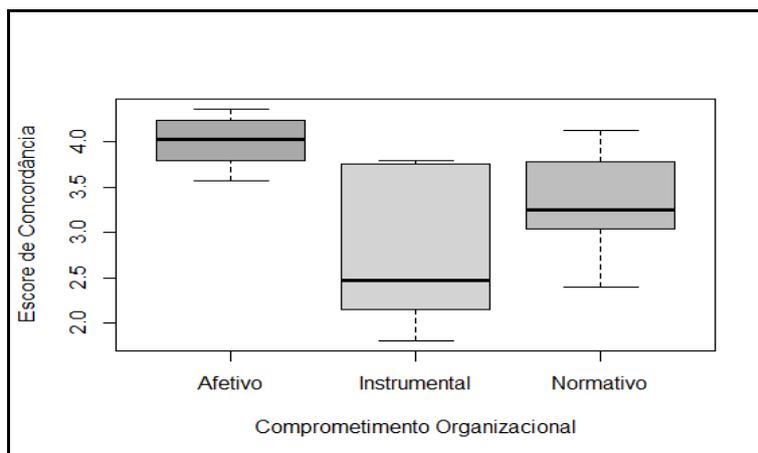
NORMATIVO	Questão 13**	3,28 ± 1,42	
	Questão 14	3,02 ± 1,27	
	Questão 15	2,37 ± 1,47	
	Questão 16	4,15 ± 1,19	
	Questão 17	3,22 ± 1,38	
	Questão 18	3,78 ± 1,38	
	GERAL	3,30 ± 1,46 <sup>b</sup>	[2,88 ; 3,72]

**a** = diferença significativa entre médias ( $p=0,01$ ); **b** = diferença significativa entre médias ( $p=0,03$ ); **DP**= Desvio Padrão; \*\*Q3, Q4, Q5 e Q13 são invertidas, então seus valores foram ajustados para concordarem e possibilitar análise dos dados. Fonte: Autores.

A partir de então, observa-se as respectivas médias gerais dos componentes do CO: CA - 4,0, CI-2,75 e CN-3,3, obtidas através de estimação por ponto e por intervalos de confiança, às quais também foram submetidas a testes de homogeneidade entre variância (teste F) e posterior teste t de *Student* para comparar se havia diferença estatística entre essas médias, admitindo um nível de significância de 5% (resultado significativo se  $p<0,05$ ).

Previamente à realização do teste de média, aplicou-se o teste de Shapiro-Wilk para testar a normalidade dos dados via software RStudio©. Para isso, foi utilizada como variável a distribuição amostral das médias das questões do modelo de Allen e Meyer (1991) e o teste indicou que os dados referentes a CA, CI e CN seguem distribuição Normal ( $p=0,9631$ ,  $p=0,1925$  e  $p=0,9027$ , respectivamente). Ao comparar a média do CA com os outros dois, obteve-se diferença significativa, indicando que o afetivo prevaleceu em relação aos demais. Porém, não houve diferença significativa entre os componentes normativo e instrumental, admitindo-se que esses se expressam de maneira igual entre os coordenadores de cursos da UFPel. A Figura 1, a seguir, ratifica isso:

**Figura 1:** Box plot das médias dos componentes de CO (RStudio©).



Fonte: Autores.

Nesse gráfico de caixas, observa-se como estão distribuídas as médias dos escores de CO. O ponto médio das caixas indica a posição da média geral de cada componente, sendo observado  $CA > CN > CI$ . Já a área que abrange do ponto mínimo ao ponto máximo das caixas, indica a dispersão dos dados, ou seja, o quanto os escores variam entre os coordenadores. Como exemplo, pode-se observar que os valores de CA e CN se distribuem de maneira aproximadamente simétrica, em contrapartida, os valores de CI possuem uma grande variação.

Do resultado de não haver diferença expressiva entre as médias de CN e CI, o que é um ponto altamente relevante para esta pesquisa, pode-se depreender algumas considerações. O docente que passa do estágio probatório e adquire estabilidade na universidade pública pode considerar que, mesmo tendo oportunidades e ensejos de realizar concurso para docência em outra universidade pública, isso não seria propício ou racionalmente vantajoso, pois o quadro de carreira seria igual.

Aqui, levaria-se em conta principalmente a estabilidade salarial, visto que as universidades públicas são regidas por mesma legislação e, portanto, iguais são os direitos que abrange. Mais claramente se vislumbra essa situação quando se trata de docente que alcançou a coordenação de curso, cargo de bastante importância para o desenvolvimento dos cursos. A figura de coordenador representaria o “teto”, o ponto máximo de sua carreira, indubitavelmente proporcionando-lhe autonomia, status e poder, com alguns diferenciais, visto poder realizar-se não apenas no ensino, pesquisa e extensão, mas propriamente na parte de gestão. Portanto, não se torna relevante para esse docente-coordenador a existência ou não de vagas abertas em outras universidades públicas.

Em decorrência disso, pode-se também pensar que o coordenador, por atingir esse “auge” em sua carreira, encontra-se satisfeito com ela e consigo mesmo e, portanto, apresenta gratidão à universidade onde trabalha e que permitiu a trajetória docente que alcançou. Dessa forma, realmente o CI e o CN equivaleriam-se, ou seja, estariam igualmente presentes nos gestores, por simultaneamente não desejarem sair da universidade em que trabalham e por sentirem gratidão a ela, em virtude das oportunidades oferecidas.

Então, o ponto central é que, embora numericamente sejam diferentes, os componentes instrumental e normativo são estatisticamente iguais, pois não há diferença entre os coordenadores ficarem na UFPel por não terem outra opção de trabalho em outra universidade (CI) ou por sentirem um dever de gratidão e obrigação à universidade (CN), supondo-se que o estágio probatório e a estabilidade salarial seriam fatores influenciadores nesse resultado de igualdade.

Por outro lado, os resultados mostram que o grau de comprometimento afetivo se destaca em detrimento dos outros dois. Isso parece indicar que o sentimento de afetividade e satisfação para com a UFPel é um importante fator que determina a permanência do servidor nela.

Então, com Amaral (2019), quando salienta que o componente afetivo demonstra que o servidor permanece na universidade porque há um vínculo afetivo com ela, de alguma forma ele identifica-se com os seus valores, objetivos e princípios e deseja continuar a trabalhar na universidade não por necessidade ou obrigação moral, mas por sentir vontade sincera de permanecer e contribuir com ela. Há, sem dúvidas, na vinculação entre os servidores e a universidade pública, aspectos de afetividade.

A seguir, aplicou-se a análise de regressão logística múltipla por meio do software BioEstat®, a fim de testar se há associação do grau de CA e as variáveis qualitativas: nível de comprometimento, gênero, raça, estado civil, faixa etária, número de filhos, titulação, tempo de serviço, área de atuação. Mas, para realizar essa análise, há o pré-requisito da variável resposta ser dicotômica, a qual foi classificada em “Grau de Comprometimento Afetivo Forte” e “Grau de Comprometimento Afetivo Leve”. Os resultados são apresentados no Quadro 4, a seguir.

**Quadro 4:** Análise de Regressão Logística Múltipla para Comprometimento Organizacional Afetivo.

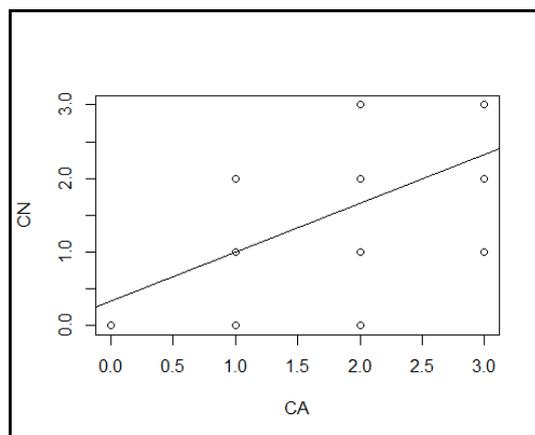
Variáveis	Coefficiente	Erro padrão	Z	p-valor	Odds Ratio (OR)	Intervalo de Confiança (IC 95%)
Intercepto	-1.4367	2.1330	---	---	---	---
Gênero	0.2167	0.7040	0.3079	0.7582	1.2420	[0.31 ; 4.94]
Faixa Etária	0.2236	0.3121	0.7164	0.4738	1.2506	[0.68 ; 2.31]
Tempo de Serviço	0.1418	0.2698	0.5256	0.5992	1.1523	[0.68 ; 1.96]
Número de Filhos	-0.0270	0.3085	-0.0876	0.9302	0.9733	[0.53 ; 1.78]
Raça	-1.3902	1.3509	-1.0290	0.3035	0.2490	[0.02 ; 3.52]
Estado Civil	0.8129	0.9957	0.8164	0.4143	2.2545	[0.32 ; 15.87]
Comprometimento Instrumental	9.1914	164.2643	0.0560	0.9554	9812.0979	[0.00 ; ∞]
Comprometimento Normativo	1.7643	0.8409	2.0981	0.0359<0,05	5.8375	[1.12 ; 30.34]

Fonte: Autores.

A análise de regressão logística múltipla revela que não há associação entre as variáveis qualitativas observadas e o grau de CA, ratificado pelo valor de  $p=0,3222$  (BioEstat®), haja vista que só há associação se  $p\text{-valor} \leq 0,05$ . Concluiu-se que as variáveis analisadas (idade, tempo de serviço, raça, área de formação, número de filhos...) não influenciaram nesse resultado. Logo, há outras variáveis que despertam o CA nos coordenadores de curso em paralelo ao CN. Sugere-se que a não correlação entre CA e CI pois, quando chegam na universidade, se estabilizam, e o CI talvez seja mais indicado para relações no campo privado, como salários maiores, benefícios maiores atraem profissionais para outras organizações.

A única variável passível de associação diretamente proporcional ao nível de CA é o grau de CN ( $p=0,0359$ ), conforme observado na tabela. Este resultado indica que os graus de CA e CN são associados. O teste de Spearman (RStudio®), realizado a seguir, demonstra que essa associação segue uma correlação positiva substancial ( $p= 0,00038$  e  $rs=0,50$ ). Ou seja, coordenadores com CA alto tendem a ter também CN moderado a elevado (Figura 2).

**Figura 2:** Correlação de Spearman entre CA e CN.



Fonte: Autores.

Uma motivação e/ou explicação para tal correlação é que como há coordenadores que gostam de trabalhar na UFPel, criam uma relação de gratidão, ou seja, quanto mais gostam da UFPel e quanto maior afetividade pela organização, pelos valores da universidade, mais se empenham e mais se sentem comprometidos a permanecer nela em uma relação de dever moral, internalizando as regras da organização e desenvolvendo assim uma atitude de gratidão.

Essa explicação pode ainda ser reforçado pelo conteúdo da questão 16 do questionário “A universidade merece minha lealdade”, a qual se destacou em relação à média de concordância dos respondentes, despertando mais o componente normativo. Ou seja, a lealdade foi um dos componentes mais expressivos para 37 dos 46 respondentes (80,4%) em relação à formação do componente normativo, gerando uma concordância média de 4,15 (sendo que o escore 5 significa concordância total).

A presença de CN reflete, muitas vezes, senso de gratidão com a organização em virtude de algo que tenha recebido desta, como auxílio financeiro para a realização de determinada atividade (auxílio para realização de cursos de atualização no âmbito de sua área, por exemplo), que faz com que o trabalhador apresente a tendência de permanecer (Meyer & Allen, 1991). No caso da universidade, docentes que integram grupos de pesquisa e captam bolsas de produtividade podem justificar tal gratidão, pois para isso necessitam da chancela da universidade. Por outro lado, a estabilidade também pode ser um fator que, até de forma inconsciente, pode levar a produção do elemento normativo, assim como benefícios e adicionais que também indicam auxílio financeiros. Exemplos desses são: recebimento diárias e passagens por viagens a serviço da instituição, gratificação eventual por encargo de cursos, concursos e processos seletivos (GECC), auxílios transporte, alimentação, creche; assim como adicionais por tempo de serviço, garantidos por legislação.

Becker (1960) cria a teoria das apostas laterais ou side-bets, que descreve justamente isso. O trabalhador permanece em seu trabalho em virtude dele oferecer recompensas, benefícios e vantagens, os quais considera melhores que em outras organizações. Há uma série de condições paralelas que podem fazer o trabalhador ficar: salário, rede de colegas, domínio sobre as particularidades e demandas de seu trabalho, etc. (Cunha et al., 2021).

#### 4. Conclusão

Conforme demonstrado pela pesquisa, os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel apresentaram CA elevado, resultado que vai ao encontro de vários estudos sobre CO em universidades públicas, e até mesmo privadas, conforme descritas no item de introdução. O ponto central, que mereceu uma reflexão mais profunda, entretanto, concentra-se no dado de que o CI e o CN mostraram-se estatisticamente equivalentes. Ou seja, daí infere-se que o docente coordenador(a) dos cursos de

graduação da UFPel não leva em consideração trabalhar em outra universidade pública, pelas razões já mencionadas, especialmente por ter alcançado o status de gestor com a estabilidade salarial. Ao mesmo tempo, sente vontade de permanecer por também desenvolver o senso de gratidão e lealdade à universidade que lhe deu essas oportunidades de carreira. É interessante que essas características, conforme relatado nos métodos estatísticos, acabam sendo associados ao CA, ou seja, aquele profissional dotado do componente afetivo também traz para seu âmbito os outros dois componentes.

Compreender o CO pode representar um caminho para compreender os processos psicológicos pelos quais as pessoas passam a se identificar com as organizações e daí extrair sentido. De certa maneira, isso contribui para explicar como as pessoas encontram um propósito de vida (Mowday et al., 1978). Logo, é importante o olhar atento dos dirigentes da universidade sobre essa realidade, haja vista que os coordenadores são essenciais na complexa relação estudante-universidade.

A sobrecarga de trabalho e por vezes a justificativa dessa para não participar da pesquisa indica um sinal também de atenção por parte da gestão universitária. O tempo para descanso, para atividades pessoais é fundamental e renova o ânimo do servidor até mesmo para as tarefas mais rotineiras. A vida profissional e a vida pessoal, ainda que distintas, exercem influências recíprocas entre si. Uma melhor distribuição das tarefas entre coordenadores(as) e demais servidores envolvidos direta ou indiretamente nos cursos, por meio de um mapeamento de processos racional e distributivo por exemplo, podem contribuir para minimizar tal excedente de trabalho.

De acordo com Marzoni e Pereira (2020), o ato de gerir no âmbito público torna-se mais complexo ainda em razão de que o docente-gestor deve ter conhecimento pleno de todo um conjunto de leis específicas e, também, possui o dever de agir em obediência ao princípio de transparência pública, devendo prestar contas à sociedade de todos seus atos.

Ressalta-se que a pesquisa, além das informações obtidas, pretende também incentivar a realização de investigações futuras no âmbito do tema “comprometimento organizacional” em outras áreas da UFPel e também em outras universidades brasileiras, pois conforme se observou da revisão de literatura, ainda é reduzido o número de pesquisas acerca de comprometimento organizacional de servidores de universidades públicas e privadas. Além da aplicação do questionário de comprometimento organizacional de Meyer et al. (1993) com coordenadores(as) de cursos de graduação e pós-graduação de outras universidades, também sugere-se, para artigos e trabalhos futuros, a busca dos elementos que propiciam a identificação do trabalhador com a universidade, que fazem com que ele permaneça por vontade, e não por necessidade. A verificação da existência de comprometimento dos docentes-gestores com a universidade pública é importante até mesmo para que se possam estudar elementos que melhorem a prestabilidade e a capacidade dessas organizações públicas. Há estudos, nesse sentido que, inclusive, trazem outras perspectivas, como a Engenharia da qualidade para fazer uma relação com a própria gestão universitária, no sentido de que esta seja de qualidade, trazendo benefícios para a educação de forma geral (Bobbio *et al.*, 2018). Todos os estudos são válidos, potencialmente podem propiciar evolução das instituições.

O material resultante das pesquisas incentiva a reflexão não apenas das características específicas de cada uma, mas também do universo de trabalho como um todo e da relação do trabalhador com a instituição onde trabalha (Siqueira et al., 2008). E essa relação entre trabalhador e instituição deve ser estimulada, agradável, pois o trabalho é parte da vida do homem, ocupando grande parte de seu tempo. Quanto mais prazerosa e agradável for essa relação, depreende-se que maior satisfação sentirá o trabalhador e o comprometimento organizacional mais naturalmente será construído e/ou potencializado, beneficiando simultaneamente a ele próprio e a organização.

## Referências

- Amaral, D. V. (2019). *O comprometimento organizacional de coordenadores(as) acadêmicos(as) com a gestão dos cursos de graduação da Universidade Federal de Pelotas*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pelotas. <https://wp.ufpel.edu.br/profiap/files/2019/09/TCF-Daniela-PROFIAP.pdf>.
- Araujo, S. M. (2010). *Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Potiguar. <https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/S%C3%B4nia-Maria-de-Ara%C3%BAjo-Comprometimento-Organizacional-%C3%80-Luz-do-Modelo-Conceitual-das-Tr%C3%AAs-Dimens%C3%B5es-de-Meyer-E-Allen-um-Estudo-de-Caso-No-IFRN-Campus-Natal-Central1.pdf>.
- Balsan, L. A. G., Lopes, L. F. D., Alves, J. N., Vizzotto, F. B. & Costa, V. M. F. (2016). Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 9, 143-164. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p143>.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33, 52-64.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bobbio, V. P., Gonçalves, W., Xavier, T. P., & Freitas, R. R. de. (2018). Gestão da Qualidade Aplicada a Instituições de Ensino Superior. *Research, Society and Development*, 7, <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/435>.
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6, 179-191.
- Cunha, K. F., Ribeiro, C., & Ribeiro, P. (2021). Comprometimento organizacional: perspectivas atuais e tendências futuras. *Gestão E Desenvolvimento*, 29, 223-244. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10031>.
- Cunha, L. C., Bacinello, E. & Klann, R. C. (2016). Relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: *XIX SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, São Paulo. Anais. <http://login.semead.com.br/19semead/arquivos/189.pdf>.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*. 51, 947-967. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/72847/70039>.
- Marzoni, D. N. S., & Pereira, Y. P. A. (2020). Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. *Research, Society and Development*, 9. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4364>.
- Mello, S. P. T. (2000). *Inovações gerenciais e a prática de gestão participativa: um estudo de caso na companhia Carris Porto-Alegrense*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, University of Western Ontario, Greenwich, n. 1, 61-89. <http://www.m5zn.com/newuploads/2015/10/04/pdf/400c5edfd96289.pdf>.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Berkeley, 78, 538-551. <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Meyeretal-JAP1993.pdf>.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1978). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a057377.pdf>.
- Queiroz, S. W. P., Queiroz, J. F. C. & Marques, É. V. (2017). Comprometimento organizacional dos docentes de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico. In: *XX SemeAd/Seminários em Administração*. <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/923.pdf>.
- Ramos, A. G. (1983). *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. (2a ed.), Editora FGV.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. (14a ed.), Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, A. P. G. & Bastos, A. V. B. (2013). Os vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas. *Revista de Ciências da Administração*, 15, 143-158. [file:///C:/Users/usuario/Downloads/27125-101117-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/27125-101117-1-PB%20(1).pdf).
- Rowe, D. E. O., Bastos, A. V. B., & Pinho, A. P. M. (2011). Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 973-992. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n6/02.pdf>.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do Comportamento Organizacional. *Estudos de Psicologia*, (7), 11-18. <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>.
- Siqueira, M. M. M., Bastos, A. V. B., Tamayo, Á. L., et al. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- UFPEL. Universidade Federal de Pelotas. (2018). Institucional/Histórico. <https://portal.ufpel.edu.br/historico>.