

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE COORDENADORES(AS)  
ACADÊMICOS(AS) DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

**DANIELA VIEIRA AMARAL**

**SIMONE PORTELLA TEIXEIRA DE MELLO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

## **O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE COORDENADORES(AS) ACADÊMICOS(AS) DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

### **Introdução**

As constantes mudanças tecnológicas, culturais, científicas, 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 dos trabalhadores, elemento considerado relevante para a obtenção de aumento da qualidade de seu desempenho e 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 comprometimento organizacional, 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; BACINELLO; KLANN, 2016; LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 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 (dezesesseis) 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. Os(as) 80 docentes interagem com um universo de cerca de 18.000 alunos(as), uma rede de relações significativa, mas ainda pouco explorada quando o tema é o comprometimento de gestores acadêmicos para com a universidade que trabalham.

### **Problema de Pesquisa e Objetivos**

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 de curso atua como tecelã dos cursos sob sua guarda, pois é responsável 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.

Mas será que os(as) gestores acadêmicos(as) se sentem comprometidos com a universidade que trabalham? Este estudo objetiva analisar o construto comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel à luz do modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991).

Como objetivos específicos, têm-se: averiguar o nível (baixo, moderado ou elevado) dos componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as); verificar qual predomina e se há algum ausente nos(as) coordenadores(as) e, contribuir para melhor entendimento do comprometimento organizacional 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 comprometimento organizacional, nas suas três dimensões, com a universidade; sendo que o comprometimento afetivo se revela predominante dentre os demais”.

Para tanto, primeiramente traz-se a fundamentação teórica a respeito do construto, com a utilização de referências clássicas e atuais sobre o tema, inclusive no âmbito das universidades. Após, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa seguidos dos resultados obtidos com a consequente análise descritiva dos dados e contribuições de melhoria. Por fim, relaciona-se as referências utilizadas.

## **Fundamentação Teórica**

Esta seção apresenta, inicialmente, a origem do construto comprometimento organizacional a partir da área de Psicologia. Em seguida, aborda as principais conceituações e uma revisão de literatura sobre comprometimento organizacional na universidade pública.

### **Origem do construto comprometimento organizacional a partir da área de Psicologia**

O comprometimento organizacional, 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 comprometimento organizacional, e a outras disciplinas, tais como sociologia, antropologia e ciência política (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; SIQUEIRA, 2002, 2008).

Nas décadas seguintes, o comportamento organizacional como campo de estudos 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 comprometimento organizacional 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 recentemente.

## **Conceituações de Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional 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, Steers e Porter (1978), o comprometimento organizacional 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 comprometimento organizacional 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 comprometimento organizacional denominado afetivo.

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. Referem-se, respectivamente, aos comprometimentos organizacionais denominados instrumental ou de continuação e normativo.

Todos esses componentes de comprometimento organizacional: identificação, afetividade, relações de troca, lateralidade, dever moral, gratidão, dentre outros, são reportados pela teoria da lateralidade de Becker (1960) e pelo modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), a seguir abordados.

## **Teoria das apostas laterais ou side-bets de Becker (1960)**

Becker (1960) contribui para a conceituação de comprometimento organizacional ampliando-a ao introduzir a ideia de lateralidade ou trocas laterais na denominada Teoria das Apostas Laterais. Segundo essa concepção, o trabalhador tende a permanecer na sua organização em razão da existência de benefícios, vantagens e lucros auferidos nela que são melhores do que os existentes em outras organizações.

De acordo com o autor, o trabalhador que titubeia quanto a um novo trabalho em outra organização pode ser desestimulado a aceitá-lo em razão de uma série de condições paralelas: a renda financeira referente a um excelente salário que ele perderia se mudasse de emprego; a perda de antiguidade e "conexões" em sua empresa atual que prometem avanço na carreira se ele permanecer; a perda de facilidade em fazer o seu labor por causa de seu êxito em se adaptar às condições particulares de seu trabalho atual; a perda de facilidade na vida doméstica, consequente de ter que mudar de casa; e assim por diante.

O trabalhador pode também realizar apostas laterais que restrinjam a sua saída da organização onde labora, como por exemplo, quando afirma para si mesmo que mudar de

emprego constantemente é significado de fraqueza e de instabilidade; e, assim, aposta no ideário de não trocar de organização por determinado tempo. A sua resolução a respeito do ato de não trocar de organização envolve ponderações anteriormente feitas, o que se denomina comportamento de restrição das apostas laterais (BECKER, 1960).

Além da lateralidade, o autor traz também a noção de linhas consistentes de atividades apresentadas pelo trabalhador. Caracterizam-se por serem ações que permanecem por um período de tempo em detrimento de outras ações alternativas existentes. O trabalhador reconhece os custos associados ao ato de deixar a organização e, por isso, comporta-se de maneira a permanecer na sua organização. Assim, o comprometimento traz em seu âmago certos comportamentos que tendem à regularidade. Em trabalhadores com níveis elevados de comprometimento são identificadas linhas psicológicas e de ações bastante similares; como, por exemplo, a de tencionar permanecer na organização.

### **Modelo Tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen**

Meyer e Allen (1991) são responsáveis pela criação de uma das mais relevantes construções teóricas acerca de comprometimento organizacional, denominada de modelo tridimensional de comprometimento organizacional. O modelo desenvolvido é reconhecido internacionalmente e referência largamente mencionada pelos pesquisadores que se dedicam ao estudo dessa temática. A teoria dos três componentes ou elementos é de extrema relevância para o pesquisador da área de comprometimento organizacional, 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 comprometimento organizacional, que são denominados respectivamente de: afetivo, instrumental e normativo.

Como o instrumento deles será utilizado para coleta de dados desse trabalho com base na teoria dos três componentes criada por Meyer e Allen (1991), traz-se a seguir a conceituação de comprometimento organizacional elaborada pelos próprios criadores do modelo. De acordo com eles, o conceito de comprometimento organizacional 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 comprometimento organizacional 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 organizacionais diferentes; mas apenas um, formado por níveis/graus diversos de cada um dos elementos que o compõem.

O comprometimento organizacional afetivo está relacionado à identificação do trabalhador com os valores, objetivos e princípios norteadores da instituição onde trabalha. Esse componente do comprometimento organizacional 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 comprometimento afetivo 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 comprometimento instrumental 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, demonstrando nesse comportamento a presença de comprometimento instrumental. Enquanto for conveniente, o trabalhador permanece. Portanto, há uma relação de interesse e de conveniência entre as partes.

O comprometimento instrumental 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 organizacional instrumental do trabalhador. 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 comprometimento normativo, 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 de comprometimento normativo 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.

### **O comprometimento organizacional nas universidades públicas**

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

Rowe, Bastos e Pinho (2011) realizam pesquisa sobre o comprometimento organizacional afetivo 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 comprometimento afetivo com a carreira do docente influencia no seu empenho, ou seja, nos esforços e na dedicação que emprega na atividade de docência. O comprometimento afetivo 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 comprometimento afetivo 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 dos comprometimentos afetivo (85%) e instrumental (63%). O nível de comprometimento normativo é o menor: apenas em 16% dos respondentes. Em relação ao comprometimento afetivo, 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 comprometimento organizacional 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, Bastos e Pinho (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 comprometimento afetivo, moderado nível de comprometimento normativo e reduzido nível de comprometimento instrumental. Os autores destacam o fato de que, por ter sido baixo o grau de comprometimento instrumental, 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 comprometimento organizacional no servidor de universidade pública. Destaca-se o fato de que o componente do comprometimento organizacional 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.

Em relação aos comprometimentos instrumental e normativo, verifica-se uma oscilação, uma variação entre eles, ora em segundo lugar, ora em terceiro. Embora a alternância existente, o que se depreende é que esses dois componentes também se encontram presentes no comportamento do trabalhador da universidade pública, que permanecem não por vontade, mas necessidade ou obrigação moral.

## **Metodologia**

A pesquisa sobre comprometimento organizacional foi realizada com os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel. O critério de escolha da universidade deu-se pelo fato de ser o local de trabalho da pesquisadora, além de a instituição representar relevante papel no cenário educacional, social e econômico não apenas para o município de Pelotas, mas também para todo o Estado do Rio Grande do Sul.

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 comprometimento organizacional 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 comprometimento organizacional, 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.

A pesquisa foi composta por três etapas: a primeira consistiu na revisão de literatura sobre comprometimento organizacional de diversos autores. Também foram utilizadas outras fontes para a inserção de novos elementos que contribuíram 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 comprometimento organizacional 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 comprometimento afetivo (Q01 a Q06); seis referentes ao comprometimento instrumental (Q07 a Q12) e seis referentes ao comprometimento normativo (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 Tabela 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, Queiroz e Marques (2017).

Tabela 1 - Escala de comprometimento organizacional

<b>Dimensão</b>	<b>Escala de Comprometimento Organizacional</b>
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 estatística descritiva para a aferição dos níveis dos componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento dos(as) coordenadores(as), com o cômputo das porcentagens e da frequência das respostas obtidas. Para cada agrupamento de seis questões, cada um referente a um dos três componentes de comprometimento, foram verificadas quantas respostas de concordância existiam e, de acordo com Tabela 2, o componente foi classificado em inexistente, baixo, moderado ou elevado.

Tabela 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.

### **Análise dos Resultados**

Da coleta de informações, 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 email, a não participação devido à sobrecarga de tarefas no momento. Outros(as) coordenadores(as) também enfatizaram isso, tanto pessoalmente quanto por email, inclusive levando tarefas para realizar em casa aos finais de semana. Embora essa sobrecarga de trabalho não signifique que o(a) coordenador(a) não tenha tido seu horário de descanso e lazer, é válida

a reflexão a respeito da importância do tempo que de o servidor dispõe para realmente dedicar-se aos hobbies e atividades de sua preferência. A seguir, são dispostos os resultados e as análises do perfil sociodemográfico dos respondentes e, posteriormente, do comprometimento organizacional propriamente dito.

### Perfil sociodemográfico dos respondentes

A pesquisa revelou uma população de coordenadores de cursos de graduação dividida entre homens (45,45%) e mulheres (54,55%), com idade entre 36 a 40 anos. 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, o que foi surpreendente, pois tinha-se o imaginário que coordenadores(as) eram recém ingressos na UFPel e observou-se que 13% encontram-se nessa situação.

Questionou-se ainda o que gostavam de fazer quando não estavam na universidade e a predominância foi de estar com a “família” e a “leitura”. A intenção nesse quesito foi posteriormente relacionar ações institucionais que possam contribuir para a qualidade de vida desses profissionais, pois de acordo com Oliveira (2003), o entretenimento, a apreciação da arte e da cultura, o tempo de descanso, o convívio do trabalhador com a família e os amigos, e todo lazer atinente à vida privada devem ser levados em consideração pelas instituições, pelos gestores e pelos próprios trabalhadores. Para a autora é indispensável e urgente uma “reengenharia do tempo”, em que seja possível ao indivíduo realizar digna e competentemente seu trabalho e, igualmente, dispor de tempo e qualidade de vida para usufruir do lazer e descanso merecidos.

### Comprometimento organizacional afetivo

A pesquisa revelou que os coordenadores de cursos de graduação da UFPel apresentam comprometimento organizacional afetivo predominante em relação ao instrumental e o normativo, corroborando com outros estudos no âmbito das universidades (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011, BALSAN *et al.*, 2016, MARTINS; SANT’ANA, 2014). A Tabela 3, a seguir, apresenta o percentual de comprometimento afetivo.

Tabela 3 - Porcentagem referente ao nível de concordância obtida nas questões Q1 a Q6: comprometimento afetivo dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação

Resposta	Número da Questão					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
1-Discordo totalmente	2,17%	0	<b>50,0%</b>	<b>60,87%</b>	28,27%	2,17%
2-Discordo pouco	4,34%	13,04%	23,92%	10,87%	<b>34,78%</b>	10,88%
3-Em dúvida	6,52%	17,40%	6,52%	8,70%	13,04%	4,34%
4-Concordo pouco	28,27%	<b>45,65%</b>	13,04%	13,04%	13,04%	26,09%
5-Concordo totalmente	<b>58,70%</b>	23,91%	6,52%	6,52%	10,87%	<b>56,52%</b>

Fonte: dados da pesquisa

As questões Q1, Q2 e Q6, com porcentagens respectivas de 58,70%, 45,65% e 56,52%, revelaram certo nível de concordância em relação ao comprometimento afetivo. E as questões Q3, Q4 e Q5 revelaram certo nível de discordância, com porcentagens respectivas de 50%, 60,87% e 34,78%. Porém, como trata-se de questões com valores inversos, foram interpretadas

no seu sentido inverso. O respondente, ao discordar, estava concordando. Assim, expressaram, também, algum nível de concordância.

Destaca-se que o componente afetivo foi demonstrado, principalmente, pelas Q1 “Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na UFPel”, Q3 “Eu não sinto um forte senso de pertencimento à UFPel”, Q4 “Eu não me sinto emocionalmente ligado(a) à UFPel” e Q6 “Esta organização tem muito significado pessoal para mim”.

Dessa forma, a “vontade de permanência”, principal característica da base afetiva de comprometimento, conforme elucidam Mowday, Steers e Porter (1978), foi demonstrada pelos coordenadores. A sensação de pertencimento e a de sentir-se emocionalmente unido à universidade também resultaram presentes, significando a existência de um laço do servidor com a instituição que não exclusivamente o profissional, pois ele sente-se inserido e considera-se parte da organização, havendo vínculos de afetividade na relação servidor-organização, conforme Salancik (1977 apud QUEIROZ; QUEIROZ; MARQUES, 2017). Todas as questões que se destacaram na base afetiva também estão relacionadas à identidade pessoal do coordenador com a UFPel, da sua conexão com os valores e os princípios norteadores da instituição educacional.

Porém, faz-se necessário desconstruir a imagem estabelecida, por vezes, na literatura de que o aspecto afetivo supriria os outros dois componentes. Ou, pelo menos, vê-la sob um novo ângulo com o intuito de perceber e apreender a importância das dimensões instrumental e normativa, valorizando igualmente as três, percebendo como cada uma proporciona aspectos benéficos e positivos tanto para a instituição quanto para o próprio trabalhador.

O comprometimento afetivo, quando predomina isoladamente no servidor ou quando existe em nível disparado em relação aos demais componentes (instrumental e normativo), pode ser indício de um “amor cego” pela instituição, lugar em que as relações devem ser profissionais e não maternais (idealizar a empresa como mãe) ou unicamente amigáveis e afetuosas. O amor à empresa, visto desse viés, pode fazer com que o trabalhador não consiga visualizar problemas a serem solucionados na sua unidade de trabalho ou na instituição como um todo. Ou seja, o comprometimento afetivo também pode levar a uma situação de conforto de não querer mudar, de buscar alternativas de melhoria de oportunidades de trabalho.

O comprometimento afetivo precisa ser entendido pela identidade do(a) coordenador(a) com os valores e objetivos da UFPel, pela vontade de permanência em seus quadros funcionais e pelo orgulho de fazer parte da instituição, agindo de acordo com o que impõe seu cargo, dentro das normas que existem, e satisfazendo-se por exercer tal cargo e pertencer a tal instituição, ações que não podem se confundir com o amor cego, demasiado, mencionado acima.

### **Comprometimento organizacional instrumental**

A pesquisa revelou que os coordenadores de cursos de graduação da UFPel apresentam comprometimento organizacional instrumental baixo, conforme demonstrado pela Tabela 4:

Tabela 4 - Porcentagem referente ao nível de concordância obtida nas questões Q7 a Q12: comprometimento instrumental dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel

Resposta	Número da Questão					
	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
1-Discordo totalmente	<b>58,70%</b>	6,52%	10,88%	<b>34,79%</b>	<b>39,13%</b>	<b>28,27%</b>
2-Discordo pouco	19,56%	17,40%	15,21%	23,91%	26,09%	23,91%
3-Em dúvida	8,70%	10,87%	4,34%	15,21%	17,40%	23,91%

4-Concordo pouco	8,70%	19,56%	26,09%	15,21%	15,21%	15,21%
5-Concordo totalmente	4,34%	<b>45,65%</b>	<b>43,48%</b>	10,88%	2,17%	8,70%

Fonte: dados da pesquisa

As questões Q7, Q10, Q11 e Q12, com porcentagens respectivas de 58,70%, 34,79%, 39,13% e 28,27%, revelaram certo nível de discordância em relação ao comprometimento instrumental. E as questões Q8 e Q9 revelaram, com mais expressividade, certo nível de concordância, com porcentagens respectivas de 45,65% e 43,48%. Desse modo, ressalta-se que a carência de comprometimento instrumental foi demonstrada principalmente pela Q7 “Por ora, permanecer nesta universidade é mais por questão de necessidade do que de vontade”, pois os 58,70% de coordenadores que discordaram totalmente da sentença, na realidade, estavam mencionando que permanecem na UFPel mais por vontade do que por necessidade, e a permanência por querer é característica da base afetiva. Então, aqui percebeu-se um reforço da existência de vínculo de afetividade entre servidor e instituição.

As 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” e Q12 “Uma das poucas consequências negativas de deixar esta universidade seria a escassez de alternativas imediatas” revelaram que o servidor vislumbra alternativas de trabalho fora da instituição e não se vê “preso” a ela, características contrárias ao comprometimento de base instrumental, em que o trabalhador permanece na organização por necessidade, pelas perdas e custos associados ao deixar a organização, segundo Becker (1960).

O comprometimento instrumental, então, é associado, principalmente, às relações de troca entre o trabalhador e a empresa, numa vinculação de conveniências e interesses. O trabalhador percebe vantagens da empresa e esta é beneficiada pelos lucros e rendimentos angariados pelo serviço de seu funcionário (MELLO, 2000). O docente, quando integra a universidade, já sabe o que esperar dela instrumentalmente. Como servidor público, sabe de seus direitos, vantagens e obrigações. Não se trata de uma carreira, então, que fomenta relações instrumentais, haja vista que as legislações e os códigos que permeiam o setor público, assim como os princípios constitucionais de isonomia e de equidade, pouco estimulam essa dimensão do comprometimento.

O que parece, numa concepção instrumental, é que o(a) coordenador(a) permanece porque investiu nesse emprego (cursos, materiais, tempo, qualificações, produções científicas etc.) não considerando mudar de função, trabalho (BECKER, 1960). Logo, o que parece nesse caso específico é que o docente chegou onde queria, em termos de carreira, e assumiu uma função pública como coordenador, o que ratifica um comprometimento instrumental baixo.

O fato de o instrumental ter-se mostrado baixo pode ser analisado também sobre outros enfoques sob dois ângulos distintos. A permanência dos(as) coordenadores(as) na UFPel pode se dar mais em decorrência de vontade própria do que de obrigação, no sentido de não existir outras opções de trabalho, haja vista que para 58,70% dos respondentes discordaram totalmente da questão “Por ora, permanecer nesta universidade é mais por questão de necessidade do que de vontade.” Isso parece bom, pois embora haja alternativas de serviço fora da instituição, desejam manter-se em seus quadros, subentendendo-se que há na universidade algo que os vincula a ela de forma especial, a ponto de não desejarem sair. Embora esse “algo” não tenha sido o objeto da pesquisa, é válido pensar em algumas hipóteses: o contato com os discentes e/ou com os colegas; o ambiente de trabalho; o próprio cargo que exercem; a possibilidade de terem realizado sua formação na UFPel, a cidade e região que residem, etc. Ou, então, o grande benefício seja a estabilidade que advém do exercício da docência em uma universidade pública.

Pode ser que, em razão disso, da sensação de segurança de empregabilidade, o servidor não tenha interesse em sair da universidade.

Diante do resultado então do comprometimento instrumental ser baixo nos(as) coordenadores(as), é interessante à gestão da universidade não desprezar esse componente do comprometimento organizacional, a fim de evitar *turnover* e os prejuízos daí decorrentes (MEYER; ALLEN, 1991). Logo, estudar os motivos de vacância ou desligamento do cargo seja um caminho para isso.

### Comprometimento Organizacional Normativo

A pesquisa revelou que os coordenadores de cursos de graduação da UFPel apresentam comprometimento organizacional normativo moderado, conforme demonstrado pela Tabela 5:

Tabela 5: Porcentagem referente ao nível de concordância obtida nas questões Q13 a Q18: comprometimento normativo dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel

Resposta	Número da Questão					
	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
1-Discordo totalmente	<b>28,25%</b>	17,40%	<b>43,48%</b>	4,35%	13,04%	10,87%
2-Discordo pouco	21,76%	17,40%	17,40%	10,87%	26,09%	13,04%
3-Em dúvida	10,87%	19,56%	6,52%	4,35%	6,52%	2,17%
4-Concordo pouco	<b>28,25%</b>	<b>36,95%</b>	23,91%	26,09%	<b>34,79%</b>	34,79%
5-Concordo totalmente	10,87%	8,69%	8,69%	<b>54,34%</b>	19,56%	<b>39,13%</b>

Fonte: dados da pesquisa

As questões Q14, Q16, Q17 e Q18, com porcentagens respectivas de 36,95%, 54,34%, 34,79% e 39,13%, revelaram certo nível de concordância dos(as) coordenadores(as) em relação ao comprometimento normativo. A questão Q13 possui valor inverso, então os 28,25% que discordaram, na verdade, estavam concordando. E os 28,25% que concordaram, estavam discordando. Já a questão Q15 possui certo nível de discordância, com porcentagem de 43,48%. Como a Q13 obteve 28,25% tanto de concordância quanto de discordância, considera-se que o nível de concordância não tenha se destacado, por ser igual ao de discordância.

O componente normativo foi demonstrado, principalmente, pelas Q16, Q17 e Q18. Ressalta-se que a Q16 “Esta universidade merece minha lealdade” obteve porcentagem expressiva de 54,34% de servidores concordando totalmente com ela. Representa significativamente a base normativa dos(as) coordenadores(as). A lealdade surge como consequência do dever ou obrigação moral de permanência na organização, conforme Meyer e Allen (1990). A lealdade encontra-se presente em mais da metade dos coordenadores(as), o que demonstra ser um aspecto positivo e relevante para a universidade. Entende-se que o servidor leal se comporta com dedicação, probidade e retidão em relação à instituição, respeitando e honrando os seus princípios e valores. A lealdade, então, pode carregar em si a vontade de permanência na organização.

A Q17 “Eu não deixaria minha universidade agora porque tenho um senso de obrigação com as pessoas dela” traz a noção de dever moral de permanência na instituição, sendo o dever de natureza moral uma característica específica do comprometimento normativo, de acordo com Meyer e Allen (1991). A Q18 “Eu devo muito a minha universidade” encaixa-se também na ideia de dever moral, pois de acordo com os autores, o servidor pode criar essa regra por sentir-

se agradecido pelos benefícios, vantagens, possibilidades, promoções que a organização tenha lhe proporcionado e, dessa forma, sente-se vinculado a ela, não pretendendo afastar-se.

Vê-se, dessa forma, que o comprometimento organizacional normativo está associado ao sentimento do trabalhador de obrigação moral de manter-se na organização onde trabalha, seja por gratidão, seja por lealdade. Na literatura, por exemplo, cita-se com frequência a imagem do indivíduo cuja instituição empregadora investe muito na sua qualificação (com cursos, por exemplo) fazendo com que o servidor seja grato por isso, respondendo com lealdade a ela (MEYER; ALLEN, 1991).

Apesar dos dados expressarem comprometimento normativo moderado, o elemento relacionado à culpa, que também é uma característica da base normativa, presente na Q15 “Eu me sentiria culpado(a) se deixasse minha universidade agora.”, obteve 60,58% de discordância, significando que o(a) coordenador(a) não possuiria o sentimento de culpa, caso saísse da UFPel.

Outro aspecto trazido pela teoria (MEYER; ALLEN, 1990) está que a obrigação moral ou de gratidão constrói-se ao longo do tempo de trabalho, conforme consolida-se o vínculo entre o trabalhador e a organização.

Após essas análises, a seguir tem-se as conclusões e ações de intervenção propostas à gestão universitária como meio de contribuição e fortalecimento do comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel.

### **Conclusões e Contribuições**

Conforme demonstrado pela pesquisa, os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel apresentaram comprometimento organizacional afetivo elevado, comprometimento instrumental baixo e comprometimento normativo moderado. Compreender o comprometimento organizacional desses também pode ser útil para compreender os processos psicológicos pelos quais as pessoas passam e escolhem se identificar com ambientes e extrair sentido desse espaço. De certa forma, isso contribui para explicar como as pessoas encontram um propósito de vida (MOWDAY; STEERS; PORTER, 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.

Por outro lado, uma das limitações da pesquisa esteve relacionada ao email institucional dos(as) coordenadores(as), sendo que isso foi observado quando do não retorno do formulário enviado para o email institucional e confirmado quando do contato pessoalmente. Esse é um aspecto negativo, pois foi necessário buscar o email pessoal dos(as) oitenta coordenadores(as), sendo que o institucional está disponível no site eletrônico da UFPel e indica o canal de comunicação desses servidores com a comunidade universitária e a sociedade como um todo, mas é pouco usado, ao que tudo indica. Campanhas de conscientização dessa prática de uso de email institucional são necessárias, afinal os cursos de graduação são a porte de entrada da universidade e os(as) coordenadores(as) são protagonistas nesse acolhimento e acompanhamento da vida acadêmica de milhares de estudantes.

Outras ações sugeridas passam pela capacitação desses gestores acadêmicos, não apenas em aspectos operacionais, de legislação federal e sobre ordenamentos jurídicos institucionais.

Conhecer mais sobre ferramentas de gestão como gestão de equipes, liderança, planejamento podem estimular esses profissionais para além do campo da pedagogia universitária.

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, Allen e Smith (1993) com coordenadores(as) de cursos de graduação e pós-graduação de outras universidades, também sugere-se, para pesquisas futuras, 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.

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 Bibliográficas

ARAUJO, Sônia Maria de. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar, Natal. Disponível em: <<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>>. Acesso em: 25 out. 2018.

BALSAN, Laércio André Gassen; LOPES, Luis Felipe Dias; ALVES, Juliano Nunes; VIZZOTTO, Fernanda Binotto; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Impacto do treinamento, comprometimento e entrincheiramento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 143-164, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p143>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

CUNHA, Leila Chaves; BACINELLO, Edilson; KLANN, Roberto Carlos. Relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: **XIX SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, São Paulo, 2016. Anais. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/19semead/arquivos/189.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2018.

LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angel; NASCIMENTO, Sabrina do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/72847/70039>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

MARTINS, Saulo Henrique Brito Matos; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Valores individuais e comprometimento organizacional: um estudo com o corpo docente de instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 227-246, set. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p227>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

MELLO, Simone Portella Teixeira de. **Inovações gerenciais e a prática de gestão participativa: um estudo de caso na companhia Carris Porto-Alegrense**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, University of Western Ontario, Greenwich, n. 1, p. 61-89, 1991. Disponível em: <<http://www.m5zn.com/newuploads/2015/10/04/pdf/400c5edfcd96289.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

MEYER, John P., ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. Berkeley, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993. Disponível em: <<file:///C:/Users/usuario/Downloads/Meyeretal-JAP1993.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1978. Disponível em: <<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a057377.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

QUEIROZ, Stenio Wagner Pereira de; QUEIROZ, Joelma Freire da Cruz; MARQUES, Érico Veras. Comprometimento organizacional dos docentes de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico. In: **XX SemeAd /SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, São Paulo, 2017. Anais. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/923.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1983.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010.

RODRIGUES, Ana Paula Grillo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Os vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013. Disponível em:



<file:///C:/Users/usuario/Downloads/27125-101117-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em: 04 mai. 2018.

ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p.. 973-992, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n6/02.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do Comportamento Organizacional. **Estudos de Psicologia**, São Paulo, n. 07, p.11-18, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.), BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; TAMAYO, Álvaro et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

UFPEL. Universidade Federal de Pelotas. Institucional/Histórico. 2018 Disponível em: <<https://portal.ufpel.edu.br/historico/>>. Acesso em: 20 mai. 2018.