

# **PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES E ALUNOS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

## **PERCEPTION OF TEACHERS AND STUDENTS ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND THE RESULTS OF THE INSTITUTIONAL EVALUATION**

**Suzete Antonieta Lizote, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0002-8702-5096>

[lizote@univali.br](mailto:lizote@univali.br)

Universidade do Vale do Itajaí | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Itajaí | Santa Catarina | Brasil

**Marisa Luciana Schvabe de Moraes, Mestre**

<https://orcid.org/0000-0001-8998-674X>

[marisal@univali.br](mailto:marisal@univali.br)

Universidade do Vale do Itajaí | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Itajaí | Santa Catarina | Brasil

**Marcos Aurélio Batista, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0002-1592-421X>

[marcos.batista@fgv.br](mailto:marcos.batista@fgv.br)

Fundação Getúlio Vargas | Escola de Políticas Públicas e Governo  
Brasília | Distrito Federal | Brasil

**Josiane da Luz, Mestre**

<https://orcid.org/0000-0002-6126-0661>

[josiluz@univali.br](mailto:josiluz@univali.br)

Universidade do Vale do Itajaí | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Itajaí | Santa Catarina | Brasil

**Maria das Graças Corrêa Mendes, Mestre**

<https://orcid.org/0000-0002-1618-8883>

[gracca\\_mendes@hotmail.com](mailto:gracca_mendes@hotmail.com)

Universidade do Vale do Itajaí | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Itajaí | Santa Catarina | Brasil

Recebido em 28/agosto/2022

Aprovado em 16/novembro/2022

Publicado em 01/março/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos professores e alunos sobre a relação entre o comprometimento organizacional e os resultados da avaliação institucional. Com abordagem quantitativa, seus objetivos foram descritivos e os procedimentos adotados foram levantamento e o estudo de caso. O instrumento de coleta de dados foi elaborado à luz do modelo de Meyer e Allen (1991), que aborda o comprometimento nas dimensões: afetiva; instrumental e normativa. Para o processamento dos dados, utilizou-se a Análise de Variância. Os resultados, em relação às avaliações dos acadêmicos, mostraram que os docentes com notas altas também são mais comprometidos afetivamente e normativamente, já os professores que receberam notas baixas tem a menor média na dimensão instrumental. Os docentes que se autoavaliaram com menor nota são mais comprometidos afetivamente e possuem baixo índice no normativo e instrumental. No tempo de serviço o afetivo se mantém estável nos primeiros anos e aumenta a partir do oitavo ano, já no instrumental ocorre o mesmo que no normativo, isto é, os profissionais com até um ano são mais comprometidos. O conhecimento destes relacionamentos pode contribuir significativamente para os coordenadores dos cursos em suas práticas gerenciais, ao possibilitar direcionar ações que estimulem o comprometimento dos docentes no desempenho das suas atividades.

**Palavras-chave:** Comprometimento. Avaliação institucional. Universidades.

## **ABSTRACT**

This work aims to analyze the perception of teachers and students about the relationship between organizational commitment and institutional assessment results. With a quantitative approach, its objectives were descriptive, and the procedures adopted were a survey and a case study. The data collection instrument was developed in the light of the Meyer and Allen (1991) model, which addresses commitment in the following dimensions: affective; instrumental and normative. For data processing, the Analysis of Variance was used. The results, in relation to academic evaluations, showed that teachers with high grades are also more affectively and normatively committed, whereas teachers who received low grades have the lowest average in the instrumental dimension. Teachers who self-assessed with lower grades are more affectively committed and have a low normative and instrumental index. During the period of service, the affective remains stable in the first years and increases from the eighth year onwards, while in the instrumental, the same occurs as in the normative one, that is, professionals aged up to one year are more committed. Knowledge of these relationships can significantly contribute to course coordinators in their managerial practices, by enabling them to direct actions that encourage the commitment of professors in the performance of their activities.

**Keywords:** Commitment. Institutional assessment. Universities.

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações se deparam em um processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura, modalidades de trabalho e, em especial estilos de gerenciar as relações sociais em seu interior. Neste sentido, Geisler, Berthelsen, Muhonen (2019) destacam que os novos processos produtivos exigem que os trabalhadores sejam mais participativos, autônomos, com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometidos com os resultados da organização a que pertencem.

Segundo Faria, Santos e Zaidan (2021), nos últimos anos, a visão de valorização do capital patrimonial e financeiro como um dos principais recursos estratégicos das empresas, está progressivamente sendo acompanhada por uma visão que privilegia o capital intelectual, cujos componentes principais são a informação, conhecimento e a criatividade.

Desta forma, pode-se argumentar que os objetos que compõem uma empresa não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos, mas sim, as pessoas. Ou seja, os indivíduos constituem a essência de qualquer organização e, em se tratando de Instituições de Ensino Superior (IES), cujo insumo básico é a inteligência, elas são, ao mesmo tempo, a matéria prima e o instrumento da produção intelectual (RUIZ; MARTENS; COSTA, 2020). O modelo gerencial para estas instituições, onde o elemento humano é tão importante, requer de competências individuais, comportamentais e técnicas. Complementam Paula, *et al.* (2022) ao apontarem que as organizações que buscam ser referência em seu campo de atuação, não devem se preocupar apenas com a modernização de seus equipamentos e processos. É preciso, além disso, investir em seu capital humano. Este estudo possui como lócus uma universidade comunitária do sul do Brasil

As instituições de ensino superior (IES) se apresentam como centros reflexivos do saber, com profissionais capacitados, que têm a função de produzir e socializar o conhecimento. Estas instituições são instrumentos de renovação e mudança e, historicamente, contribuem para o avanço da cultura, ciência, tecnologia e inovação técnica e social. Constituem-se um local propício para a discussão de ideias e ideologias e, também, o espaço intelectual onde o mérito e a competência devem ser os passaportes para o reconhecimento e o sucesso (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017). Neste sentido, Silva, de Sá e Freitas (2022) destacam que a educação deve trabalhar aspectos e competências para o desenvolvimento e crescimento do ser humano, tanto de forma individual quanto coletiva. Para tanto, exige um corpo docente comprometido com o seu labor.

O grau de comprometimento organizacional dos funcionários há tempo vem sendo reconhecido como um elemento fundamental para atingir melhores desempenhos e o sucesso da organização (ARAÚJO, LOPES, 2014; MAIA, BASTOS, 2015; JESUS, ROWE, 2015; ROCHA, HONÓRIO, 2015; FALCE, *et al.*, 2017; GUIDINI, ZONATTO, DEGENHART, 2020; KAVESKI, *et al.*, 2021; OLIVEIRA, *et al.*, 2022). Assim, o envolvimento e o comprometimento são importantes para a produtividade e nível do trabalho e atividades, ao promover a otimização das capacidades (SANTOS; ARAÚJO; MARQUES, 2020).

De um modo geral, o comprometimento pode ser entendido como o forte vínculo do trabalhador com a organização na qual está inserido e com aspectos relacionados a outras dimensões de sua vida como, por exemplo, o trabalho, a carreira, a profissão, entre outros, que produzem uma noção de lealdade (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). Para Puentes-Palácios e Peixoto (2015) o comprometimento se caracteriza como um estado psicológico positivo baseado no relacionamento entre o indivíduo e a organização, que causam reflexos no desempenho das suas atividades laborais.

Segundo Swalhi, Zgoulli e Hofaidhllaoui (2017) quando a importância de se construir uma relação de comprometimento é reconhecida, a organização está em consonância com as mudanças do ambiente que a cerca. Assim, argumentam os autores, o envolvimento e o comprometimento são importantes para a produtividade e nível do trabalho e das atividades, otimização da capacidade; criação de oportunidades para aplicação das competências; velocidade de respostas para o ambiente/mercado; velocidade na internalização de novas tecnologias e conhecimentos.

Nesta ótica, o campo do comportamento organizacional, cujo foco é o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como ele afeta o desempenho nas empresas, vem ganhando cada vez mais força tanto entre os pesquisadores como entre executivos. Complementam Kaveski, *et al.* (2021) definindo-o como um campo de estudo que instiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esses conhecimentos para melhorar a eficácia organizacional. Desta forma, este estudo tem o intuito de responder o seguinte questionamento: Qual a relação entre o comprometimento organizacional e os resultados da avaliação institucional em uma universidade comunitária?

Com o intuito de buscar resposta ao problema de pesquisa, definiu-se como objetivo geral analisar a relação entre o comprometimento organizacional e os resultados da avaliação

institucional, a partir da percepção dos professores e alunos de uma universidade comunitária do sul do Brasil.

Estudar, portanto, o comprometimento organizacional é relevante, pois poderá auxiliar no entendimento da permanência das pessoas nos empregos e até mesmo nos fatores que podem motivar uma pessoa a ir em busca de seu propósito de vida. Trata-se de vínculo entre indivíduo e organização que inclui o quanto a pessoa pode, ou não, mobilizar-se a favor da eficácia dos processos de interesse organizacionais. Neste contexto, compreender o grau de comprometimento e suas dimensões têm sido objetivo de diversos estudos organizacionais (MEYER, et al., 1989; NOURI, PARKER, 1998; FU, DESHPANDE, 2014; VIEIRA, ANJOS, SILVA, 2016; SWALHI, ZGOULLI, HOFIDHLLAOUI, 2017; ARRAES, CABRAL, SANTOS, 2017; YAO, QIU, WEI, 2019; KAVESKI, et al., 2021; SOBREIRA, ZILLE, FARONI, 2021; BOFF, SAVARIZ, BEUREN, 2021; OLIVEIRA, et al., 2022).

Salienta-se, por outro lado, que a prática continuada de avaliação institucional desenvolvida pela universidade objeto de estudo, já possibilitou importantes melhorias em diversos aspectos dos cursos, de setores e serviços assim como o aperfeiçoamento do próprio processo de avaliação, com a inclusão de categorias e variáveis e alteração da forma e dos instrumentos de coleta de dados.

O conhecimento destes relacionamentos pode contribuir de maneira significativa para os coordenadores dos cursos, em suas práticas gerenciais, ao possibilitar direcionar ações que estimulem as dimensões do comprometimento dos professores no desempenho das suas atividades. Neste sentido, Isgiyarta, et al. (2019) enfatizam que compreender o comprometimento com o trabalho é interesse dos profissionais que procuram alternativas para melhorar suas ações em prol da construção de equipes comprometidas com as metas e desafios estabelecidos pela empresa, bem como com seus princípios e valores.

Após esta introdução, o trabalho está estruturado em seis seções, iniciando com o marco teórico sobre o tema. A abordagem metodológica é apresentada na seção seguinte e, na sequência, se analisam os dados. Na quinta seção apresentam-se as considerações finais, e, finalmente se mencionam as referências utilizadas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Nas últimas décadas o comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente, sendo que o seu enfoque principal é encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho (ISGIYARTA, *et al.*, 2019; MONTEIRO, *et. al.*, 2021)

Os principais modelos de comprometimento organizacional, segundo Cohen (2007) encontrados na literatura, iniciam sua gênese unidimensional e avançam para as teorias que defendem sua partição em dimensões. O estudo empírico sobre o comprometimento organizacional, desenvolvido neste estudo, foi efetuado considerando o modelo de Meyer e Allen (1991), o qual foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000). trazendo contribuições significativas para o estudo da multidimensionalidade. Bastos et al (2014) ressaltam que, nessa perspectiva multidimensional, o modelo de Meyer e Allen, ganhou elevada popularidade entre os pesquisadores e, ao longo do tempo, tem recebido suporte empírico importante para sua sustentação. Essa constatação é ratificada por Pinho e Oliveira (2017) ao enfatizarem que esse modelo passou a representar, a partir da década de noventa, a síntese dominante no campo do comprometimento organizacional, sendo praticamente hegemônico nos estudos sobre o tema, o que justifica a sua escolha para este estudo.

Os propositores do referido modelo argumentam que a permanência em uma organização pode ser originária de desejo, da necessidade e/ou do senso de dever ou obrigação. Desta forma, o comprometimento é analisado sob três dimensões fundamentais: afetiva, normativa e instrumental.

O enfoque afetivo dominou a literatura sobre o tema por maior tempo Medeiros, et al., (2003). Segundo os autores, os estudos desenvolvidos pela equipe de pesquisadores liderada por Lyman Porter (MOWDAY, STEERS, PORTER, 1979; MOWDAY, PORTER, STEERS, 1982), iniciados no começo da década de 70, foram significativos nessa área, e culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) (MOWDAY, STEERS, PORTER, 1979). Nesses estudos, apesar de os autores reconhecerem a existência de uma corrente comportamental para definir o comprometimento, eles o abordam em uma perspectiva atitudinal, que envolve um



relacionamento ativo na busca do bem-estar e não apenas uma postura de lealdade passiva para com a organização.

O comprometimento afetivo é aquele que envolve apego, envolvimento e identificação com a organização; os indivíduos com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque efetivamente querem, ou seja, há um desejo pessoal nesta permanência (SIMON; COLTRE, 2012). Segundo Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) a dimensão afetiva tem sua origem no contexto organizacional, a partir do momento em que os colaboradores, ao se identificarem com suas metas, internalizam os valores da empresa. Nessa dimensão, o indivíduo está emocionalmente ligado à organização e sente que deseja permanecer nela, evidenciando que o desejo é o estado psicológico manifesto (WEYMER, *et al.*, 2018). O comprometimento envolve um sentimento de pertencimento, no qual a permanência ocorre não por mecanismos condicionantes, mas por consentimento.

Wiener (1982, p. 421) foi precursor nos estudos do enfoque normativo e conceituou o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Para o autor, os indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo. Os valores e objetivos organizacionais direcionam fortemente esses indivíduos, representando uma forma de controle sobre as ações destes. No trabalho de McGee e Ford (1987) também foram encontrados três fatores distintos: o primeiro relacionado à escala afetiva; o segundo relacionado às poucas alternativas para o empregado; e o terceiro que reunia indicadores que evidenciavam o comprometimento baseado no sacrifício pessoal, associado à possibilidade de deixar a organização.

Traldi e Demo (2012) alertam que os indivíduos com alto nível de comportamento normativo se sentem presos à organização, gerando um sentimento de incapacidade de deixá-la. Para Weymer, *et. al.*, (2018), o indivíduo possui um dever moral com a empresa, que conduz a um sentimento de obrigatoriedade de permanência nesta. Ou seja, questões éticas ou morais resultam num sentimento de obrigação de permanecer na empresa. Desta forma, de acordo com Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017), a dimensão normativa pode se encontrar enraizada em sentimentos de dívidas do colaborador para com a organização que concedeu benefícios a ele. Nesse caso, o comportamento do indivíduo seria conduzido com base em um conjunto de pressões normativas que este assume internamente (ele as aceita e acredita que é o certo e moral fazê-lo).

O comportamento instrumental deriva dos estudos de Becker (1960) o, qual o caracteriza como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade. Desse modo, o indivíduo permanece na organização em razão dos custos e benefícios que estão associados à sua saída (que seriam as trocas laterais ou *side bet*). No seu estudo, o autor evidencia importância do tema nas discussões sociológicas: “Sociólogos fazem uso do conceito de comprometimento quando estão tentando contabilizar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade” (BECKER, 1960, p. 34). Algumas pesquisas posteriores apresentaram evidências empíricas que correlacionaram o comprometimento instrumental com indicadores relacionados a investimentos realizados pelos empregados. Allen e Meyer (1990), por exemplo, encontraram alta correlação entre comprometimento instrumental e planos de aposentadoria.

Segundo Bastos (1998), esse comprometimento assume diversas outras denominações, tais como calculativo e de continuação (*continuance*). De acordo com Weymer, et al. (2018), nessa dimensão, o indivíduo permanece na organização somente porque acredita que isso seja necessário, seja pela ausência de outras possibilidades de emprego, seja pelos eventuais ônus que poderão decorrer da sua saída. Assim, a necessidade é o estado psicológico dessa dimensão. A denominação calculativo se justifica pela percepção de importância em permanecer na empresa em função da remuneração recebida. Nessa dimensão, segundo Silva, et al., (2018), existe um processo racional de análise por parte do colaborador, que avalia os benefícios obtidos na organização e os custos associados à sua perda, e dessa avaliação resulta a decisão de permanência ou não na organização.

Diante o exposto, sobre as dimensões do comprometimento organizacional, utilizando os estudos de Meyer e Allen (1991), o Quadro 1 apresenta uma síntese das três dimensões.

**Quadro 1** Dimensões do comprometimento organizacional

Dimensão	Caracterização	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	Desejo: o indivíduo sente que <b>QUER</b> permanecer
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de dever moral de permanecer na organização.	Obrigação: O indivíduo sente que <b>DEVE</b> permanecer
Instrumental	Grau em que o colaborador possui um reconhecimento dos custos associados à saída da organização (ou pela ausência de alternativas, ou pela noção de sacrifícios elevados na saída).	Necessidade: o indivíduo sente que <b>TEM</b> que permanecer

Fonte: Adaptado de Rego (2003).



Ao observar o Quadro 1, se pode resumir as dimensões da seguinte forma: o comprometimento afetivo se refere ao apego emocional, a identificação e o envolvimento do indivíduo na organização. Os colaboradores com um forte comprometimento afetivo continuam a trabalhar na organização porque assim desejam; o comprometimento de continuidade (instrumental) refere-se à conscientização dos custos associados a uma eventual saída da organização. Os colaboradores, nesse caso, permanecem porque precisam fazê-lo; por fim, o comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação de continuar na organização. Nesse caso, os colaboradores sentem que devem permanecer na organização (MEYER; ALLEN, 1991). Os autores também sustentaram que comum a essas três dimensões está a visão de que o comprometimento “é um estado psicológico que (a) caracteriza o relacionamento do funcionário com a organização e (b) tem implicações na decisão de continuar ou cancelar a participação na organização” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67).

### **3 METODOLOGIA**

O desenvolvimento deste estudo pode ser conceituado como uma pesquisa essencialmente quantitativa e de natureza aplicada, por buscar uma aplicação prática com o caso analisado (MARTINS; THEÓPLHILO, 2016). Além disso, os procedimentos técnicos adotados foram o estudo de caso e o levantamento ao interrogar de forma direta os indivíduos foco da análise (FACHIN, 2017).

Em relação aos objetivos, considera-se uma pesquisa descritiva. Para Vergara (2016) os objetivos da pesquisa descritiva se referem à obtenção de informações sobre um fenômeno ou sobre determinada população e à descrição de suas características; também se referem ao estabelecimento de relações entre variáveis. Optou-se por esta metodologia, tendo em vista o objetivo de descrever o relacionamento entre o comprometimento organizacional e o resultado da avaliação institucional.

A população foi composta por 125 professores de uma universidade comunitária do sul do Brasil dos quais 37 pertenciam ao curso de Administração, 29 alocados em Ciências Contábeis, 32 docentes participavam do curso de Comércio Exterior e 27 faziam parte do curso de Logística. A coleta de dados foi dividida em duas etapas, sendo:

1ª) Em relação ao comprometimento organizacional: as questões foram elaboradas com base no instrumento de Meyer e Allen (1991). Ele é composto por 18 indicadores divididos equitativamente entre os três componentes: afetivo, normativo e instrumental. A quantificação foi realizada através de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, na qual o valor 1 (um) representou “discordo totalmente” e o 5 (cinco) “concordo totalmente”. Os itens que foram enviados via correio eletrônico com auxílio da ferramenta do *Google Docs* aos professores, que deram suporte ao instrumento de coleta de dados para análise, encontram-se detalhados no Quadro 2.

**Quadro 2** Itens comprometimento organizacional

Componentes	Itens
Comprometimento Afetivo	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta Universidade
	Eu realmente sinto os problemas da Universidade como se fossem meus.
	Eu sinto um forte senso de integração com minha Universidade.
	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta Universidade.
	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta Universidade.
	Esta Universidade tem um imenso significado pessoal para mim.
Comprometimento Normativo	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta Universidade.
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha Universidade agora.
	Eu me sentiria culpado se deixasse esta Universidade agora.
	Esta Universidade merece minha lealdade.
	Eu não deixaria esta Universidade agora porque eu tenho obrigação moral com as pessoas daqui.
	Eu devo muito a esta Universidade.
Comprometimento Instrumental	Na situação atual, ficar com esta Universidade é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar esta Universidade agora.
	Se eu decidisse deixar esta Universidade agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta Universidade.
	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta Universidade, eu poderia trabalhar em outro lugar.
	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta Universidade seria a escassez de alternativas imediatas.

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991).

2ª) Na segunda etapa, para identificar os resultados da avaliação institucional, foram consultados os relatórios fornecidos pela coordenação dos respectivos cursos. A Universidade objeto de estudo, vem delineando e executando desde o início dos anos 1990 seu processo de avaliação institucional, o qual, após quase duas décadas, é compreendido e aceito pela comunidade acadêmica como uma dimensão intrínseca ao desenvolvimento do seu projeto de Universidade. A avaliação institucional conforme evidenciado no *site* da instituição, focaliza o perfil da instituição e o significado de sua atuação, examinando as diversas dimensões de sua realidade: as de natureza acadêmica, os referentes à suas políticas internas (de recursos humanos e de gestão) e sociais, as dimensões administrativas, de infraestrutura e financeira.

Também foram levantados o tempo de serviço na instituição. Tais informações permitiram categorizar as análises, conforme se detalha na sequência.

Os resultados da pesquisa foram organizados em um banco de dados com o auxílio da planilha eletrônica Excel. Na sequência efetuou-se um pré-tratamento com a finalidade de verificar os dados faltantes. Desta forma, identificaram-se 70 células com dados ausentes, os quais representam menos que 0,5% do total, muito menor que o máximo admitido de 10% (HAIR Jr. *et al.*, 2009) portanto, foram substituídos pela mediana.

Sequencialmente, observou-se que existiam valores digitados de forma incorreta, isto é, constavam letras ou dois números em uma mesma célula, totalizando 2 casos. Para estas situações, também foram substituídos pela mediana. Os *outliers*, calculados com um coeficiente de 1,5 desvios foram avaliados através da função gráfica *Box Plots* do *software Statistica*. Foram encontrados oito casos, os quais se mantiveram na análise, uma vez que, em relação ao total da amostra representa uma parcela insignificante e não existe uma causa provável que justifique sua retirada.

O uso da Anova, teve a finalidade de verificar a existência de diferença significativa entre as médias das três dimensões do comprometimento em relação ao resultado da avaliação institucional na percepção dos discentes; e da autoavaliação docente e o tempo de serviço do professor na instituição.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

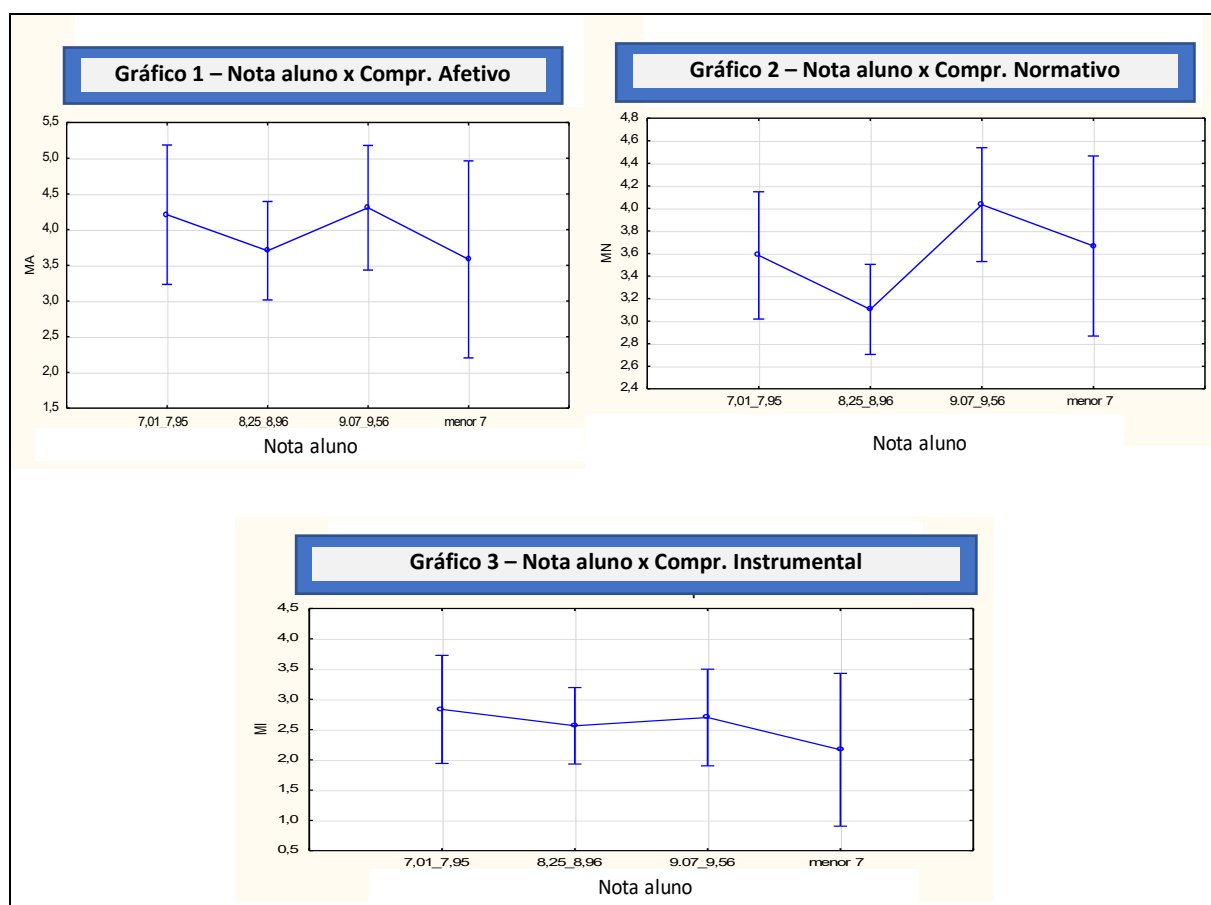
Os dados foram analisados relacionando o comprometimento organizacional, nas suas três dimensões, com o resultado da avaliação institucional na percepção dos discentes; com a autoavaliação institucional dos docentes e por fim, com o tempo de serviço dos professores, conforme se detalha na sequência.

### **4.1 RESULTADO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA PERCEPÇÃO DOS DISCENTES EM RELAÇÃO AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS DOCENTES**

Neste segmento os gráficos apresentados demonstram a relação entre a média do comprometimento afetivo, instrumental e normativo e as notas dos acadêmicos aos professores na avaliação institucional. No Gráfico 1 observa-se que os alunos avaliaram com nota menor que 7 os professores que apresentaram média do comprometimento afetivo baixa, no outro extremo visualiza-se que os que foram avaliados com média entre 9,07 e 9,56

tiveram média do comprometimento afetivo maior. Percebe-se, com estes resultados, que os docentes comprometidos afetivamente são melhores avaliados pelos discentes, pois segundo Lima e Rowe (2019) a dimensão afetiva se apresenta por meio de sentimentos como afeto, apego e desejo de dispensar esforços em favor da organização. Como o indivíduo se identifica com seus valores e objetivos, prevalece nele o desejo de manutenção do vínculo empregatício.

O Gráfico 2 segue a mesma linha da dimensão afetiva, ou seja, menor comprometimento, notas menores. Pelos resultados obtidos, se verifica que os alunos avaliaram com média entre 8,25 e 8,96 os professores que apresentaram a menor média no comprometimento normativo, em contraponto os docentes com índice de comprometimento mais elevado receberam avaliações entre 9,07 e 9,56. Infere-se, desta forma que, para os discentes o comprometimento docente em sua dimensão normativa ocorre quando o professor interioriza as normas organizacionais por meio da socialização. Complementam Oliveira e Honório (2020), pontuando que esse sentimento de obrigação está condicionado a padrões morais que impõem que o indivíduo permaneça na organização como uma forma retribuição aos investimentos realizados a seu favor, ou mesmo por gratidão.

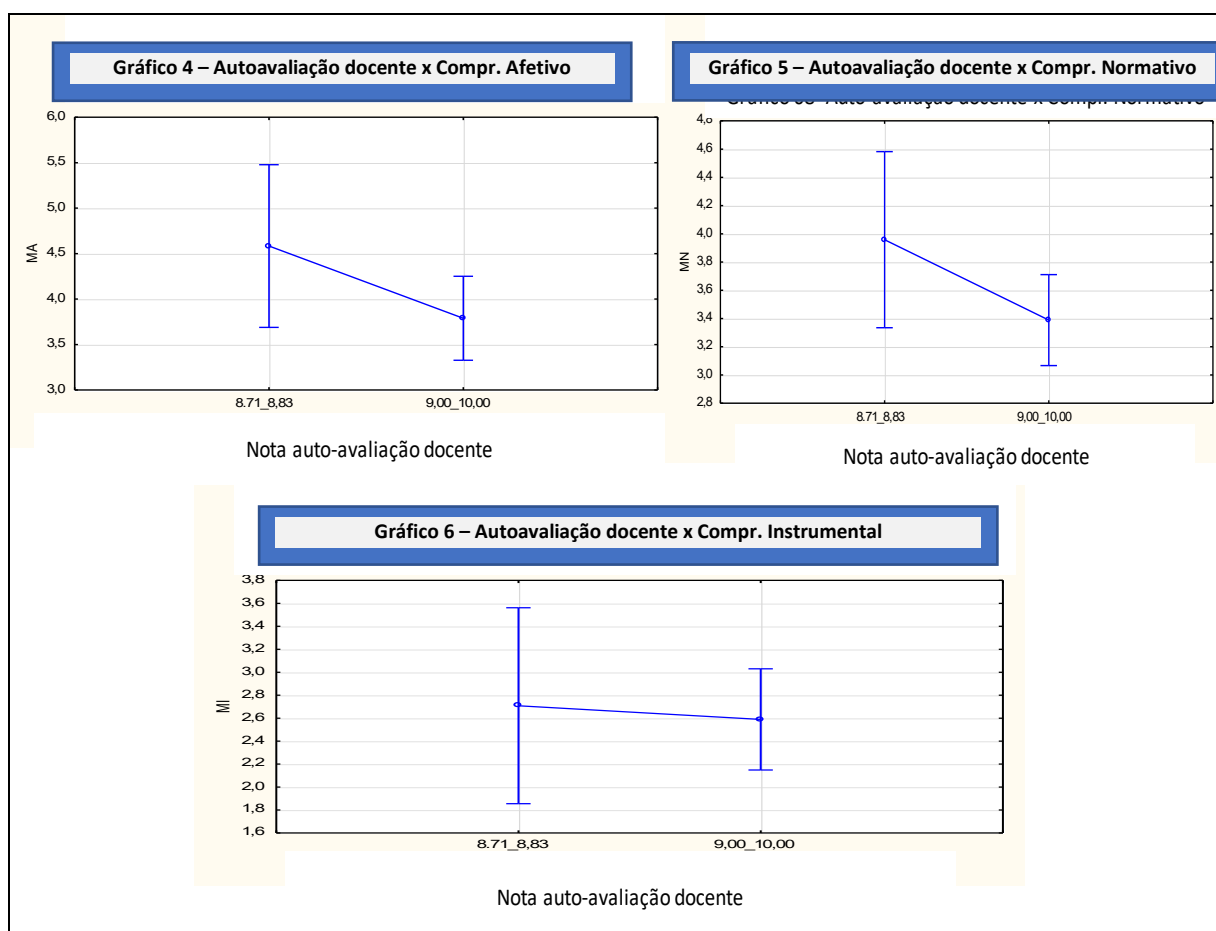


O Gráfico 3 mostra que os alunos avaliaram com nota menor que 7 os professores que obtiveram média do comprometimento instrumental baixa, por outro lado, os docentes comprometidos na média entre 2,7 e 3,00 foram avaliados com médias entre 7,01 e 7,95. Nesta dimensão, pelos resultados obtidos, percebe-se que da mesma forma que as anteriores, os discentes avaliaram positivamente os professores com maior comprometimento. Veiga (2019) comenta que o enfoque instrumental tem relação com a percepção do trabalhador quanto às trocas enquanto parte integrante da organização. Envolve o reconhecimento, por parte do indivíduo, dos custos associados à sua saída da organização. Significa dizer que esse indivíduo permanecerá na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha.

#### 4.2 RESULTADO DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES EM RELAÇÃO AO SEU COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O Gráfico 4, demonstra a relação entre a nota da autoavaliação dos professores com a média do comprometimento afetivo. Observa-se que os docentes que melhor se avaliam entre as notas 9,00 a 10,00 na pesquisa institucional ficaram na média entre 3,5 e 4,00 e os que se avaliam entre as notas 8,71 a 8,83 apresentam média de 4,5 e 5,00 se mostraram com maior comprometimento. Estes resultados vão de encontro à teoria estudada, pois segundo Bastos, *et al.*, (2014), ele é entendido como um apego à organização, resultante de experiências anteriores que promovem sensação confortável dentro da organização e competência no trabalho. Complementam Weymer, *et al.* (2018) que o comprometimento afetivo acontece quando o colaborador está preocupado com o desenvolvimento da organização, e nesse sentido, há um forte envolvimento deste para com a empresa com objetivo de atender seus propósitos.

A dimensão normativa em relação à autoavaliação docente está evidenciada no Gráfico 5. Observa-se que os docentes que melhor se autoavaliaram entre as notas 9,00 a 10,00 na pesquisa institucional ficaram na média entre 3,2 e 3,4 e os que se avaliam entre as notas 8,71 a 8,83 apresentam média de 3,8 e 4,00 se mostraram mais comprometidos.



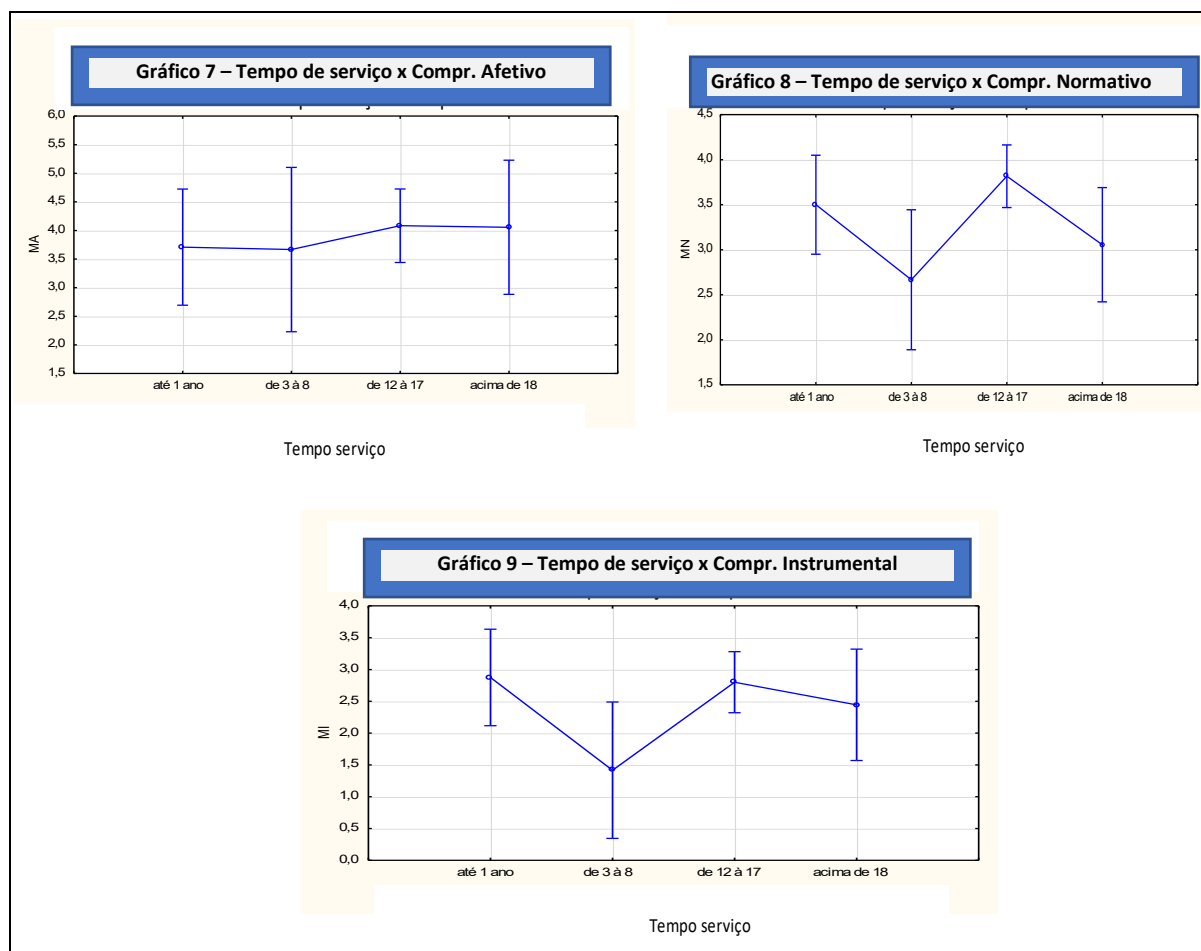
O Gráfico 6, por sua vez, pontua a relação desta categoria em relação a dimensão instrumental. Observa-se que os docentes com autoavaliação maior, ou seja, de 9,00 a 10,00 na pesquisa institucional atribuíram-se notas menores, com médias entre 2,4 e 2,6. Já os que se avaliam entre as menores (8,71 a 8,83), se mostraram com maior comprometimento normativo (de 2,6 e 2,8). Conforme já colocavam Medeiros, *et al.* (2003), as pressões normativas impostas pela empresa são resultantes da sua cultura, as quais adaptam o comportamento do indivíduo para as metas e objetivos por ela estabelecidos, de forma que os pensamentos e atitudes não provêm da vontade do colaborador, e sim da organização”.

#### 4.3 TEMPO DE SERVIÇO DOS DOCENTES EM RELAÇÃO AO SEU COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nesse item foi analisado o tempo de serviço dos professores em relação ao comprometimento nas três dimensões. No Gráfico 7 observa-se que existe uma diferença entre os grupos, quanto mais tempo de serviço, maior é o comprometimento afetivo. Kabeski,



*et al.* (2021) asseveram que o comprometimento enfatiza o apego à organização empregadora, incluindo seus objetivos e valores e tende a ser mais estável ao longo do tempo.



No Gráfico 8, observa-se que os professores com até 1 ano de tempo de serviço são mais comprometidos normativamente, os com tempo de 3 a 8 anos decaem representando que não são comprometidos, os de 12 a 17 anos voltam a se comprometer com a instituição e os professores com mais de 18 anos voltam a não ser comprometidos normativamente. Simon e Coltre (2012) aduzem que ter as expectativas avaliadas como atendidas no momento de construção inicial do vínculo e o tratamento realístico daquilo que a organização pode oferecer se traduz em maior comprometimento.

A dimensão instrumental exposta no Gráfico 9, mostra que os professores com tempo de serviço de até um ano são mais comprometidos instrumentalmente, pois precisam se firmar na instituição. Já aqueles professores com tempo de serviço de 3 a 8 anos não estão tão comprometidos instrumentalmente os de 12 a 17 anos voltam a se comprometer e acima de 18 anos não são tão comprometidos isso explica, pois já se tem estabilidade na instituição.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na análise dos dados obtidos junto aos professores e alunos de uma universidade comunitária do sul do Brasil, foi possível alcançar o objetivo proposto, que foi analisar a percepção dos professores e alunos sobre a relação entre o comprometimento organizacional e os resultados da avaliação institucional. Para avaliar o comprometimento, ponderando as três dimensões sugeridas por Meyer e Allen (1991), aplicaram-se questionários com os docentes e juntamente com a coordenação obtiveram-se as notas que os acadêmicos e professores manifestaram na avaliação institucional. Posteriormente, essas dimensões foram correlacionadas com as categorias: nota dos alunos, autoavaliação e tempo de serviço dos docentes.

Avaliando o comprometimento afetivo que é baseado no sentimento de gostar do trabalho, relacionou-se com as notas dos acadêmicos e verificou-se que os docentes com notas altas na visão dos alunos também são mais comprometidos afetivamente com a instituição. Analisando com as notas dos professores os que se avaliaram com menor nota são mais comprometidos afetivamente com a universidade. O tempo de serviço demonstra que o grau de comprometimento afetivo se mantém estável nos primeiros anos e aumenta gradativamente a partir do oitavo ano, se estabilizando dos 17 em diante.

Observando o comprometimento normativo que demonstra o sentimento de obrigação, em relação as notas dos alunos, os professores que obtiveram notas altas perante os alunos, também são mais comprometidos normativamente, mas, no grupo de notas de 8,25 a 8,96 são os menores índices de comprometimento normativo, nos indicando a hipótese de execução de uma futura análise quanto a este grupo de professores. Em relação às notas dos docentes observou-se que aqueles que melhor se avaliaram possuem menor índice de comprometimento normativo. Fazendo a relação com o tempo de serviço constata-se que no início da vida profissional na instituição os que possuem maiores índices de comprometimento normativo, quando estão entre 3 e 8 anos tem uma queda nesta escala de comprometimento, em seguida entre os 12 a 17 anos tem uma ascensão e a partir dos 18 anos de serviço tem novamente uma queda.

Tendo como enfoque o comprometimento instrumental que é aquele onde os profissionais estão porque precisam, analisando as notas dos acadêmicos observou-se este nível de comprometimento não está ligada a nota dos alunos, haja vista que os professores que receberam as menores notas tem a menor média de comprometimento instrumental, menos

que 7, porém, os docentes que obtiveram entre 7,01 e 7,95 alcançaram a maior média neste comprometimento, relacionando com as outras dimensões ressaltamos disparidades, pois, no afetivo as maiores médias dos alunos coincidem com as maiores neste comprometimento já no normativo existe um grupo que obtiveram notas boas, mas que tem os piores índices no normativo. Em análise com as notas dos professores verificou-se assim como nas outras duas escalas, que os que melhor se avaliaram têm menor grau no comprometimento. Relacionando com o tempo de serviço, no aspecto instrumental ocorre o mesmo que no normativo, os profissionais com até um ano são mais comprometidos, pois precisam se firmar na instituição. Já aqueles com tempo de serviço de 3 a 8 anos não estão tão comprometidos, os de 12 a 17 anos voltam a se comprometer e acima de 18 anos decaem. Isso, provavelmente, deve-se ao fato de sentirem-se estável na instituição.

A partir da revisão da literatura, o marco teórico indica que a relação entre comprometimento organizacional segundo o modelo de Meyer e Allen (1991), e a avaliação institucional ainda é um tema pouco explorado nas Instituições de Ensino Superior. Desta maneira as contribuições do artigo estão, por um lado em trazer novas evidências empíricas sobre as relações dos temas propostos, e, por outro, em propor articulações teóricas ainda não respondidas em estudos empíricos.

Esta pesquisa, pelo seu objetivo proposto, teve como limitações o estudo de apenas uma IES comunitária. Desta forma, os resultados alcançados neste estudo têm como limitação não poder generalizar-se para todas as IES. Assim, uma primeira sugestão seria replicar esta pesquisa em outras IES que utilizam os mesmos critérios na avaliação institucional, para assim poder generalizar os achados.

Sugere-se, também, dar continuidade aos estudos desta natureza com o intuito de gerar uma base de dados empíricos que possibilitem trabalhar com maior segurança na gestão de recursos humanos no âmbito universitário. Bem como, propõe-se para pesquisas futuras, conhecer as bases pelas quais os docentes estão comprometidos a fim de identificar se o comprometimento organizacional se relaciona com o desempenho do curso a que estão vinculados.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, N.; MEYER, J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- ARAÚJO, M.; LOPES, P. P. Virtuous leadership, organizational commitment, and individual performance. **Tékhnē – Review of Applied Management Studies**, v. 12, n. 1, p. 3-10, 2014. Doi: [10.1016/J.TEKHNE.2015.01.008](https://doi.org/10.1016/J.TEKHNE.2015.01.008)
- ARRAES, V. M.; CABRAL, A. C. de A.; SANTOS, S. M. dos. Relação entre aspectos de modernidade organizacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 66-85, 2017. Doi: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N1ART3759>
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000200008>
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Porto Alegre/RS. **Anais [...]**. Enanpad: Porto Alegre, 1998.
- BASTOS, A. V. B.; *et al.* Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n.1, p. 32- 40, 1960. Doi: <https://doi.org/10.1086/222820>
- BOFF, M. Lucia.; SAVARIZ, C. R.; BEUREN, I. M. Influência dos controles formais e informais e da confiança no comprometimento organizacional. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 15, n. 1, p. 110-127, 2021. Doi: <https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2698>
- COHEN, A. Commitment before and after an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 3, p. 336-354, 2007. Doi: [10.1016/j.hrmr.2007.05.001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001)
- ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017. Doi: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**: noções básicas em pesquisa científica. 6. ed., São Paulo: Saraiva, 2017.

FALCE, J. L. L.; *et al.*, Organizational commitment: longitudinal study in a public higher education organization. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n.6, p. 124-148, 2017. Doi: <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n6p124-148>

FARIA, V. F. de.; SANTOS, V. P.; ZAIDAN, F. H. Value added intellectual capital coefficient (VAIC) and business performance: the impact of intellectual capital on small and medium-sized enterprises performance. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 11(Especial), p. 2-17, 2021. Doi: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11nEspecial.57562>

FU, W.; DESHPANDE, S. P. The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. **Journal of Business Ethics**, v. 124, n. 2, p. 339-349, 2014. Doi: [10.1007/s10551-013-1876-y](https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y)

GEISLER, M.; BERTHELTSEN, H.; MUHONEN, T. Retaining social workers: the role of quality of work and psychosocial safety climate for work engagement, job satisfaction, and organizational commitment. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 43, n. 1, p. 1-15, 2019. Doi: [10.1080/23303131.2019.1569574](https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574)

GUIDINI, A. A.; ZONATTO, V. C. da S.; DEGENHART, L. Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 5, p. 997-1016, 2020. Doi: <https://doi.org/10.5902/1983465938283>

HAIR Jr., J. F.; *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

ISGIYARTA, J.; *et al.* Budgetary participation on managerial performance: commitment organization, innovation perception, and job relevant information as mediating variable. **Calitatea**, v. 20, n. 173, p. 48-53, 2019.

JESUS, R.; ROWE, D.; OKASAKI, D. E. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015. Doi: [10.18089/tms.2015.11226](https://doi.org/10.18089/tms.2015.11226)

KAVESKI, I. D. S.; *et al.* Influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial mediado pelo comprometimento organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2021. Doi: [http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5](https://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.5)

LIMA, C. C. A.; ROWE, D.; OKASAKI, D. E Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 118-137, 2019. Doi: [10.22277/rgo.v12i4.4791](https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4791)

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017. Doi: [10.1590/0034-7612156382](https://doi.org/10.1590/0034-7612156382)

MAIA, L. M.; BASTOS, A. V. B. Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance: a longitudinal quantiquitative study. **Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 3, p. 250-267, 2015. Doi: [10.1590/1807-7692bar2015140061](https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140061)

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MC GEE, G. W.; FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 4, p. 638-641, 1987. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.638>

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>

MEDEIROS, C. A. F.; *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>

MEYER, J. P. *et al.* Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 1, p. 152-156, 1989. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. Doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

MONTEIRO, J. J.; *et al.* Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2021. Doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979. Doi: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

NOURI, H.; PARKER, R. J. The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 5, p. 467-483, 1998. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)



OLIVEIRA, A. C. C.; *et al.* Justiça e comprometimento organizacionais: um estudo sobre as percepções dos servidores do Ministério Público Federal em Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 2, p. 245-268, 2022. Doi: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i2.4796>

OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, p. 1-28, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>

PAULA, M. V., et al. Os níveis de qualidade de vida no trabalho a partir dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975): estudo em uma Instituição Federal de Ensino do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 15, n. 1, p. 139-161, 2022. Doi: [10.5007/1983-4535.2022.e82026](https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e82026)

PINHO, A. P. M.; DE OLIVEIRA, E. R. S. Comprometimento organizacional no setor Público: um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração, São Paulo/SP. **Anais [...]**. Enanpad: São Paulo, 2017.

PUNTES-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. de L. A. **Ferramenta de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões. **Revista de administração de empresas**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003. Doi: [10.1590/S0034-75902003000400003](https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003)

ROCHA, E.; HONÓRIO, L. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, p. 237-261, 2015. Doi: [10.5020/2318-0722.2015.v21n1p237](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2015.v21n1p237)

RUIZ, S.; MARTENS, C. D. P.; COSTA P. R. da. Entrepreneurial university: na exploratory model for higher education. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 5, p. 705-722, 2020. Doi: [10.1108/JMD-08-2019-0363](https://doi.org/10.1108/JMD-08-2019-0363)

SANTOS, D. N. dos; ARAÚJO, M. R. M. de; MARQUES, E. C. Influência da socialização organizacional sobre o comprometimento organizacional: um estudo de caso na Polícia Militar de Sergipe. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 4, p. 1-17, 2020. Doi: <https://doi.org/10.21118/apgs.v12i4.7984>

SILVA, L. P. da; *et al.* Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 3, p. 401-420, 2018. Doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>

SILVA, T. H. O.; SÁ, E. M. de; FREITAS, B. A. Gestão educacional: proposta de uma abordagem objetiva para mensuração da eficiência da rede federal de educação. **Revista GUAL**, v. 15, n.1, p. 226-252, 2022. Doi: [10.5007/1983-4535.2022.e82026](https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e82026)

SIMON, J.; COLTRE, S. M. Comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: um estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 4-21, 2012. Doi: <http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v13i1.1338>

SOBREIRA, F. E.; ZILLEL, P.; FARONI, W. Comprometimento organizacional: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2021. Doi: <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i1.6111>

SWALHI, A.; ZGOULLI, S.; HOFADHLLAOUI, M. The influence of organizational justice on job performance: the mediating effect of affective commitment. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 4, p. 1-35, 2017. Doi: [10.1108/JMD-11-2015-0162](https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162)

TRALDI, M. T. D.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000200001>

VEIGA, L. dos S. da; *et al.* Comprometimento organizacional no terceiro setor: o caso de uma organização tradicionalista gaúcha. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 1, p. 63-83, 2019. Doi: [10.20503/recape.v9i1.37666](https://doi.org/10.20503/recape.v9i1.37666)

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed., São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, A. J.; ANJOS, A. C.; SILVA, L. C. O. Comportamento organizacional: diferenças na produção empírica entre psicologia e administração organizacional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, p. 152-162, 2016. Doi: [10.12712/rpca.v10i3.656](https://doi.org/10.12712/rpca.v10i3.656)

WEYMER, A. S. Q.; *et al.* A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 76-91, 2018. Doi: <https://doi.org/10.22277/rgo.v11i3.4038>

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>

YAO, T.; QIU, Q.; WEI, Y. Retaining hotel employees as internal customers: effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, n. 1, p. 1-8, 2019. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>