

COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO CENTRO DE ARTES DA UFPEL

COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: A STUDY WITH THE ADMINISTRATIVE TECHNICAL SERVANTS OF THE UFPEL ARTS CENTER

Matheus Garcia Pinho, Mestre

<https://orcid.org/0000-0003-3627-951X>

matheusgpinho@gmail.com

Universidade Federal de Pelotas | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
Pelotas | Rio Grande do Sul | Brasil

Francielle Molon da Silva, Doutora

<https://orcid.org/0000-0001-8730-6114>

franmolon@yahoo.com.br

Universidade Federal de Pelotas | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
Pelotas | Rio Grande do Sul | Brasil

Recebido em 09/agosto/2024

Aprovado em 04/novembro/2024

Publicado em 23/janeiro/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



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

RESUMO

A partir da metade do século XX, mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas impactaram as organizações, incluindo as públicas. Essas transformações influenciam a satisfação, produtividade e motivação dos servidores. Este estudo visa identificar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional entre os servidores técnicos administrativos do Centro de Artes da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). Utilizou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa, com um questionário online para os servidores ativos do CA nos prédios 03 e 04 do Campus Porto, escolhido por ser o Centro com mais servidores na UFPel. A estatística descritiva identificou os graus de comprometimento e clima organizacional, e a correlação entre as variáveis. Os resultados mostraram que os servidores sentem orgulho em trabalhar na UFPel, com alto grau de comprometimento afetivo, comprometimento instrumental médio e comprometimento normativo baixo. O clima organizacional foi moderado, destacando insatisfações com salários, benefícios, sobrecarga de trabalho, falta de valorização profissional e recursos institucionais. Houve uma correlação positiva moderada entre comprometimento e clima organizacional. Recomenda-se à Direção do CA implementar ações para reduzir insatisfações e aumentar a satisfação dos servidores, melhorando o comprometimento e o clima organizacional.

Palavra-Chave: Comprometimento Organizacional. Clima Organizacional. Instituições de Ensino Superior. Servidor Público. Centro de Artes da UFPel.

ABSTRACT

From the mid-20th century onwards, social, cultural, economic, and technological changes have impacted organizations, including public ones. These transformations influence the satisfaction, productivity, and motivation of employees. This study aims to identify the relationship between organizational commitment and organizational climate among the administrative technical staff at the Center of Arts of the Federal University of Pelotas (UFPel). A descriptive and quantitative survey was conducted, using an online questionnaire for active technical administrative staff at the CA in buildings 03 and 04 of the Porto Campus, chosen because it has the most staff at UFPel. Descriptive statistics were used to identify the levels of organizational commitment and climate, and the correlation between the variables. Results showed that employees take pride in working at UFPel, with a high level of affective commitment, moderate instrumental commitment, and low normative commitment. The organizational climate was moderate, with notable dissatisfaction regarding salaries, benefits, workload, lack of professional recognition, and institutional resources. There was a moderate positive correlation between commitment and organizational climate. It is recommended that the CA administration implement actions to reduce dissatisfaction and increase employee satisfaction, thus improving organizational commitment and climate.

Keyword: Organizational Commitment. Organizational Climate. Higher Education Institutions. Public Servant. UFPel Arts Center.

1 INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XX, organizações foram impactadas por transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas, acelerando mudanças em suas estruturas, formas de trabalho e estilos de gestão. Essas mudanças visam maximizar a contribuição das pessoas para alcançar metas e objetivos organizacionais (Sobreira, 2018). As organizações públicas, devido à sua natureza complexa e significativa representatividade na sociedade, apresentam tanto aspectos positivos quanto negativos na vida dos servidores (Montenegro, Pinho e Tupinambá, 2023).

Custódio et al. (2013) afirmam que a produtividade de uma organização, em termos de quantidade ou qualidade, depende da relação do indivíduo com a organização, medida pelo seu grau de comprometimento. Gestores focados em melhorar os resultados da organização têm investigado o comprometimento organizacional para entender quais ações adotar (Oliveira, 2017). O TCM – Three-Component Model de Meyer e Allen (1991) domina pesquisas sobre comprometimento organizacional e é composto por três bases: afetiva, instrumental e normativa.

O comprometimento organizacional é crucial para a identificação do indivíduo com seu emprego, visando satisfazer interesses pessoais e ajudar a alcançar metas organizacionais (Flauzino e Borges-Andrade, 2008). No setor público, o comprometimento é vital, pois o Estado deve oferecer serviços de qualidade à sociedade, necessitando servidores eficientes e comprometidos (Botelho e Paiva, 2011).

O clima organizacional também é crucial para o crescimento da organização, pois um clima positivo aumenta o engajamento, valorização do trabalho e vantagens competitivas (Santos, 2018). Analisar o clima organizacional permite detectar pontos fracos e fortes e envolver colaboradores na análise e solução de problemas, reativando a motivação e facilitando o alcance de metas (Gonzalez, 2000).

Medir o clima organizacional através de pesquisas permite identificar o grau de satisfação dos colaboradores e alinhar metas individuais com as organizacionais (Lima, Leuch e Buss, 2017). Um bom clima de trabalho reduz absenteísmo, rotatividade, melhora o trabalho em equipe e a produtividade (Luz, 2003). O clima organizacional é mutável e instável, necessitando estudo contínuo (Mattos et al., 2019).

O estudo de clima e comprometimento organizacional é um importante mecanismo de gestão, pois, ao conhecer e gerenciar motivos de insatisfação, é possível criar um ambiente

positivo que fortalece o comprometimento e as relações dentro da organização (Campos et al., 2009). É fundamental promover o comprometimento dos colaboradores com a organização e suas metas (Ramirez, Ostos e Arteaga, 2020).

A gestão pública e a administração de recursos humanos têm passado por mudanças fundamentais (Pinho e Oliveira, 2017). À medida que cresce a motivação dos servidores de instituições públicas, aumenta também o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, diminuindo a rotatividade (Pinho, Oliveira e Silva, 2020). O sucesso de uma Instituição de Ensino Superior depende do comprometimento de seus servidores com ensino, pesquisa e extensão (Rowe e Bastos, 2007).

Dado o contexto exposto e com o intuito de adquirir um maior entendimento do quanto o comprometimento organizacional é significativo para as instituições públicas, mais especificamente no Centro de Artes - CA da Universidade Federal de Pelotas -UFPel, e de que forma isso se relaciona com o clima organizacional, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa:

Qual a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional em um Centro de uma Instituição de Ensino Superior? Para tanto, foi definido como objetivo geral levantar dados para identificar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos do Centro de Artes da UFPel.

O estudo se justifica, pois em instituições de ensino e pesquisa, onde a competência técnica está mais ligada ao fator humano do que a máquinas, é vital conhecer as necessidades, expectativas e grau de satisfação dos trabalhadores (Martins, 2018). O clima organizacional e o comprometimento são ferramentas essenciais para um relacionamento melhor e mais responsável entre organizações e servidores, aumentando a qualidade do trabalho e o comprometimento (Campos et al., 2009). Pesquisas de clima organizacional revelam elementos que impactam comportamento e comprometimento, gerando resultados diretos para a organização (Santos, 2018).

Estudar o comprometimento organizacional e sua relação com o clima organizacional na UFPel é importante devido à sua relevância acadêmica e ao grande número de servidores. O Centro de Artes da UFPel, com mais servidores do que qualquer outra unidade acadêmica, representa um cenário ideal para este estudo. O estudo pode servir como piloto para outras

unidades acadêmicas replicarem a pesquisa, analisando questões similares com seus técnicos administrativos.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Pesquisadores, há várias décadas, têm se debruçado de forma mais intensa no estudo do comprometimento organizacional. O tema ganhou notoriedade na administração com a pesquisa de Mowday, Steers e Porter no final da década de 70 (Falce, et al., 2019). O principal objetivo é achar explicação para os pontos de comprometimento do ser humano no trabalho (Medeiros e Enders, 1998). Simosi (2012) diz que o comprometimento organizacional vem sendo objeto de estudo como uma ligação de uma pessoa a um alvo, por meio da organização.

Não há um conceito fechado sobre o que é comprometimento organizacional (Borges-Andrade e Zanelli, 2004), muitos são os autores que conceituam sob sua ótica.

Meyer, Allen e Smith (1993, p. 539) afirmam que:

[...]comprometimento é um estado psicológico que: (a) caracteriza a relação do funcionário com a organização e (b) têm implicações para a decisão de continuar ou deixar de ser membro da organização.

Além disso, os autores, a partir de seus estudos, criaram o modelo de conceitualização de três componentes (Meyer E Allen, 1991), que será apresentado em um tópico dentro deste capítulo, onde determinam que há três temas que envolvem a definição de comprometimento organizacional, que são: “comprometimento como um vínculo afetivo para a organização; comprometimento como um custo percebido associado com a saída da organização; e o comprometimento como obrigação de permanecer na organização” (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 539). Esses temas, também chamados de enfoques ou apegos, são conhecidos respectivamente como: *enfoque afetivo*, *enfoque instrumental* e *enfoque normativo* (Medeiros, et al., 2003).

Borges-Andrade e Zanelli (2004, p. 593) entendem que na pesquisa brasileira a definição mais usada é “aquela baseada no enfoque afetivo, que considera uma atitude que envolve a crença e a aceitação dos objetivos e valores organizacionais e a disposição para defender e contribuir para o bem-estar da organização.”

O comprometimento organizacional é fundamentado em três enfoques principais: afetivo, instrumental e normativo. O enfoque afetivo, conforme Mowday, Steers e Porter (1979), envolve um relacionamento ativo e busca o bem-estar da organização, gerando

identificação, lealdade e desejo de permanência (Medeiros et al., 2003; Feitosa e Firmo, 2013). O enfoque instrumental, originado por Becker (1960), relaciona-se aos custos e benefícios da saída da organização, como investimentos em habilidades e fundos de pensão, que tornam a saída custosa (Medeiros et al., 2003; Bastos, 1993). Já o enfoque normativo, segundo Wiener (1982), baseia-se em uma ligação moral onde o colaborador sente um dever com a organização, influenciado por pressões normativas internas e cultura empresarial (Bastos, 2013; Medeiros et al., 2003).

2.2 MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN

O *TCM – Three-Component Model*, no Brasil chamado de modelo tridimensional, teve sua construção a partir da percepção de que o comprometimento organizacional precisava ser estudado sob três componentes: o elo emocional que o trabalhador possuía referente à organização; o custo alto de abandonar a organização; além da obrigação moral em manter-se na organização (Meyer e Herscovitch, 2001). Essas bases são respectivamente as já citadas anteriormente: *afetiva, instrumental e normativa*.

Os três componentes do TCM se expressam de formas distintas e exibem encadeamentos diferentes sobre o comportamento dos trabalhadores. De acordo com Pinho, Oliveira e Silva (2020), é esperado que as experiências de trabalho desenvolvam o comprometimento afetivo, já o comprometimento instrumental, espera-se que ele apareça como solução a situações que elevem o custo de abandonar a organização e o comprometimento normativo, em resposta à pressão social, exibindo experiências de socialização e a reciprocidade de investimentos organizacionais como instrumentos para desenvolvimento do comprometimento.

Pinho, Oliveira e Silva (2020), demonstraram que os estudos sobre comprometimento organizacional no setor público, entre 1989 e 2019, tiveram os componentes afetivo, instrumental e normativo como foco principal. Das 77 publicações encontradas, 45 delas envolviam o estudo dos três componentes. De forma disparada, o *TCM* foi a escala de medida mais utilizada, sendo aplicada em 31 dos 45 artigos.

Meyer e Allen (1991, p.68) explicam que não se deve considerar cada um dos componentes como um comprometimento exclusivo, mas pensá-los como tipos de comprometimento que podem se desenvolver de forma conjunta, visto que, segundo os

autores, “parece mais razoável esperar que um funcionário possa experimentar todas as três formas de comprometimento com graus variantes.”. Os autores exemplificam:

Um funcionário, por exemplo, pode sentir um forte desejo e uma forte necessidade de permanecer, mas pouca obrigação de fazê-lo; outro pode sentir pouco desejo, uma necessidade moderada e uma forte obrigação e assim por diante (Meyer e Allen, 1991, p. 68).

O modelo possui críticas à sua forma de operação e, de acordo com Solinger, van Olffen e Roe (2008), o TCM pode ser utilizado para estudar a rotatividade dos funcionários, mas não deve ser usado como um modelo geral para estudo do comprometimento organizacional. Na visão dos autores, o TCM apresenta uma inconsistência em seu conceito e uma falta de apoio empírico.

Da mesma forma, Klein *et al.* (2014), entendem que a estrutura fatorial das três dimensões do TCM nem sempre são evidentes, havendo uma sobreposição substancial entre as bases normativa e afetiva. Os autores apresentam outras alternativas de modelos para mensurar o comprometimento organizacional.

Visto que o TCM é o modelo mais usado no mundo para pesquisas que envolvam o comprometimento organizacional, optou-se por neste estudo, mesmo com as críticas ao modelo, usar o TCM como meio de investigação do comprometimento organizacional.

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dentre as pesquisas abordadas apresenta-se o estudo de Paiva e Moraes (2012) que descreve e analisa as variáveis de comprometimento organizacional entre docentes do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, o CEFET-MG. Os autores usaram como base a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA), Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), entrevistas com roteiro estruturado e categorias de análise definidas com base em Meyer e Allen (1991; 1997). Encontrou como resultado uma alta preponderância do enfoque afetivo, seguido do enfoque instrumental.

Farias e Gueiros (2015) realizaram um estudo sobre comprometimento organizacional com servidores públicos integrantes de uma universidade federal brasileira. Como base, usaram o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) e Bastos *et al.* (2013). Participaram do estudo 140 servidores e como resultado a pesquisa encontrou um nível

mediano de comprometimento dos servidores, com predominância da base afetiva, seguida da instrumental.

Por outro lado, Paula, Marques e Moraes (2017) analisaram, descreveram e explicaram a influência da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no comprometimento organizacional dos servidores de uma IES de Minas Gerais. Foram utilizados os modelos de Walton (1973) e Meyer e Allen (1991). Participaram 175 servidores que foram escolhidos de forma aleatória. Como resultado do estudo, foram encontrados altos índices de QVT e alto comprometimento organizacional dos servidores, predominando a base afetiva, seguida da instrumental e da normativa.

Silva, Bohnenberger e Froehlich (2021) analisaram o tipo de comprometimento organizacional dos funcionários de um setor técnico-administrativo de uma IES no Rio Grande do Sul. No estudo foi utilizado o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997). De 27 funcionários que trabalham no setor, 21 responderam à pesquisa e, como resultado, os autores encontraram a base afetiva como mais forte, seguida de um equilíbrio entre a instrumental e a normativa.

Por fim, o estudo de Sobreira, Zille e Faroni (2021) que descreveu e analisou o comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico-administrativos da categoria de nível superior, que atuam na Universidade Federal de Viçosa (UFV). Os autores usaram como base o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). A população da pesquisa era de 323 técnicos e a amostra foi de 195 técnicos escolhidos de forma aleatória. O resultado da pesquisa apontou um alto grau de comprometimento organizacional, predominando a base afetiva, seguida da normativa e instrumental.

2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E CLIMA ORGANIZACIONAL

2.4.1 Clima organizacional: conceitos e meios de investigação

A mensuração do clima organizacional é um recurso de suma importância para a compreensão do contexto interno da organização e ajuda a identificar o nível de satisfação, as ambições e as perspectivas da equipe de trabalho, além de estimular o ambiente, elevando assim a eficiência e a excelência dos serviços prestados pela organização (Rodrigues *et al.*, 2016).

De acordo com Rizzatti (2002), o surgimento dos estudos sobre clima organizacional ocorreu nos Estados Unidos, na década de 60, mais precisamente em 1964, em trabalhos de

Forehand e Gilmer e, posteriormente, em 1968, Litwin e Stinger realizaram experiências para testar o clima organizacional em três companhias distintas. No Brasil, os estudos começaram na década de 70, com um trabalho intitulado “atmosfera organizacional”, do autor Saldanha, que entre outros objetivos, visava ressaltar a importância da busca por alternativas que transformassem o ambiente organizacional em algo sadio.

Vários autores já deram suas contribuições para ajudar a formar um conceito sobre clima organizacional. Litwin e Stringer (1968 *apud* Luz, 2003) apontam que o clima organizacional é a qualidade do ambiente, percebida ou vivenciada pelos indivíduos que fazem parte da organização, afetando diretamente o comportamento dos mesmos. Já Schein (1982), entende que o clima organizacional ajuda na forma como as pessoas se comportam, agindo diretamente na motivação e influenciando-as.

Coda (1998, p. 6), afirma que o clima organizacional é “uma medida de percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização”. Luz (2003), por sua vez, julga que o clima organizacional é o nível de satisfação atingido pelos funcionários de uma organização em um certo momento, unido com a ligação entre a organização e o funcionário e o ambiente psicológico em volta.

Ao longo das décadas, o conceito de clima organizacional tem sido imprescindível para que o sentimento e o entendimento das pessoas em relação às organizações e a atmosfera que envolve o trabalho nelas sejam descritos (Rizzatti, 2002). O autor ainda aponta que o estudo de clima atua como uma ferramenta de *feedback*, além de servir como apoio para decisões de intervenção na organização.

Conforme Toro (2001, *apud* Martins *et al.*, 2004), há dois aspectos metodológicos que são usados para o estudo e a avaliação do clima organizacional: quantitativo e qualitativo. Em ambos aspectos, predominam as pesquisas a partir da percepção do trabalhador. As pesquisas qualitativas proporcionam o alcance de resultados mais detalhados e aprofundados, enquanto as pesquisas quantitativas, a partir de questionários validados, obtém resultados não tão detalhados, porém muito confiáveis.

De acordo com Luz (2003), antes de iniciar uma avaliação do clima organizacional é fundamental escolher dentre os meios ou estratégias de investigação, aquela(s) que melhor se encaixe(m) na pesquisa.

2.5.2 Possíveis relações entre clima e comprometimento organizacional

É apresentado abaixo estudos que procuraram relacionar comprometimento e clima organizacional, conforme o quadro 2:

Quadro 01 Pesquisas Sobre Clima e Comprometimento Organizacional

Autor	Objetivo	Resultado
Naves (2008)	Avaliar o clima organizacional e verificar a sua relação com o comprometimento organizacional dos funcionários, de um hotel localizado no Triângulo Mineiro.	Correlações positivas e significativas entre clima e o comprometimento afetivo e normativo.
Campos <i>et al.</i> (2009)	Identificar a relação existente entre clima e comprometimento organizacional, segundo a ótica dos colaboradores de uma empresa que atua na fabricação e comercialização de vagões ferroviários.	O fator <i>Ambiente Interno</i> foi o de maior satisfação na pesquisa de clima. Os colaboradores demonstraram uma maior valorização do enfoque normativo do comprometimento. Foi identificada como maior correlação a do <i>Ambiente Interno</i> e a dimensão <i>afetiva</i> do comprometimento.
Valentini (2010)	Investigar a relação entre clima organizacional e comprometimento organizacional em uma direção de gestão de pessoas em um banco na cidade de Brasília (DF).	O estudo apontou que as variáveis temáticas são coincidentes e afetam a percepção do trabalhador, uma vez que quando há a percepção de um clima positivo, tende-se a ter um trabalhador comprometido com a organização.
Martins (2011)	Investigar as relações entre as variáveis clima e comprometimento organizacional junto a 46 profissionais de uma instituição de ensino infantil em Belo Horizonte (MG).	Correlação positiva entre clima e comprometimento organizacional.
Reinert, Maciel e Candatten (2011)	Verificar qual a influência da percepção de clima organizacional sobre cada uma das três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa, instrumental) de 254 funcionários de 9 empresas diferentes.	Existência de uma hierarquia na intensidade dos efeitos de clima sobre as dimensões do comprometimento; respectivamente sobre as dimensões afetiva (47%), normativa (24,2%) e instrumental (2,7%).
Santos (2018)	Analisar o comprometimento organizacional e o clima organizacional do setor de manufatura de uma empresa de borracha.	A base afetiva foi a predominante e o índice geral de satisfação dos colaboradores foi de 76,74%. Os autores associam o vínculo afetivo ao índice de satisfação, o que representa uma relação entre clima e comprometimento organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

3 METODOLOGIA

A pesquisa proposta com o objetivo de levantar dados para identificar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos do Centro de Artes da UFPel, foi conduzida mediante uma abordagem quantitativa, descritiva e survey. Conforme Gil (2002, p. 42), as pesquisas descritivas apresentam um objetivo principal que é “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Nas pesquisas descritivas, há a observação, o registro, a análise, a classificação e a interpretação dos fatos, sem que o pesquisador os manipule (Prodanov e Freitas, 2013).

Prodanov e Freitas (2013), explicam que o levantamento é usado quando há a interrogação direta das pessoas cujo comportamento é objeto de pesquisa, utilizando algum questionário. A pesquisa quantitativa de acordo com Gil (2002), utiliza processamento eletrônico e há a organização dos dados em tabelas para que depois possam ser testadas as hipóteses estatísticas.

A presente pesquisa tem como população todos os técnicos administrativos do CA que se encontram lotados nos prédios 03 e 04 do Campus Porto, que totalizam 26 servidores técnicos administrativos, que são o alvo do estudo, resultando uma amostra de 15 respondentes.

Para alcançar os objetivos que a pesquisa se propôs, foi utilizado como instrumento de coleta de dados, um questionário com aplicação *online*, dividido em 3 seções, com 52 questões ao todo, via plataforma Google Forms (<https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>), aplicado no período entre 16 de agosto e 18 de setembro de 2023. A primeira seção composta por 9 variáveis, adaptadas a partir da pesquisa de Martins (2018), a qual teve como referência o trabalho de Luz (2003), abordou o perfil profissional e socioeconômico dos participantes.

A segunda parte mediu o Comprometimento Organizacional dos participantes. O instrumento de coleta foi adaptado a partir do trabalho de Meyer, Allen e Smith (1993), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), e contou com 18 afirmações, sendo que 6 contemplaram a base afetiva, 6 a base normativa e 6 a base instrumental, com as respostas fundamentadas em uma escala *Likert* de 5 pontos. Cada afirmação teve 5 opções de resposta, que foram: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Indiferente, (4) Concordo e (5) Concordo Totalmente.

A última seção do instrumento mensurou o Clima Organizacional, dividido em 7 categorias, baseado no questionário usado por Martins (2018), já validado e aplicado na pesquisa de Lira e Amaral (2015). Ao final, ainda, foi apresentado aos participantes um breve conceito sobre comprometimento organizacional e também sobre clima organizacional. Com isso, os participantes responderam a 3 perguntas dissertativas, onde podiam descrever se entendiam que o comprometimento influencia o clima e vice-versa, e também tiveram a oportunidade de acrescentar mais informações que achassem pertinentes sobre as variáveis estudadas.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL PROFISSIONAL E SOCIODEMOGRAFICO

A pesquisa contou com a participação de 9 servidoras do gênero feminino e 6 servidores do gênero masculino, representando 60% e 40% respectivamente do número total de servidores participantes. A faixa etária predominante é entre 30 a 39 anos (53,3%), possuem mestrado 46,7% dos participantes, o estado civil apresenta 60% de participantes casados, menos da metade possuem filhos, somando 46,7%. Sobre a renda familiar, 53,3% recebem de 4 a 6 salários-mínimos, 46,7% trabalham na instituição entre 11 a 20 anos e 86,7% dos participantes não possuem atividades remuneradas fora da universidade.

4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

4.2.1 Comprometimento afetivo

Quadro 02 Média de Comprometimento Afetivo

Afirmativa	Média	DP
A1 - Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.	3,93	0,8
A2 - Eu realmente sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.	3,13	1,06
A3 - Não tenho um forte senso de pertencimento à minha instituição.	4	0,93
A4 - Não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição.	4,46	0,64
A5 - Sinto-me "parte da família" da minha instituição.	3,2	1,37
A6 - Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.	4,46	0,64
Média Geral	3,86	0,91

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

As afirmativas A3 e A4, são afirmações negativas, ou seja, ao discordar, o participante está concordando com o contrário do que está escrito. É importante também ressaltar que o comprometimento afetivo é a ligação mais profunda em relação ao sentimento de pertencimento à instituição, de fazer parte dela, de estar emocionalmente conectado e valorizar o significado que ela tem para o funcionário (Silva; Bohnenberger; Froelich, 2021).

A partir disso, A4, que apresenta uma média de (4,46), se relaciona diretamente com A6, média (4,46), mostrando uma relação positiva entre o elo emocional de fazer parte da instituição e o significado pessoal que ela tem para cada um dos participantes. Esta relação entre A4 e A6 vai ao encontro do que foi encontrado no estudo de uma outra IES:

É possível observar que é perceptível na equipe através das relações de proximidade com os colegas de trabalho, com a gestão e através da flexibilidade e liberdade em contribuir, propondo soluções e melhorias na execução das atividades diárias, o que resulta no sentimento de fazer parte da empresa e nos vínculos de relacionamentos que são criados nessa troca (Silva; Bohnenberger; Froelich, 2021, p. 88).

Bandeira, Marques e Veiga (2000), afirmam que CO é uma forte ligação ou vínculo, do trabalhador com a instituição, que o motiva a dedicar sua energia e lealdade à essa instituição.

Da mesma forma, A1 (3,93) e A3 (4,0) demonstram que há um forte senso de pertencimento dos servidores perante à instituição e, ao mesmo tempo, há um sentimento de felicidade em permanecer na instituição pelo resto da carreira, caso essa seja uma possibilidade. Esse sentimento de pertencimento, gera envolvimento da parte do servidor e impacta diretamente em seu desempenho e no desejo de permanência, isso potencializa seu engajamento no cumprimento de suas tarefas diárias (Meyer; Allen, 1997). Há uma relação positiva entre A1 e A6, isso permite dizer que quem tem o desejo de permanecer na instituição pelo resto de sua carreira, também atribui um grande significado pessoal a ela.

As duas menores médias encontradas foram A2 (3,13) e A5 (3,2); eles representam um comprometimento moderado em relação aos problemas da instituição e sobre sentir-se “parte da família”, porém demonstram uma relação positiva entre as afirmativas, uma vez que aqueles que se sentem como uma família, também tender a sentir os problemas da instituição como seus.

4.2.2 Comprometimento instrumental

Quadro 03 Média de Comprometimento Instrumental

Afirmativa	Média	DP
A7 - Neste momento, permaneço na instituição mais por necessidade do que por vontade	2,53	1,36
A8 - Seria muito difícil para eu deixar a instituição agora, mesmo que eu quisesse.	3,8	1,21
A9 - Muito da minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar a instituição agora.	3,66	1,05
A10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	3,6	1,18
A11 - Se eu já não tivesse me empenhado tanto nesta instituição, poderia considerar trabalhar em outro lugar.	2,33	1,11
A12 - Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis.	3,06	1,16
Média Geral	3,16	1,18

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Ao analisar A8 (3,8) e A9 (3,66) encontra-se uma relação positiva, onde quem entende ser muito difícil deixar a instituição agora, tende a acreditar que muitos aspectos de sua vida podem ser interrompidos. Essa relação encontra suporte na pesquisa de Meyer e Allen (1997), onde os autores afirmam que a base instrumental destaca a análise dos custos relacionados à saída de um servidor, incluindo uma avaliação de benefícios e prejuízos nas trocas que o mesmo realiza com a instituição.

Seguindo a mesma linha, Silva, Bohnenberger e Froelich (2021, p. 79) reforçam que o comprometimento instrumental “é percebido como altos custos associados para deixar a organização e também por essa ligação de investimento realizado entre funcionário e empresa”.

Porém, incluindo A7 (2,53) nesta análise, percebemos uma contradição, uma vez que mais da metade dos participantes declaram que permanecem na instituição mais por vontade do que por necessidade.

Em contrapartida, A7 se relaciona positivamente com A11 (2,33), pois quem afirma estar mais por vontade do que por necessidade na instituição, também dá a entender que consideraria trabalhar em outro lugar independentemente do nível de empenho atingido na atual instituição.

As afirmativas A10 (3,6) e A12 (3,06) estão relacionadas à percepção de alternativas disponíveis. Enquanto A10 demonstra a preocupação dos servidores em relação ao baixo número de opções disponíveis caso decidam deixar a instituição, A12 apresenta uma divisão dos participantes sobre a escassez de alternativas disponíveis como uma das poucas consequências negativas de deixar a instituição.

Os servidores podem entender que não são poucas as consequências negativas, além da escassez de alternativas disponíveis, ao deixar a instituição, o que se relacionaria de alguma forma com A10, ou até mesmo, ter a percepção de que a escassez de alternativas disponíveis não é uma consequência negativa ao tomar a decisão de deixar a instituição.

Nesse contexto, os servidores encontram-se em uma posição de permanência, escolhendo continuar devido aos investimentos feitos e pela ausência ou fragilidade de outras oportunidades de emprego, percebendo um aumento nos custos caso deixem a organização (Paiva; Morais, 2012). Os autores acrescentam ainda que, o comprometimento e a dedicação aumentam devido à continuidade no emprego atual, sendo a base instrumental relacionada à situação financeira do servidor, levando em consideração o impacto negativo que uma saída da instituição poderá causar em sua vida, portanto, o servidor permanece na instituição, para manter a estabilidade no trabalho.

4.2.3 Comprometimento normativo

Quadro 04 Média de Comprometimento Normativo

Afirmativa	Média	DP
A13 - Não sinto nenhuma obrigação de permanecer na instituição.	3	1,36
A14 - Mesmo que fosse vantajoso para mim, não acho que seria certo deixar a instituição agora.	1,8	1,08
A15 - Eu me sentiria culpado se deixasse a instituição agora.	1,66	1,11
A16 - Esta instituição merece a minha lealdade.	3,46	1,3
A17 - Eu não deixaria a instituição agora porque tenho um senso de obrigação para com as pessoas que fazem parte dela.	2	1,2
A18 - Devo muito a essa instituição.	3,46	1,3
Média Geral	2,56	1,23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

A afirmativa A13 (3,0), apresenta um equilíbrio em relação ao sentimento de obrigação dos servidores para com a instituição, onde 6 servidores afirmam não sentir a obrigação em permanecer, 5 discordam da afirmação e 4 se abstiveram de opinar.

Se na relação servidor x instituição há um equilíbrio sobre um sentimento de obrigação em permanecer, na relação servidor x servidor esse equilíbrio não é encontrado. Em A17 (2,0), 12 participantes discordaram da afirmação de que não deixariam a instituição neste momento, por ter um senso de obrigação com as pessoas que fazem parte dela, apenas 2 concordaram possuir esse senso de obrigação.

Diante das afirmativas A14 (1,8) e A15 (1,66), os participantes deixaram claro em sua grande maioria, que não veem problemas em deixar a instituição no caso do aparecimento de uma oportunidade pessoal vantajosa, bem como, não se sentiriam culpados caso optem em deixar a instituição no momento atual.

Tratando-se de dever e lealdade, as afirmativas A16 (3,46) e A18 (3,46), apresentam resultados que onde mais da metade dos participantes responderam que devem muito à instituição, assim como, a instituição merece a lealdade de seus servidores.

De acordo com Silva, Bohnenberger e Froelich (2021), essas duas afirmativas se relacionam em parte, por que os servidores recebem benefícios que custeiam estudos e planos médicos, dentre outros serviços dentro da instituição e que podem ser ampliados aos familiares, bem como também, se relacionam com o vínculo afetivo do servidor com a instituição, fazendo com que a identificação com a instituição, aliada aos benefícios e investimentos de ambos os lados e o sentimento de ser parte do ambiente da instituição, criem esse sentimento de dever e lealdade.

Ao analisar de forma conjunta, A13 e A18, pode-se inferir que embora 6 servidores afirmam não sentir obrigação em permanecer na instituição, 8 concordam que devem muito à instituição, ou seja, o fato de não sentir obrigação em permanecer, não exclui o sentimento de reconhecimento a tudo que foi vivido dentro da instituição.

4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Quadro 05 Média de Clima Organizacional

Categoria	Média	DP
Gestão	3,62	1,09
Salários / Benefícios	2,57	1,1
Treinamento / Desenvolvimento / Carreira	3,4	1,09
Comunicação / Relacionamento Interpessoal / Integração	3,49	1,04
Reconhecimento / Valorização dos Funcionários	3,18	1,18
Trabalho Realizado / Condições Físicas de Trabalho	3,05	1,03
Geral	4,35	0,72
Média Geral	3,38	1,04

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Das 7 categorias pesquisadas, 6 tiveram como resultado média acima de 3. Somente a variável salários/benefícios retornou como resultado, uma média abaixo de 3.

Martins (2018), sinalizou em sua pesquisa que em todos os estudos em que se baseou, os resultados também demonstraram a insatisfação com os salários e benefícios. Da mesma forma, a variável salário figurou como uma das que mais gera insatisfação aos funcionários nas pesquisas de (Campos *et al.*, 2009; Teixeira e França, 2013; Lira e Amaral, 2015).

O destaque ficou por conta da variável geral, onde ficou evidente satisfação dos servidores em trabalhar na instituição, bem como o sentimento de orgulho no pertencimento à mesma, além da vontade de que seus parentes e amigos tenham a mesma experiência.

4.4 CORRELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Para entender se há uma correlação entre as variáveis estudadas, foi realizada a correlação de *Pearson* (r). A partir do cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* (r), considerando Y = Comprometimento Organizacional e X = Clima Organizacional, obteve-se o índice de correlação de 0,68. O cálculo indica que há uma correlação positiva moderada entre as variáveis X e Y , indicando que Y depende de X .

A correlação entre as duas variáveis também foi encontrada no estudo de Martins (2011), onde, com um coeficiente de 0,889, a pesquisa indicou uma forte correlação positiva entre as variáveis. Da mesma forma, Campos *et. al* (2009), também encontraram correlações positivas entre determinados aspectos do clima organizacional e as bases do comprometimento organizacional. Santos (2018), de igual modo, identificou em sua pesquisa relações entre o clima organizacional e as bases do comprometimento organizacional.

4.5 RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL NA OPINIÃO DOS SERVIDORES

As respostas dos servidores indicam uma percepção geral de que o clima organizacional influencia significativamente o comprometimento organizacional, com apenas dois servidores indecisos. Eles destacam que um ambiente satisfatório, juntamente com fatores como satisfação, ambiente psicológico, estrutura institucional, parceria de trabalho e exemplo das chefias, são cruciais para o comprometimento. A gestão do clima organizacional é vista como essencial para evitar desmotivação e melhorar a qualidade dos serviços, conforme afirmado por Luz (2003). Além disso, fatores motivacionais atendidos geram

satisfação, enquanto a remuneração, embora importante, é vista como uma questão além do controle institucional (Lira, Amaral e Maia, 2018).

Quando questionados se o comprometimento organizacional influencia o clima organizacional, a maioria dos servidores concorda que há uma influência significativa, com exceção de dois indecisos e um discordante. Eles indicam que o comprometimento contribui para um ambiente psicológico mais saudável e promove a qualificação e melhorias nos processos de trabalho. Alguns feedbacks adicionais sugerem a necessidade de valorização dos bons profissionais e uma melhor gestão das relações de trabalho. No geral, os servidores demonstram orgulho em pertencer à instituição, embora a remuneração inadequada seja uma fonte de insatisfação, reconhecendo que isso depende do Governo Federal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada com os servidores técnicos administrativos do Centro de Atendimento (CA) da UFPel teve como objetivo investigar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional. Foram analisados os níveis de comprometimento dos servidores, os principais fatores que influenciam o clima organizacional, as inter-relações entre comprometimento e clima, e propostas ações de gestão para melhorar o clima organizacional. O comprometimento organizacional dos servidores foi considerado moderado, com uma média de 3,19, destacando-se a base afetiva com média de 3,86 como a mais significativa.

Os servidores valorizaram principalmente a base afetiva, que engloba aspectos como felicidade em continuar na UFPel, sentimento de pertencimento e ligação emocional com a instituição. Esse resultado vai ao encontro aos resultados encontrados por Santos (2018). A base instrumental, com uma média de 3,16, foi influenciada pela dificuldade de sair da instituição e possíveis interrupções na vida pessoal. Já a base normativa, com uma média de 2,56, destacou a lealdade e a sensação de dívida dos servidores para com a UFPel. A pesquisa mostrou que um forte vínculo afetivo proporciona benefícios significativos à instituição.

Em relação ao clima organizacional, os principais fatores negativos identificados foram a insatisfação com salário e benefícios, falta de recursos, sobrecarga de trabalho e falta de valorização dos servidores. Apenas 26,7% consideraram sua remuneração boa, e apenas 13,3% estavam satisfeitos com os benefícios. Por outro lado, pontos positivos incluíram o orgulho de trabalhar na UFPel (100% dos servidores), satisfação com o reconhecimento e

apoio dos superiores (93,4% e 93,3%, respectivamente), e boas relações com colegas de trabalho (80%).

A pesquisa indicou que o clima organizacional, com uma média geral de 3,38, influencia significativamente o comprometimento organizacional. Aspectos como satisfação, ambiente psicológico, estrutura institucional e parcerias de trabalho são essenciais para aumentar o comprometimento. A relação entre as duas variáveis foi confirmada por um índice de correlação de 0,68, indicando uma relação positiva moderada. O comprometimento organizacional também afeta o clima, promovendo um ambiente psicológico saudável, incentivando a qualificação profissional e melhorando processos de trabalho.

A pesquisa apresentou limitações, incluindo a coleta de dados não abrangente e a adaptação do instrumento de outra instituição. Sugere-se desenvolver um instrumento específico para a UFPel, considerando as particularidades da instituição. Para estudos futuros, recomenda-se a aplicação do instrumento em diferentes setores da UFPel para verificar a generalização dos resultados e confirmar a relação entre comprometimento e clima organizacional. O vínculo que o funcionário apresenta, permite que a gestão desenhe rotinas e metas para o trabalho, otimizando os resultados (Silva, Bohnenberger e Froehlich, 2021).

REFERÊNCIAS

BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas — ERA**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013.

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

BORGES-ANDRADE, J. E. e ZANELLI, J. C. Psicologia e Produção de Conhecimento em Organizações e Trabalho. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 492-517, 2004.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n.5, p.1249-283, set./out. 2011.

CAMPOS, S. A. P.; ESTIVALETE, V.F.B; MADRUGA, L. R. R. G. Clima e Comprometimento Organizacional: Entendendo o Relacionamento do Indivíduo com a Organização. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em**

Administração. Anais do XXXIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. São Paulo: Anpad, 2009.

CODA, R. Como está o Clima? In: **Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil.** Brasília, 1998.

CUSTÓDIO, L. S. et al. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. **XVI SEMEAD – Seminários em Administração.** 24 e 25 de outubro de 2013; ISSN 2177-3866; USP. São Paulo, 2013.

FALCE, J. L. et al. Comprometimento organizacional: estudo comparativo entre duas organizações de ensino e pesquisa. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, p. 362-381, 2019.

FARIAS, M; GUEIROS, M. M. B. Comprometimento Organizacional no âmbito do serviço público: reflexões sobre o fenômeno a partir da visão dos servidores de uma Universidade Federal. In: **XXXIX EnANPAD.** Anais da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Belo Horizonte: 2015.

FEITOSA, M. J. S.; FIRMO, L. A. Bases do comprometimento organizacional: um estudo comparativo em Empresas Juniores. **Gestão & Sociedade**, p. 51-69, 2013. doi:10.21171/ges.v7i16.1626

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n.2, p.253-273, mar./abr. 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GONZÁLEZ, A. L. **Clima organizacional:** Antesala del aseguramiento de la calidad. Ingeniería & Desarrollo, Colombia, n.8, p. 25-32, 2000.

Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. **Journal of Applied Psychology**, 99(2), 222–238. <https://doi.org/10.1037/a0034751>

LIMA, L. C. S.; LEUCH, V.; BUSS, B. R. **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional.** Espacios (Caracas), v. 38, p. 13, 2017.

LIRA, D.; AMARAL, M. G. **Análise do Clima organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos do Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior.** 2015. Especialização em Gestão do Instituto de Ciências Humanas e Sociais Pós Graduação Lato Sensu, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2015.

LIRA, D. T.; AMARAL, M. G.; MAIA, J. S. A análise do clima organizacional de uma unidade acadêmica em uma universidade pública. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v. 8, n. 2, p. 302-325, 2018.

LUZ, R.S. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do rio de janeiro. 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, UFF, Niterói, 2003.

MARTINS, B. **Clima e comprometimento organizacional**: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Infantil. 2011. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Documento eletrônico. Belo Horizonte, 101 p, 2011. Disponível em https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9B7HKY/1/monografia_b_rbara_alves_martins.pdf

MARTINS, E. R. N. **Avaliação do clima organizacional entre os servidores técnicos administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado do Rio de Janeiro**. 2018. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) - Universidade Federal Fluminense, 2018.

MARTINS, C. F. M.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. **Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional**. RPOT, 4 (1), Jan-Jun, p.37-60, 2004.

MATTOS, C. A. C.; COSTA, N. L.; LAURINHO, I. S.; DIAS, L. N. S. Fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, p. 25-48, 2019. Doi: <https://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p25>

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.

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**. Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez., 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, University of Western Ontario, Greenwich, n. 1, p. 61-89, Apr. 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, pp. 299-326, 2001.

MONTENEGRO, A.; PINHO, A.; TUPINAMBÁ, A. Perfis de comprometimento organizacional em universidades federais: Características sociodemográficas e ocupacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 5, p. 1-30, 2023.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

NAVES, É. M. R. Clima e Comprometimento Organizacional - um caso na hotelaria. In: **V Convibra**, 2008, São Paulo. V Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Online, 2008.

OLIVEIRA, E. R. S. **Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional em uma IFES**: proposição de um modelo teórico-conceitual. 2017. 171 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria. Fortaleza, 2017.

PAIVA, K. C. M.; MORAIS, M. M. S. Comprometimento Organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 1, p. 74-101, 2012.

PAULA, M. V.; MARQUES, A. L.; MORAIS, K. A relação entre QVT e Comprometimento Organizacional em uma instituição federal de ensino do estado de Minas Gerais. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Anais. Curitiba: ANPAD, 2017.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S. Comprometimento organizacional no setor Público: um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo, 2017.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. de; SILVA, C. R. M. da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3507>. Acesso em: 27 fev. 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 277p, 2013.

RAMÍREZ, M. F. M.; OSTOS, J.; ARTEAGA, A. R. S. Role of empowerment and worker's identification with their teams for an innovative climate. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 60, n. 3, p. 183-194, 2020. DOI: 10.1590/S0034-759020200302. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/81312>. Acesso em: 26 fev. 2024.

REINERT, M.; MACIEL, C. O.; CANDATTEN, F. Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. **Revista Alcance**, v. 18, n. 2, p. 167-184, 2011

RIZZATTI, G. **Categorias de Análise de Clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários. In: **ENGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Anais. Natal, 2007.

SANTOS, M. dos. **Comprometimento e clima organizacional: estudo de caso em uma empresa de borracha**. 2018. Monografia (Pós-Graduação - Especialização em Gestão Estratégica da Produção e Logística) - Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.feevale.br/Vinculo2/000016/000016a7.pdf>.

SILVA, K. C.; BOHNENBERGER, M. C.; FROELICH, C. Comprometimento organizacional baseado no modelo de Meyer e Allen em uma instituição de ensino superior. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 18, n. 2, p. 72-95, 2021.

SIMOSI, M. Trajectories of organizational commitment: a qualitative study in a greek public sector organization. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 13, n. 1, p. 111–130, 2012.

SOBREIRA, F. E.; ZILLE, L. 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.

Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, 93(1), 70–83.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>

VALENTINI, M. **Relação Entre Clima Organizacional E Comprometimento Organizacional**. 2010. 30 p. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração, Centro Universitário de Brasília. Documento eletrônico, 2010. Disponível em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/10052/1/20750322.pdf>

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n.3, p. 418-428, 1982.