

## Comprometimento Organizacional em Servidores do Poder Judiciário Brasileiro

Tallyson Bruno Martins Costa – Universidade Potiguar – UnP  
 Leandro Trigueiro Fernandes – Universidade Potiguar – UnP  
 Marcelo Victor Alves Bila Queiroz – Universidade Potiguar – UnP  
 Laís Karla da Silva Barreto – Universidade Potiguar – UnP

Outros temas relacionados à Administração da Justiça

### RESUMO

As pesquisas sobre comprometimento organizacional permanecem atuais devido à grande preocupação de conseguir selecionar e manter indivíduos competentes, dedicados, engajados e envolvidos com os problemas das organizações. Na Administração Pública, especificamente, trata-se de um desafio maior pois evidências empíricas mostram que os funcionários públicos são menos comprometidos quando comparados aos empregados do setor privado. No caso do Poder Judiciário Brasileiro, objeto de estudo dessa pesquisa, ainda são escassos os trabalhos que abordam o comprometimento organizacional, embora suas instituições estejam em um recente contexto de reformas com ações lideradas pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, que visam a melhoria da produtividade e a eficiência administrativa. Assim, esse estudo, desenvolvido com uma abordagem quantitativa, a partir de um levantamento de caráter descritivo, objetivou analisar o Comprometimento Organizacional em instituições do Poder Judiciário Brasileiro, utilizando a versão refinada da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional. A pesquisa mensurou e discutiu os níveis de comprometimento organizacional na amostra participante e avaliou o instrumento quanto aos seus ajustes psicométricos, utilizando de estatística descritiva e da análise da fatorial confirmatória - AFC. Os resultados evidenciam que a EBACO-R possui um bom nível de qualidade e precisão para medir o comprometimento organizacional no âmbito do Poder Judiciário, pois o modelo apresentou índices psicométricos considerados relevantes pela literatura. O estudo também mostrou a presença de um forte comprometimento afetivo, mas indica ainda, a ausência de sentimentos de afiliação, como vínculos de aceitação, pertencimento em grupo e intenção de permanência.

**Palavras-Chave:** Comprometimento Organizacional; EBACO-R; Poder Judiciário; Comportamento Organizacional; Administração judiciária.

### 1. Introdução

Os temas relacionados a Gestão de Pessoas e ao Comportamento Organizacional estão cada vez mais presentes nas discussões da Administração Pública que buscam estratégias para a melhoria da qualidade na oferta de bens e serviços, assim como pela eficiência e transparência no uso de recursos públicos. Essa tendência reflete objetivos que demandam às organizações atenção especial ao papel das pessoas em seu contexto, especialmente para o desafio de promover o envolvimento e comprometimento do trabalhador (Pinho, Oliveira & Silva, 2020).



No contexto de intensas mudanças no mundo organizacional, surgem aquelas que afetam a forma como as pessoas percebem, interagem e se relacionam com o trabalho, temas que têm evoluído de uma perspectiva de fragmentação e programação da força de trabalho, para o encontro do ser social que desenvolve um trabalho intelectual e combina o desenvolvimento organizacional atrelado ao pessoal e profissional (Oliveira & Costa, 2015).

Como consequência de um enfoque comportamental, conceitos como motivação e liderança tornaram-se então importantes e a gestão de pessoas deixou de tratar o capital humano apenas como um custo a ser administrado, para também atuar sobre o seu comportamento (Fischer, 2002). Assim, as organizações passam a buscar o desenvolvimento de comportamentos desejados, visando identificar e desenvolver as competências necessárias para o desenvolvimento das organizações.

Nesse caminho, torna-se imprescindível estudar um dos mais importantes aspectos responsáveis pelo envolvimento do indivíduo com a organização: o comprometimento organizacional. A partir da definição de Meyer & Allen (1991), o comprometimento é “um estado psicológico que liga o indivíduo à organização”. Já Borges-Andrade (1994), destaca que os funcionários comprometidos contribuem para a melhoria na qualidade e eficiência do serviço, na satisfação da população e na redução dos custos administrativos.

Assim, o desafio de selecionar e manter um servidor público comprometido passa pela compreensão de sua influência por fatores diretamente ligados às práticas e políticas de gestão de pessoas, à estrutura organizacional, ao ambiente social, ao nível educacional, à idade, estado civil etc., revelando em tais fatores oportunidades de desenvolvimento para o Comprometimento Organizacional, enquanto construto, que visem a imprescindível eficiência e eficácia dos órgãos públicos (Oliveira & Costa, 2015).

O Comprometimento Organizacional pode então ser considerado um dos maiores desafios para a Gestão de Pessoas na Administração Pública, uma vez que a literatura aponta o tema como um construto pouco investigado nessa área. Como exemplo, em levantamento realizado por Pinho, Oliveira & Silva (2020) na literatura nacional, poucas produções foram encontradas sobre o tema até uma década atrás. Outras evidências empíricas mostram que os funcionários públicos são menos comprometidos quando comparados aos empregados do setor privado (Lizote, Verdinelli & Nascimento, 2013).

O Poder Judiciário, objeto de estudo dessa pesquisa, é partícipe desse contexto, não apenas por prestar um tipo de serviço público, mas pelo fato de nos últimos anos empreender ações, lideradas pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, que visam o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, com ênfase na melhoria da produtividade e dos seus processos de gestão, incluindo aqueles relacionados à gestão de pessoas. No entanto, segundo a série histórica do Relatório Justiça em Números, do próprio CNJ, ainda é alto o grau de litigiosidade no Brasil, apesar dos esforços traduzidos nas políticas públicas de metas de nivelamento (CNJ, 2020).

Os dados do Justiça em Números relevam um cenário desafiador a ser enfrentado pelo Poder Judiciário, além de diversos problemas que influenciam o comprometimento e desempenho, como: número insuficiente de funcionários para a demanda de atendimento, instabilidade da remuneração, perdas relacionadas à aposentadoria, falta de um plano efetivo de carreira, falta de apoio e incentivo à qualificação e percepção de favoritismo político para ocupação de cargos, entre outros (Melo *et al.*, 2014).

Considerando apenas o corpo funcional da magistratura, braço central no funcionamento da Justiça, sabe-se ainda que os juízes não são preparados, em sua formação, para exercerem



posições de administração e gerenciamento de equipes. Da mesma forma como na seleção para o ingresso na carreira também não são solicitados conhecimentos na área gerencial, especialmente de gestão de pessoas, não considerando, porém, que grande parte do trabalho diário do juiz é gerir recursos humanos e materiais (Letteriello & Figueiredo, 2020).

Esse cenário corrobora a afirmação de Batista & Figueiredo (2021), quando apontam que apesar das ações em busca do aperfeiçoamento da prestação jurisdicional após a criação do CNJ, o Poder Judiciário não tem ainda promovido o aproveitamento ideal de seu maior bem, que são as pessoas.

Isso acontece por características próprias do Judiciário, como forte Burocracia Profissional, muita ênfase na gestão externa e pouca na gestão interna e, como já mencionado, o reduzido destaque dado à formação do Magistrado para o exercer uma função de administrador (Nogueira, 2011).

Assim, tais aspectos suscitaram na necessidade de entender como se comprometem os servidores do Poder Judiciário, sendo essa uma das medidas iniciais para buscar a elevação dos índices de produtividade. Além disso, segundo Bastos & Borges-Andrade (1994), o comprometimento do empregado é importante para o sucesso da reestruturação organizacional, permitindo-a ser mais flexível e menos hierárquica, com a finalidade de oferecer produtos inovadores e de qualidade ao cidadão.

Nesse sentido, visando compreender o comprometimento organizacional no contexto das instituições que pertencem ao Poder Judiciário Brasileiro, têm-se a formulação da seguinte questão: Como se comportam as bases do Comprometimento Organizacional entre servidores do Poder Judiciário do Brasil?

Assim, o objetivo dessa pesquisa é analisar o Comprometimento Organizacional em instituições do Poder Judiciário Brasileiro, utilizando a versão refinada da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional. De modo específico, o estudo mensurou e discutiu os níveis de comprometimento organizacional na amostra participante e avaliou o instrumento quanto aos seus ajustes psicométricos, utilizando da estatística descritiva da análise da fatorial confirmatória - AFC.

A proposta segue a percepção de que a compreensão adequada do comprometimento organizacional possibilita ao Judiciário avaliar, melhorar ou desenvolver os seus sistemas organizacionais, bem como as políticas estratégicas e práticas de tomadas de decisões na Gestão de Pessoas. Ou seja, ações que estão efetivamente ligadas a percepção do servidor, ao clima organizacional e que podem impactar a eficiência jurídica, a produtividade e a agilidade na tramitação dos processos, possibilitando uma melhoria na prestação de serviços aos cidadãos, fato que caracteriza uma importante contribuição social do estudo.

Após esta seção introdutória, o estudo possui outras quatro seções subsequentes, a primeira delas traz as principais conceituações presentes na literatura sobre o comprometimento organizacional. A seguinte seção explicita os procedimentos metodológicos que guiaram a execução da pesquisa. A penúltima parte é construída com base nas análises e discussões dos resultados. E, por fim, na última seção são apresentadas as conclusões do estudo.

## 2. Fundamentação Teórica

O comprometimento organizacional é um complexo campo de estudos multidisciplinar que há mais de 60 anos é objeto de estudo das Ciências Administrativas e busca, através de suas bases psicológicas, sociológicas e antropológicas, uma melhor compreensão dos fatores que



influenciam e estabelecem os vínculos entre as organizações e seus funcionários (Menezes & Bastos, 2009).

As contribuições de Medeiros & Enders (1998), reforçam esse entendimento quando apontam o comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização. Para esses autores, o comprometimento acontece na presença de forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, assim como na disposição para exercer um esforço considerável em benefício dela e um forte desejo de se manter como seu membro.

Os autores Mowday, Steers & Porter (1979, p. 225), definem o comprometimento organizacional como “um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos”.

Em abordagens mais recentes, autores como Meyer (2009) conceituam o comprometimento organizacional como “uma força interna que vincula um indivíduo a um objeto (social ou não social) e/ou a um curso de ação de relevância para esse objeto”. Já Bastos *et al.* (2008, p. 331), definem como “um elo ou um vínculo que une o trabalhador à organização, e não apenas como uma atitude ou uma força que o pressiona”. Por fim, Klein *et al.* (2014) classifica o comprometimento como um “estado psicológico que reflete o quão fortemente uma pessoa está ligada a um foco de compromisso”.

Apesar do evidente avanço enquanto objeto de estudo, desde as primeiras contribuições são apontadas dificuldades no desenvolvimento do comprometimento organizacional enquanto constructo, sejam elas de natureza conceitual, provenientes das múltiplas interpretações do comprometimento, ou de natureza empírica, devido aos problemas de validade e precisão dos modelos utilizados, o que acaba por inviabilizar consensos a respeito do tema (Medeiros *et al.*, 2003; Rodrigues & Bastos, 2010; Trigueiro-Fernandes *et al.*, 2019).

Em face dessa diversidade conceitual, Balsan *et al.* (2015) destacam que a extensa agenda de pesquisa permitiu o aprofundamento das questões teóricas, conceituais e empíricas do construto, o que resultou em inúmeras investigações com diferentes enfoques, componentes e bases do comprometimento. No entanto, três desses enfoques conceituais predominaram, ainda que de forma unidimensional, no estudo do comprometimento até a década de 80, são eles: Enfoque afetivo, enfoque instrumental e enfoque normativo. Cabe destacar que, posteriormente, esses enfoques foram bases para modelos integrativos do comprometimento organizacional (Balsan *et al.*, 2015).

Esses três enfoques marcam os primeiros esforços da literatura do comprometimento organizacional na tentativa de construção de seus conceitos, buscando entender e explicar os diferentes vínculos existentes entre organizações e funcionários. No entanto, tais enfoques apresentam limitações ao não considerarem a complexidade dessas relações e abordarem o comprometimento a partir de um único enfoque.

Segundo Medeiros & Albuquerque (2005), os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais representavam mais do que tipos de comprometimento, e eram, na verdade, componentes presentes no vínculo psicológico que é estabelecido entre o indivíduo e sua organização.

Nesse sentido, Meyer & Allen (1991) apresentaram de forma pioneira o modelo que posteriormente veio a ser considerado o mais importante, enquanto abordagem





multidimensional, a partir da década de 90, pois tornou-se internacionalmente aceito e foi validado em várias culturas (Medeiros & Albuquerque, 2005).

Esse modelo, denominado de conceituação de três componentes, fruto dos trabalhos desenvolvidos pelos autores em 1984, 1990, 1991 e 1993, buscou a integração do modelo afetivo, de Mowday, Steers & Porter (1982), do instrumental, de Becker (1960) e do normativo, de Wiener (1982), além da operacionalização das teorias existentes do comprometimento organizacional (Medeiros *et al.* 2003). Dessa forma, os três componentes do comprometimento no modelo proposto por Meyer & Allen (1991) foram:

- Comprometimento Afetivo: Que está relacionado ao sentimento de identificação, envolvimento e apego do indivíduo pela organização;
- Comprometimento Instrumental: Que está associado aos custos inerentes ao abandonar a organização;
- Comprometimento Normativo: Que reflete uma obrigação do indivíduo em permanecer na organização, mesmo sendo mais vantajoso para ele deixá-la.

Assim, os autores destacaram que empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, enquanto aqueles com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam, ao passo que aqueles com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles se sentem obrigados (Meyer & Allen, 1991).

No entanto, mesmo com o respaldo de diversos autores ao modelo tridimensional de Meyer & Allen (1991), ele está distante de ser consenso no campo de estudo, considerando que críticos mais recentes observam que modelos multidimensionais não representam verdadeiramente o conceito de comprometimento, mas sim um modelo explicativo e preditor da permanência dos indivíduos em uma organização (Costa & Bastos, 2014; Rodrigues & Bastos, 2010).

O presente estudo definiu como foco o comprometimento organizacional a partir do modelo proposto por Medeiros (2003), e posteriormente refinado por Trigueiro-Fernandes *et al.* (2019), denominado Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO, considerando a sua ampla adesão e especificidade ao contexto brasileiro.

Desde sua concepção por Medeiros (2003), a EBACO foi amplamente usada nos estudos do Comprometimento Organizacional em âmbito nacional, no entanto, apesar de sua vasta utilização, o modelo original não comprovou sua validade convergente e sua aplicação está, em geral, relacionada a mensuração e avaliação do comprometimento.

Pensando nesses aspectos, Trigueiro-Fernandes *et al.* (2019) inovaram ao propor uma versão refinada da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, denominada EBACO-R, formulada a partir da exclusão da base obrigação pelo desempenho e falta de recompensas e oportunidades, devido às limitações quanto aos ajustes psicométricos originais. Além das questões metodológicas, as contribuições de Trigueiro-Fernandes *et al.* (2019) também encontram respaldo nas discussões teóricas que cercam o construto.

Do ponto de vista metodológico, Trigueiro-Fernandes *et al.* (2019) esclarecem que o trabalho de Medeiros (2003) não constatou a validade convergente entre as dimensões latentes do comprometimento organizacional. Os autores também acrescentam que as bases “obrigação pelo desempenho” e “falta de recompensas e oportunidades” apresentaram menores índices de ajustes psicométricos dentro do seu respectivo enfoque, tanto no original de Medeiros (2003) quanto em seu estudo confirmatório.



Considerando esse cenário, nas contribuições de Trigueiro-Fernandes *et al.* (2019), a EBACO-R atingiu um bom nível de qualidade e precisão para medir o comprometimento organizacional, apresentando vantagem sobre o modelo original de Medeiros (2003), já que foi possível confirmar a validade convergente. No entanto, esses autores apontam para a importância de que outros estudos também investiguem a validade da EBACO-R em diferentes culturas e setores da economia.

Outros estudos recentes demonstram a importância do Comprometimento Organizacional enquanto ferramenta de diagnóstico organizacional, permitindo interpretar a sua influência em diversas culturas e aspectos comportamentais presentes nas organizações, ao passo que apontam a EBACO como uma ferramenta relevante para diagnóstico do Comprometimento.

O estudo de Pereira *et al.* (2020), analisou o Comprometimento organizacional de funcionários pertencentes à área comercial de uma empresa de agronegócios situada em São Paulo, que passou por um processo de aculturação. Os resultados revelaram que o Comprometimento organizacional predominante, após o processo de aculturação, foi baseado no desempenho tendo por base o enfoque normativo (Pereira *et al.*, 2020).

Já o trabalho de Marzall *et al.* (2020), teve como objetivo analisar a relação entre suporte organizacional e o comprometimento dos docentes de uma Instituição de Ensino Superior privada do Rio grande do Sul. Os resultados apontam uma forte relação entre o nível do suporte organizacional oferecido e o comprometimento, ou seja, o comprometimento aumenta à medida que ocorre o incremento no suporte concedido (Marzall *et al.*, 2020).

Por fim, o estudo de Santos e Falce (2022) buscou investigar a influência do Comprometimento Organizacional nas atitudes retaliatórias em uma organização pública de Minas Gerais, utilizando técnicas de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os resultados alcançados revelaram a existência de uma relação negativa e significativa entre os constructos “comprometimento organizacional” e “atitudes retaliatórias”, de modo que, quanto maior o comprometimento, menor será a retaliação e vice-versa. (Santos & Falce, 2023).

No campo específico da Administração Pública e da Poder Judiciário, embora sejam limitados e específicos os estudos de casos voltados ao tema, destaca-se o trabalho de Botelho & Paiva (2011) no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, onde os resultados evidenciaram que os servidores se encontravam descomprometidos em função de aspectos como a falta de infraestrutura, a sobrecarga de trabalho, a falta de perspectivas no plano de carreira e a falta de políticas de valorização do servidor.

Em contribuição recente, Costa *et al.* (2021), ao analisarem o Comprometimento Organizacional dos servidores do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte encontraram comprometimento baixo em todas as bases avaliadas. Já na pesquisa Oliveira e Costa (2015), também analisando um Tribunal de Justiça no Nordeste brasileiro, foram encontrados níveis medianos de comprometimento e os servidores mostraram sentir a necessidade de maiores incentivos e oportunidades por parte do Tribunal.

Portanto, o presente estudo contribui com essas lacunas por acreditar que o comprometimento organizacional, com a devida compreensão de suas características, pode fornecer importantes informações sobre as organizações judiciais, especialmente a partir da percepção de seus servidores. Esse caminho busca subsidiar a adoção de práticas organizacionais que melhor direcionem o Judiciário ao caminho da eficiência administrativa e que esta seja refletida na melhoria dos serviços oferecidos ao povo brasileiro.



### 3. Metodologia

O objetivo da pesquisa é analisar o Comprometimento Organizacional em um estudo de caso em instituições do Poder Judiciário Brasileiro, para isso a abordagem metodológica definida é de um estudo de natureza quantitativa, a partir de um levantamento de caráter descritivo (Creswell, 2010; Vergara, 1998).

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado composto pela aplicação integral da versão refinada da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO-R, desenvolvida por Medeiros (2003), e revisada por Trigueiro-Fernandes *et al.*, (2019).

A escala EBACO-R possui cinco bases do comprometimento organizacional, são elas: afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, linha consistente de atividades e escassez de alternativas. O instrumento é composto por 20 questões fechadas na escala tipo Likert, que variam de 1 a 6, sendo o número 6 o maior grau de concordância com a afirmação da resposta. Cada base do comprometimento é composto por 4 indicadores no questionário.

O Poder Judiciário é um dos três poderes do Estado Brasileiro, que tem a prerrogativa de interpretar as leis e assegurar o seu respeito. Sua organização divide-se em cinco ramos: Justiça Estadual, Justiça do Trabalho, Justiça Federal, Justiça Eleitoral e Justiça Militar.

A amostra foi composta de amostragem por conveniência, definida através de critérios como acessibilidade e abertura dos servidores das organizações em participarem de forma voluntária da pesquisa. A amostra foi coletada a partir da divulgação em tribunais de diferentes ramos do Judiciário brasileiro, entre os meses de abril e agosto de 2022, através do compartilhamento de link com o instrumento da pesquisa, divulgado através de redes sociais, de grupos de pesquisa com temática relacionada e do contato direto com as instituições aptas a participarem, visando a divulgação entre seus servidores. Ao final do período de coleta dos dados foram obtidas 920 respostas individuais ao instrumento que foram consideradas como observações válidas e que, portanto, é o número que caracteriza a amostra do estudo.

A pesquisa analisou os dados coletados a partir de dois métodos: estatística descritiva e análise da fatorial confirmatória - AFC. A estatística descritiva é a parte da estatística que trabalha com a organização e apresentação de dados, tendo em sua composição um conjunto de técnicas que servem para analisar, descrever e interpretar os dados numéricos de uma determinada população ou de uma amostra (Akanime & Yamamoto, 2013, p. 23). Já a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), como resumem Hutz, Bandeira e Trentini (2015), testa o quanto os dados reais se ajustam a um modelo hipotético criado para descrever os dados, além de apresentar um conjunto de índices de ajuste que informam o quanto o modelo reflete o conjunto de dados observados.

A estatística descritiva foi aplicada a fim de mensurar os níveis de comprometimento organizacional da amostra nas bases que compõem a EBACO-R. Para mensuração do comprometimento, os dados foram tratados seguindo as orientações de Bastos *et al.* (2008, p. 62). A etapa consiste no cálculo da média das respostas informadas pelos participantes do estudo em cada item, para que, em seguida, fosse possível multiplicar a média obtida pelo peso de cada indicador. Os itens possuem pesos diferentes considerando que dentro de uma mesma base os coeficientes de correlação de alguns indicadores são maiores do que outros.

Por fim, a última etapa na mensuração do comprometimento consiste em somar os valores dos quatro indicadores já multiplicados pelos pesos correspondentes de cada base, onde o valor final obtido é considerado o resultado ou nível de comprometimento daquela base.



Através desse valor é possível interpretar os resultados e estabelecer os níveis de comprometimento de cada base como baixo, abaixo da média, acima da média ou alto.

Já a AFC foi utilizada para avaliar as propriedades psicométricas e a adequação teórica da EBACO-R. O modelo foi estimado individualmente para cada variável latente do Comprometimento, de modo a analisar a qualidade do ajuste do modelo aos dados. Para isso, adotaram-se os índices CFI - *Comparative Fit Index*, que deve ser maior que 0,90 e SRMR - *Standardized Root Mean Squared residual*, que deve ser menor que 0,10 (Worthington & Whittaker, 2006). Para análise de consistência interna de cada fator, foi aplicado o *Alpha de Cronbach*, utilizando o valor de referência de 0,7 (Marôco & Garcia-Marques, 2006; Hair, 2006).

Na sequência foi realizada a AFC incluindo todas as cinco dimensões do modelo, visando a avaliação do ajustamento global entre as dimensões latentes e seus respectivos indicadores. Os índices de ajustamento adotados nessa fase estão expressos a seguir no Quadro 1, com seus respectivos valores de referência baseados nas medidas de avaliação de ajustamento indicadas em Marôco (2010).

**Quadro 1:** Índices de Ajustamento adotados.

Índice de Ajustamento	Descrição	Referência (Marôco, 2010)
$\chi^2/gf$ ( <i>Qui-quadrado por Graus de Liberdade</i> )	Procura a menor diferença possível entre a matriz proposta versus a matriz amostral.	< 2 (bom) / [2;5] (aceitável)
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error Of Approximation</i> )	Avalia o quão bem o modelo proposto se adequa na amostra.	≤ 0,08
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	Compara o modelo estimado com um modelo nulo ou de independência.	≥ 0,90
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	Compara o modelo estimado com um modelo nulo ou de independência.	≥ 0,90
SRMR ( <i>Standardized Root Mean Square Residual</i> )	Avalia as diferenças entre as covariâncias preditas e observadas.	< 0,10
AIC ( <i>Akaike Information Criterion</i> )	Compara a plausibilidade de modelos diferentes.	melhor <
BIC ( <i>Bayesian Information Criterion</i> )	Compara a plausibilidade de modelos diferentes.	melhor <

Fonte: Adaptado de Marôco, 2010.

Por fim, o modelo foi ajustado com base nos *Modification Indices* (MI) propostos, que correspondem aos parâmetros que precisam ser adicionados ou removidos para que o ajuste do modelo melhore. Os valores de referência do MI devem ser superiores a 11 para que se justifique a realização do ajuste, além da necessidade de existência de respaldo teórico (Marôco, 2010).

## 4. Resultados e Discussões

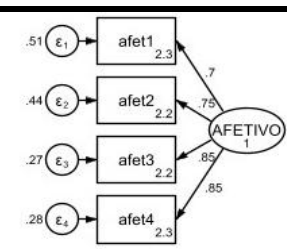
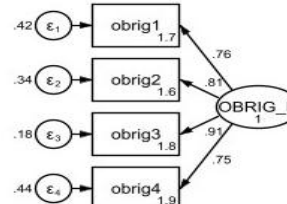
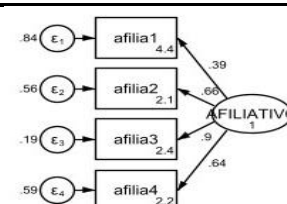
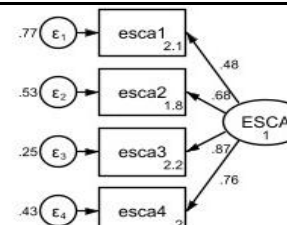
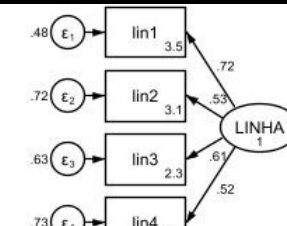
### 4.1. Análise Fatorial Confirmatória da EBACO-R





O resultado das medidas de avaliação de ajuste adotadas na análise confirmatória entre as dimensões latentes e seus respectivos indicadores podem ser visualizados na Tabela 1. Observa-se que todas as cargas fatoriais das variáveis observáveis apresentaram altos níveis de significância,  $p\text{-value} \leq 0,001$ , em relação ao seu construto. Além disso, os índices de ajustamento (CFI e SRMR) e o *Alpha de Cronbach*, atendem aos parâmetros de referência especificados em Marôco (2010), Hair (2006) e Worthington & Whittaker (2006). Os CFIs foram maiores que 0,90, os SRMRs menores que 0,10, e os *Alphas* foram superiores a 0,7.

**Tabela 1:** Dimensões latentes e índices de ajustamento e consistência das bases do comprometimento organizacional.

Bases do Comprometimento Organizacional	CFI	SRMR	Alpha de Cronbach
<p><b>Afetivo</b></p> 	0,999	0,008	0,87
<p><b>Obrigaçao em permanecer</b></p> 	0,973	0,030	0,88
<p><b>Afliativo</b></p> 	0,999	0,011	0,74
<p><b>Escassez de alternativas</b></p> 	0,955	0,047	0,79
<p><b>Linha consistente de atividades</b></p> 	0,975	0,028	0,70

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.



Os resultados da significância das cargas do modelo de mensuração dos índices de ajustamento e da consistência interna obtidos por meio da AFC, realizada individualmente para cada construto, permitem afirmar que os indicadores podem ser explicados pela dimensão latente a que estão relacionados.

O modelo ajustado por esta pesquisa é composto por cinco das sete dimensões latentes do comprometimento organizacional, evidenciadas por Medeiros (2003): afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, escassez de alternativas e linha consistente de atividades, e suas respectivas variáveis observáveis.

O processo de ajustamento do modelo foi realizado com base nos Índices de Modificação - MI obtidos após a estimativa inicial do modelo. Foram analisados os indicativos de relações de covariâncias de erros de variáveis que compõem a mesma dimensão latente ou com alguém respaldo teórico. A Tabela 2 apresenta os ajustes estabelecidos com a sugestão do MI. É válido destacar que a cada ajuste realizado, o modelo foi reestimado para verificar a sua convergência e obter novos indicativos de modificação que pudessem melhorar o ajustamento do modelo.

**Tabela 2:** Sequência de ajustes realizadas a partir do MI.

Sequência	Relação de Covariância	MI
1	ε19 ↔ ε20	115,02
2	ε2 ↔ ε10	56,43
3	ε7 ↔ ε8	33,07
4	ε13 ↔ ε14	38,93
5	ε9 ↔ ε13	108,90
6	ε12 ↔ ε16	53,16
7	ε9 ↔ ε14	41,95

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

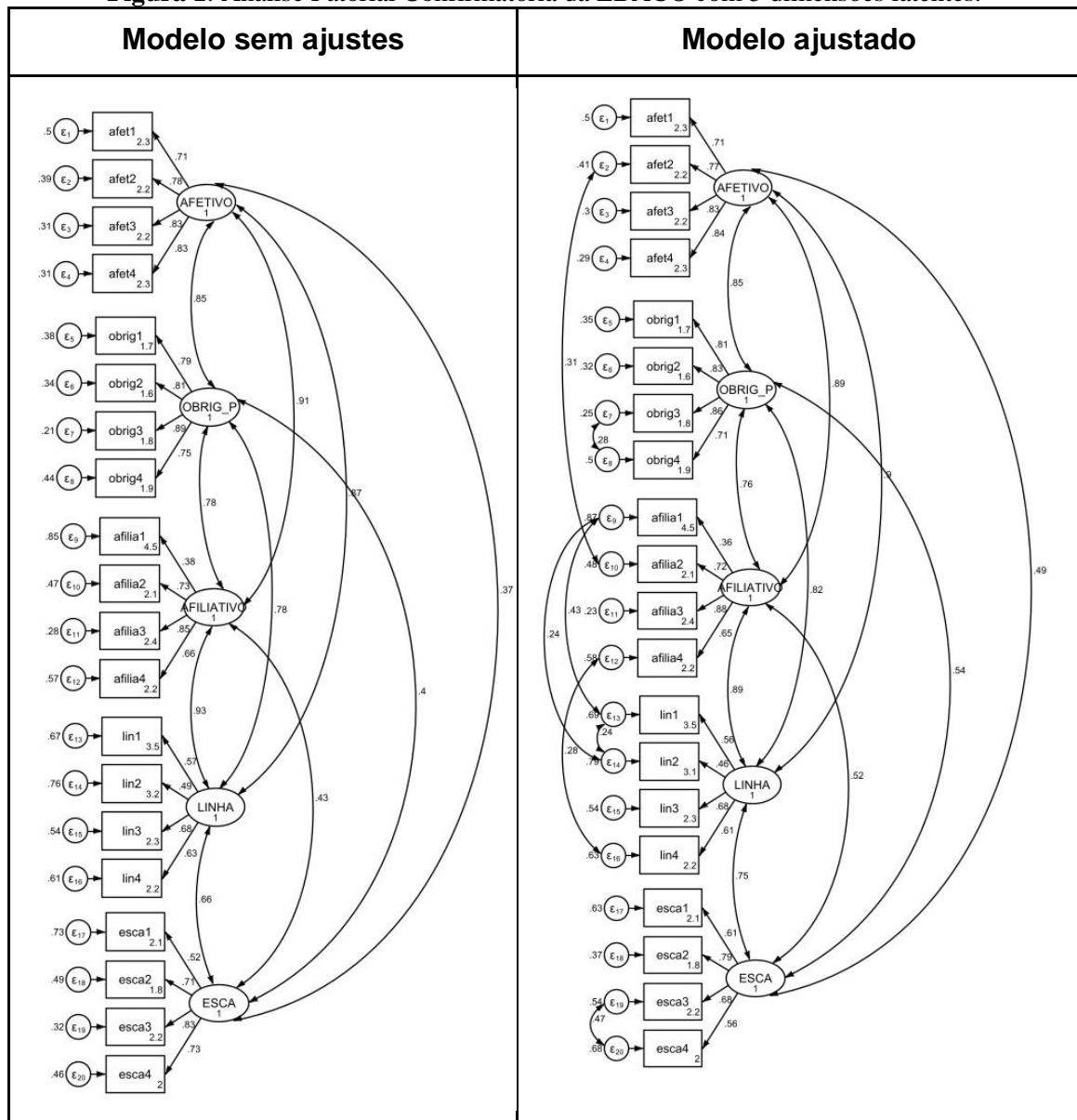
A relação de covariância dos erros encontrados nas sequências de ajustes 1, 2, 3 e 4 são referentes a erros que estão correlacionados com itens da mesma variável (esca3 com esca4, obri3 com obrig4 e lin1 com lin2) ou que historicamente derivam da mesma base (afet2 com afilia2), o que pode sugerir redundância ou sobreposição do conteúdo dos itens, por isso a sugestão de ajuste.

Já a relação de covariância dos erros encontrados nas sequências de ajustes 5, 6 e 7 estão relacionados a itens que compõem a variável Afiliativa e a variável Linha Consistente de Atividade (afila1 com lin1, afilia4 com lin4 e afilia1 com lin2). Embora essa correlação não seja comum na literatura, não se pode deixar de considerar que, ao inserir-se em uma Linha Consistente de Atividade visando manter seu vínculo empregatício, um servidor pode considerar nessa decisão aspectos como a possível perda do vínculo social com a organização, com os colegas de trabalho e com a inserção ou status que a sua posição na organização possa proporcionar, o que denota as características do Comprometimento Afiliativo.



Assim, os valores de todas as cargas fatoriais padronizadas, tanto no modelo sem ajustes quanto no ajustado, apresentaram significância do ponto de vista de correlação entre as variáveis latentes e observáveis. As correlações entre as dimensões latentes, nos dois modelos, também foram significantes, indicando previamente a possibilidade de validade convergente do modelo, com base no critério estabelecido por Pasquali (1997). Na Figura 1, são apresentados os modelos sem ajustes e o ajustado.

**Figura 1:** Análise Fatorial Confirmatória da EBACO com 5 dimensões latentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Os resultados dos índices que avaliam a qualidade do ajustamento do modelo estão dispostos na Tabela 3. Como resultado do ajustamento do modelo, verificou-se que os índices reportaram, em sua maioria, valores considerados bons pela literatura (Ullman, 2007; Marôco,



2010). Entre os índices que avaliam a qualidade própria do modelo houve uma significativa redução do valor de  $X^2/df$  para 4,94 aproximando o modelo do valor de referência que considera o ajuste como bom. O índice SRMR apresentou valor de 0,06 indicando baixa representatividade dos erros e, conseqüentemente, melhor ajustamento para o modelo.

**Tabela 3:** Índices de Ajustamento do Modelo.

Índice de Ajustamento	Valor de Referência (Marôco, 2010)	Modelo sem ajustes	Modelo Ajustado
$\chi^2/df$	$\leq 2$ (bom) / $]2;5]$ (aceitável)	7,58	4,94
RMSEA	$\leq 0,08$	0.09	0.07
CFI	$\geq 0,90$	0.88	0.93
TLI	$\geq 0,90$	0.86	0.92
SRMR	$< 0,10$	0.07	0.06
AIC	melhor <	51615.37	51173.39
BIC	melhor <	51942.67	51533.43

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Quanto aos índices CFI e TLI, ambos apresentaram valores superiores a 0,90, indicando um ajustamento muito bom (Marôco, 2010). Na categoria dos índices de discrepância populacional, o RMSEA atingiu o valor de 0,07, indicando que o modelo possui um ajustamento muito bom das médias e variâncias quando comparado ao modelo populacional.

Por fim, utilizaram-se os índices AIC e BIC para suportar a decisão com relação à preferência entre os modelos sem e com ajustes. Os valores obtidos por esses índices apontaram o modelo ajustado como a melhor escolha.

## 4.2. Resultado da Aplicação da EBACO-R

Os dados obtidos através da aplicação do instrumento permitiram mensurar e analisar as bases do comprometimento organizacional de acordo com a EBACO-R, escala desenvolvida por Medeiros (2003) e posteriormente refinada por Trigueiro-Fernandes *et al* (2019). Visando uma adequada mensuração das bases do comprometimento, os dados foram tratados seguindo as orientações de Bastos *et al.*, (2008, pág. 62), conforme detalhamento apresentado no capítulo metodológico.

Na Tabela 4, a seguir, é apresentado o resumo dos resultados encontrados para as bases que compõem o comprometimento organizacional da amostra e, em seguida, é discutido a análise de cada base do comprometimento também identificada conforme a teoria debatida na seção de referencial teórico da pesquisa.

Segundo Bastos *et al.*, (2008, pág. 62), na interpretação dos resultados obtidos, algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, enquanto outras inversamente proporcional. Logo, nas bases afetiva, afiliativa e obrigação em permanecer é importante um alto comprometimento, já nas bases escassez de alternativas e linha consistente de atividade é importante que o comprometimento seja baixo.

Assim, os dados obtidos na aplicação da EBACO-R na amostra participante da pesquisa encontraram o padrão esperado pela literatura em três das cinco bases avaliadas, que foram os casos das bases Afetiva, com o resultado esperado de comprometimento alto ou acima de média, e nas bases escassez de alternativas e linha consistente de atividade, que obtiveram resultados





de comprometimento baixo ou abaixo da média, respectivamente. As bases afiliativa e obrigação em permanecer obtiveram baixos níveis de comprometimento, enquanto o recomendado pela literatura é de um alto comprometimento.

**Tabela 4:** Mensuração do Comprometimento Organizacional na amostra.

Base	Resultado	Interpretação
Afetivo	11,12	Comprometimento acima da média
Afiliativo	11,79	Baixo comprometimento
Linha Consistente de Atividade	10,74	Comprometimento abaixo da média
Escassez de Alternativas	9,95	Baixo comprometimento
Obrigação em Permanecer	9,49	Baixo comprometimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Em linhas gerais, os dados sugerem níveis adequados de Comprometimento entre os servidores Poder Judiciário, especialmente considerando o resultado de Comprometimento acima da média na base Afetiva, que é considerada por alguns autores como a essência do conceito de Comprometimento (Menezes, Aguiar & Bastos, 2016). Assim, o resultado atende a sugestões da literatura de que a compreensão do Comprometimento organizacional limitado aos elementos constituintes da sua essência evita o “esticamento” do seu conceito (Rodrigues & Bastos, 2010; Balsan *et al.*, 2015; Menezes *et al.*, 2016).

Por outro lado, esse resultado também pode ser considerado inédito na literatura do Comprometimento no Judiciário, visto que difere dos estudos anteriores que divulgaram os dados da mensuração do Comprometimento e apresentaram, em geral, índices que variam de baixos ou medianos na base Afetiva (Costa *et al.*, 2021; Oliveira & Tanaka, 2016; Oliveira & Costa, 2015; Botelho & Paiva, 2011).

#### 4.2.1. Resultado da Base Afetiva

A base afetiva, segundo Bastos *et al.* (2008), trata da identificação dos valores e crenças do indivíduo com os da organização e acontece, segundo Kelman (1958), a partir de um vínculo psicológico de internalização, que permite a convergência entre os valores do indivíduo e da organização. A Tabela 5, a seguir apresenta o resultado dos quatro indicadores que compõe a Base Afetiva da EBACO-R.

Assim, nessa base, aspectos como a filosofia, os objetivos e crenças da organização são aceitos pelo indivíduo como seus, o que explica o fato de que o resultado da base afetiva tenha relação diretamente proporcional ao desempenho da organização. A análise do resultado apontou um índice de comprometimento afetivo de 11,12, o que segundo Bastos *et al.*, (2008, pág. 62), corresponde a índice de comprometimento acima da média.



**Tabela 5: Resultado da Base Afetiva.**

Indicador	Média	Peso	Índice	Resultado	Interpretação
Desde que comecei a trabalhar no Judiciário, meus valores pessoais e os do Judiciário têm se tornado mais parecidos.	3,51	0,74	2,60	11,12	Comprometimento acima da média
A razão da sua preferência pelo Poder Judiciário em relação a outra organização é por causa do que ele simboliza, de seus valores.	3,60	0,76	2,74		
Eu me identifico com a filosofia do Poder Judiciário.	3,63	0,8	2,90		
Eu acredito nos valores e objetivos do Poder Judiciário.	3,67	0,78	2,86		

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Esse resultado nos permite aferir que os servidores participantes se identificam com a missão da organização que estão vinculados e possuem um alinhamento entre os seus valores e objetivos pessoais, resultado que é considerado positivo para as organizações, uma vez que um alto comprometimento afetivo contribui para a melhoria da produtividade e da qualidade dos serviços prestados pelos servidores.

O resultado positivo é reforçado por Mowday, Porter & Steers (1982), quando afirmam que altos níveis de Comprometimento nesta base, evidenciam uma forte aceitação dos valores e objetivos organizacionais por parte dos indivíduos e que estes estão emocionalmente ligados, identificados e envolvidos com a organização.

#### 4.2.2. Resultado da Base Afiliativa

Segundo Bastos *et al.*, (2008, pág. 62), a base Afiliativa é marcada pela forte crença de que se é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização. Nesse base, o indivíduo mantém-se comprometido e engajado ao sentir-se seguro de que naquela organização as pessoas o consideram membro pertencente do grupo e que ele desenvolve um trabalho que é reconhecido e valorizado por todos. A Tabela 6 apresenta os quatro indicadores que compõem a base e seus respectivos resultados.

**Tabela 6: Resultado da Base Afiliativa.**

Indicador	Média	Peso	Índice	Resultado	Interpretação
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	4,89	0,76	3,71	11,79	Baixo comprometimento
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pelo Poder Judiciário.	3,51	0,68	2,38		
No Poder Judiciário, eu sinto que faço parte do grupo.	3,84	0,72	2,76		
Sou reconhecido por todos no Poder Judiciário como um membro do grupo.	3,55	0,82	2,91		

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.



Assim, ao considerar a base afiliativa, a EBACO-R procura mensurar a crença dos pesquisados de que eles são reconhecidos pelos colegas de trabalho como membros do grupo. O resultado apurado na base afiliativa entre os servidores pesquisados foi de 11,79, o que é interpretado como baixo comprometimento, uma vez que é inferior aos parâmetros apresentados por Bastos *et al.*, (2008, pág. 62). Esse resultado pode ser considerado como negativo para as organizações pesquisadas, pois sugere que os servidores não possuem um sentimento de pertencimento e aceitação em grupo na sua organização.

É possível ainda analisar que o resultado parece demonstrar a existência de pouco convívio social e coesão no grupo pesquisado, especialmente se considerarmos que entre os indicadores pesquisados nessa base, o que obteve menor resultado foi o que diz “Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pelo Poder Judiciário”, com um índice final de 2,38. O resultado encontra respaldo na teoria de Kanter (1968), sinalizando a necessidade de buscar maior integração entre os servidores, visando o desenvolvimento de níveis adequados nessa base de comprometimento.

#### 4.2.3. Resultado da Base Linha Consistente de Atividade

A base Linha Consistente de Atividade deriva do comprometimento instrumental e parte da crença de que o indivíduo deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter naquele ambiente, conforme aponta Bastos *et al.*, (2008, p. 65). Já para Becker (1960), nessa base o funcionário se engaja em linhas consistentes de atividades visando permanecer no emprego, especialmente ao analisar à relação entre os custos e os benefícios em deixar a organização.

**Tabela 7:** Resultado da Base Linha Consistente de Atividades.

Indicador	Média	Peso	Índice	Resultado	Interpretação
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	4,67	0,65	3,08	10,74	Comprometimento abaixo da média
Procuro não descumprir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.	4,49	0,69	3,09		
Na situação atual, ficar no Poder Judiciário é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo.	3,75	0,58	2,17		
Para conseguir ser recompensado no Poder Judiciário é necessário expressar a atitude esperada.	3,42	0,71	2,42		

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A Tabela 7 apresenta os quatro indicadores que compõem essa base e seus respectivos resultados. Percebemos que o resultado obtido de 10,74 aponta para um comprometimento abaixo da média na base linha consistente de atividades, resultado que pode ser considerado positivo para as organizações pesquisadas, conforme os parâmetros apresentados por Bastos *et al.*, (2008, pág. 62), pois sugere que, entre os servidores participantes, a percepção e a relação entre o indivíduo e a organização ultrapassa a mera execução de tarefas, o cumprimento de



regras estabelecidas e que os servidores não estão lá apenas com a intenção de manterem seus vínculos.

O resultado identificado na amostra estudada vai ao encontro da teoria de Becker (1960), e pode ser explicado considerando a, em geral, estabilidade conferida aos servidores nomeados em cargos através de concursos públicos após três anos de efetivo exercício, conforme expresso na Lei nº. 8112/90. Ou seja, a segurança proporcionada pelo cargo influencia na redução da desse tipo de comprometimento, uma vez que os servidores da amostra não correm o risco de serem demitidos a qualquer momento.

#### 4.2.4. Resultado da Base Escassez de Alternativas

Essa base também se relaciona com um comprometimento instrumental, mas tem como teoria a crença de que não existem muitas alternativas para o indivíduo de trabalhar em outro local, em caso de abdicar de seu vínculo atual (Bastos *et al.*, 2008). Então, mesmo que ele não possua vínculos afetivos, mesmo que não se sinta parte daquele grupo, para ele não é vantajoso deixar a organização pois isso implicaria em mudanças radicais e até mesmo negativas para sua vida. A Tabela abaixo apresenta os quatro indicadores que compõem essa base na EBACO-R e seus respectivos resultados:

**Tabela 8:** Resultado da Base Escassez de Alternativas.

Indicador	Média	Peso	Índice	Resultado	Interpretação
Se eu decidisse deixar o Poder Judiciário agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,69	0,59	2,18	9,95	Baixo comprometimento.
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o Poder Judiciário.	2,82	0,77	2,17		
Um das consequências negativas de deixar o Poder Judiciário seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	3,51	0,84	2,94		
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.	3,38	0,78	2,63		

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O resultado obtido de 9,95 aponta para um baixo comprometimento quando consideramos a base escassez de alternativas, com destaque para o indicador “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o Poder Judiciário.”, que obteve o índice de 2,82, o menor entre os que compõem essa base. Segundo Bastos *et al.*, (2008, pág. 62), esse resultado tem um efeito positivo sobre o desempenho das organizações e está em conformidade com a literatura para essa base da EBACO-R.

Assim, pode-se aferir que, entre os servidores participantes do estudo, a crença de que ele terá dificuldades caso deixe a organização não está presente e favorece o sentimento de pertencimento, de compromisso com os problemas da organização e de livre escolha em colaborar com seus objetivos e sua filosofia.





O resultado pode ser corroborado considerando a noção de entrincheiramento abordada por Balsan *et al.* (2015), quando apontam que nem todas as bases motivacionais para a permanência em uma organização devem ser englobadas pelo comprometimento, pois nem toda pessoa que permanece na organização está, na verdade, comprometida com ela.

#### 4.2.5. Resultado da Base Obrigação em Permanecer

A base Obrigação em Permanecer deriva do enfoque normativo do comprometimento, apresentado por Meyer & Allen (1991) e que é caracterizado pela crença do indivíduo de que se tem a obrigação de permanecer na organização ou de que não seria certo deixá-la. Para Bastos *et al.* (2008), nessa base o indivíduo entende que se ele deixasse a organização iria se sentir culpado e não estaria agindo corretamente. A Tabela 9 abaixo apresenta os quatro indicadores que compõem a base e seus respectivos resultados.

**Tabela 9:** Resultado da Base Obrigação em Permanecer.

Indicador	Média	Peso	Índice	Resultado	Interpretação
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o Poder Judiciário agora.	3,04	0,79	2,40	9,49	Baixo comprometimento
Eu me sentiria culpado se deixasse o Poder Judiciário agora.	2,67	0,82	2,18		
Acredito que não seria certo deixar o Poder Judiciário porque tenho uma obrigação moral de permanecer nesta organização.	2,97	0,85	2,52		
Eu não deixaria o Poder Judiciário agora porque eu tenho uma obrigação moral com os servidores desta organização.	3,03	0,78	2,36		

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O resultado de 9,49 obtido na base Obrigação em Permanecer é interpretado como baixo comprometimento para a EBACO-R, segundo Bastos *et al.*, (2008, pág. 62). Assim, o resultado demonstra que, embora comprometidos com os valores e filosofia da organização, como mostra a base afetiva, os servidores não se sentem obrigados em permanecerem em suas organizações ou não possuem um sentimento de compromisso moral com ela. Considerando que o índice final encontrado foi baixo para os parâmetros da literatura, podemos considerar o resultado como negativo para a instituição, uma vez que essa base possui relação diretamente proporcional ao desempenho da organização.

O estudo de Pinho (2018), ao relacionar as práticas de gestão de pessoas, como antecedentes do comprometimento e a satisfação no trabalho, e a intenção de rotatividade como consequentes, encontraram na base normativa uma influência de práticas de "envolvimento" e "remuneração e recompensas", que afetaram positivamente a satisfação no trabalho. Assim, o resultado sugere que tais práticas podem contribuir para a elevação do sentimento de



pertencimento e permanência na organização e pode indicar as organizações caminhos para aprofundar a análise no resultado encontrado na base Obrigação em permanecer.

## 5. Considerações Finais

Este estudo surgiu da necessidade de analisar e compreender um dos temas mais importantes ligados ao Comportamento das pessoas nas organizações, que é o Comprometimento Organizacional, no contexto de uma instituição cercada por particularidades em sua cultura, que é o Poder Judiciário Brasileiro.

Assim, a pesquisa objetivou analisar o Comprometimento Organizacional em um levantamento com servidores do Poder Judiciário Brasileiro. De modo específico, propôs-se a validação do instrumento EBACO-R em relação aos seus ajustes psicométricos, de modo a entender a plausibilidade de sua estrutura teórica e como ela se adequa a cultura da organização, além da mensuração do grau de Comprometimento Organizacional desses servidores através da aplicação do instrumento, assim como discutiu-se os seus resultados a partir da literatura da área.

Quanto a validação do instrumento EBACO-R, a pesquisa utilizou a Análise Fatorial Confirmatória – AFC para cada dimensão latente e suas respectivas variáveis observáveis, tendo o objetivo de avaliar a adequação dos indicadores em cada base do comprometimento organizacional. Os resultados da significância das cargas do modelo de mensuração dos índices de ajustamento e da consistência interna obtidos por meio da AFC, realizada individualmente para cada construto, permitiram afirmar que os indicadores podem ser explicados pela dimensão latente a que estão relacionados.

Como resultado do ajustamento do modelo, verificou-se que as correlações entre as dimensões latentes, nos dois modelos, foram estatisticamente significantes. Os índices reportaram, em sua maioria, valores considerados bons pela literatura e apontaram o modelo ajustado como a melhor escolha.

Esses resultados sugerem que a EBACO-R possui um bom nível de qualidade e precisão para medir o comprometimento organizacional no âmbito do Poder Judiciário, visto que o modelo apresentou índices de ajustes psicométricos considerados relevantes de acordo com a literatura.

Os resultados da aplicação do instrumento entre os participantes do estudo atingiram o padrão esperado pela literatura em três das cinco bases avaliadas, que foram os casos das bases Afiliativa, com o resultado esperado de comprometimento alto ou acima de média, e nas bases escassez de alternativas e linha consistente de atividade, que obtiveram resultados de comprometimento baixo ou abaixo da média, respectivamente. As bases afiliativa e obrigação em permanecer obtiveram baixos níveis de comprometimento, enquanto o recomendado pela literatura é de um alto comprometimento.

Dessa forma, conclui-se que há entre os participantes do estudo sentimentos como identificação com a missão da organização que estão vinculados, alinhamento entre os seus valores e objetivos pessoais. Para eles a percepção e a relação entre o indivíduo e a organização ultrapassa a mera execução de tarefas e o cumprimento de regras estabelecidas.

Os resultados também sugerem a presença dos sentimentos de pertencimento, de compromisso com os problemas da organização e de livre escolha em colaborar com seus objetivos e sua filosofia. No entanto, os resultados de baixo comprometimento nas bases



afiliativa e obrigação em permanecer não esclarecem se os servidores possuem vínculos de aceitação em grupo e intenção de permanência na sua organização.

Como avaliação do trabalho, pontua-se que o resultado encontrado deve visto com cautela pois esbarra em uma das limitações do estudo, que é ausência de referências sólidas e pesquisas sobre comprometimento organizacional do contexto do Judiciário Brasileiro. Assim, não é possível ainda afirmar se o resultado encontrado reflete a sentimento de toda a organização ou se mostram questões específicas dos participantes do estudo em função do contexto que estão inseridos, considerando toda a dimensão e complexidade do Poder Judiciário.

Como contribuição prática ao Poder Judiciário, considerando os resultados encontrados, cabe destacar que as iniciativas que promovam um maior comprometimento nas bases positivas, podem ajudar a reverter esses efeitos negativos dos baixos níveis de comprometimento e fortalecer a organização como um todo.

Assim, recomenda-se ao Judiciário para lidar com baixos níveis de comprometimento organizacional, a implantação, monitoramento e avaliação de políticas estratégias eficazes de gestão de pessoas, além de promover um ambiente de trabalho positivo, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e abordar as causas subjacentes do desengajamento.

Assim, esse estudo apresenta importante contribuição ao atender as sugestões de Trigueiro-Fernandes (2019), de que novos trabalhos examinem o desempenho da EBACO-R em diferentes culturas e setores da economia, ao passo que inova ao considerar o Judiciário Brasileiro.

Por outro lado, essa realidade mostra a oportunidade em termos de sugestão para que novos estudos no campo do comportamento e do comprometimento organizacional possam abordar e se aprofundar no universo do Judiciário Brasileiro enquanto uma organização pública que presta um serviço essencial para a população e que, por isso, deve ser gerida sob os princípios de boas e atuais práticas de gestão, especialmente para as pessoas.



## Referências

- Akamine, C. T., & Yamamoto, R. K. (2013). *Estudo Dirigido de Estatística Descritiva*. 3. ed. São Paulo: Érica.
- Balsan, L. A. G., Lopes, L. F. D., Alves, J. N., Vizzotto, F. B., & Costa, V. M. F. (2016). Impacto do treinamento, comprometimento e entrincheiramento organizacionais em servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 9(1), 143-164.
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. (2015). Comprometimento e entrincheiramento organizacional: Explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração da UFSM*, 8(2), 235-248.
- Bandeira, M. L. (1999). Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público (Dissertação de Mestrado). CEPEAD/UFGM.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. (Tese de doutorado, Universidade de Brasília).
- Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), p. 31-41, EAESP/ FGV, São Paulo.
- Bastos, A., Siqueira, M., Medeiros, C., & Menezes, I. (2008). Comprometimento Organizacional. In *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Batista, F. E. F., & Figueiredo, L. V. S. (2021). Liderança: Ativo Estratégico do Poder Judiciário. *ReJuB - Revista Judicial Brasileira*, 1(1), 251-276.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66 (1), p. 32-40.
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia*, 2(1), 49-61.
- Botelho, R. D., & Paiva, K. C. D. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1249-1283.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of organizational behavior*, 477-486.





- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Justiça em Números 2020: ano-base 2019*. Brasília.
- Conselho Nacional de Justiça. (2016). *Justiça em Números 2016: ano-base 2015*. Brasília.
- Costa, F. M., & Bastos, A. V. B. (2014). Comprometimento organizacional: Bases para uma abordagem processual. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30 (3), p. 329-337.
- Costa, T. B. M., Trigueiro-Fernandes, L., Costa, L. S., & Queiroz, M. A. B. (2021). Comprometimento Organizacional dos Servidores do Poder Judiciário: Um Estudo em um Tribunal de Justiça Estadual Brasileiro. In *Anais do IV Encontro de Administração da Justiça – ENAJUS*. Curitiba/PR.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Davenport, T. O. (2000). *Capital humano*. NBL Editora.
- Dutra, J. S. (2013). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*, 4, ed. São Paulo: Atlas.
- Flauzino, D. P., & Borges-Andrade. (2008). Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 42(2).
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *Coletânea – PROGEP – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas. As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Hair, J. F., William C. B., Barry, J. B., & Rolph, E. A. (2006). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hutz, C. S., Bandeira, D. R., & Trentini, C. M. (2015). *Psicometria*. Porto Alegre: Artmed.
- Letteriello, C. T. P., & Figueiredo, L. V. S. (2020). Os desafios da prática jurisdicional: um estudo de caso no estado de Mato Grosso do Sul. *Revista CNJ*, 4 (2), Brasília.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., Nascimento, S. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 51 (6), p. 947–967. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/72847>. Acesso em: 17 de outubro de 2021.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), p. 499-517.



- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. (2014). A. The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99 (2), p. 222-238.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In T. E. Becker, H. J. Klein, & J. P. Meyer, (Eds.), *Commitment in Organizations. Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 3-36). New York / London: Routledge - Taylor & Francis Group.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., Cooper, J. T., & Swanson, J. A. (2011). Validation of a unidimensional, target-free self-report measure of commitment. In *Annual Meeting of the Academy of Management*. San Antonio, Texas.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de pesquisa metodológica científica* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006) Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), p. 65-90.
- Marzall, L. F.; Santos, L. A.; Coradini, J. R., & Costa, V. M. F. (2020). Suporte Organizacional e Comprometimento: A Percepção dos Docentes de uma Instituição de Ensino Superior. *Pretexto*. 21(4), 7-26.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance do trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional* (Dissertação de Mestrado). UFRN.
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Medeiros, C. A. F.; & Albuquerque, L. G. D. (2005). Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 5 (2), p. 35-64.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), p. 187-209.



- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), p. 67-87.
- Melo, M. A. D. S., Bezerra, J. C. B., Coleta, M. F. D., Puente-Palacios, K. E., Coleta, J. A. D., & Bezerra, A. L. Q. (2014). Organizational commitment of health surveillance workers in municipalities of the state of Goiás, Brazil. *Trabalho, Educação e Saúde*, 12 (3), p. 655-677.
- Menezes, I. G., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2016). Comprometimento organizacional: Questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em Revista*, 22 (3), 768-789.
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2009). Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. *Psicologia em Revista*, 15 (3), p. 200-215.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, p. 37-68.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press, New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vacation Behavior*. 14(2), pp. 224-247.
- Nogueira, J. M. M. (2011). A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da Administração Pública brasileira. *Díke – Revista eletrônica da ESMEC*, 1 (1), 1-17.
- Oliveira, M. J. L., Cabral, A. C. D. A., dos Santos, S. M., Pessoa, M. N. M., & Roldan, V. P. S. (2014). Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 72.
- Oliveira, G. A., & Costa, I. S. A. (2015). Comprometimento Organizacional na Administração Pública e Privada: Abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. *Revista Vianna Sapiens*, 6(1), Juiz de Fora, MG.
- Oliveira, L. G. L.; Tanaka, C. (2016). A Análise do Comprometimento no Trabalho de Servidores Públicos do Poder Judiciário de São Paulo. *Revista da ESMEC / Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará*, 14.
- O'reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), p. 492-499.



- Pasquali, L. (1997). *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília, Editora Universidade de Brasília – UnB.
- Pereira, J. B. C.; Silva, P. V. S.; Shin, H. Y.; Ricciardi, B.; Keiner, B.; Muniz, M. C. (2020). Comprometimento Organizacional na Área Comercial de Uma Empresa Após uma Acluturação. *Caderno de Administração*, 28(1), 105-124.
- Pinho, A. P. M., Oliveira, E. R. S., & Silva, C. R. M. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: Um Olhar sobre três Décadas da Produção Científica Brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(3), p. 504-539.
- Pinho, S. O. (2018). *A fundamentação das decisões judiciais sob a perspectiva das ciências cognitivas: limites e possibilidades para a formação racional do convencimento motivado*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Direito, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE.
- Reis, G. M. (2016). As Competências Individuais e o Comprometimento Organizacional: uma análise dos Agentes de Segurança Pública de Minas Gerais. *Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração*, 4 (1).
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (2), 129-144.
- Santos, M. V. V.; Falce, J. L. (2023). Influência do comprometimento organizacional na retaliação: estudo em uma organização pública. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*. 12(1).
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: ARTMED.
- Siqueira, M. M. M. (2000). Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. In *Conferência Internacional de avaliação psicológica*, Belo Horizonte.
- Trigueiro-Fernandes, L., Lins-Filho, M. L., Mól, A. L. R., & Añez, M. E. M. (2019). EBACOR: Refinamento da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional. *Brazilian Business Review*, 16 (4), p. 315-333.
- Trigueiro-Fernandes, L., Lins Filho, M., Mol, A. R., Danjour, M. F., & Anez, M. E. (2016). (Re)Validação da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional. In *XIX SEMEAD - Seminários em Administração*, São Paulo, SP.
- Triviños, A. N. S. (2009). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.







Ullman, J. B. (2007). Structural Equation Modeling. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (Orgs.), *Using multivariate statistics* (5ª ed.). Boston: Pearson Education.

Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research a content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34 (6), p. 806-838.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), p. 418-428.

