



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
TURMA 2015-2017

EVALDA RODRIGUES DA SILVA DE OLIVEIRA

ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL EM UMA IFES: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO-
CONCEITUAL

FORTALEZA

2017

EVALDA RODRIGUES DA SILVA DE OLIVEIRA

ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL EM UMA IFES: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO-
CONCEITUAL

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria - Profissional da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

Co-orientador: Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- O46a Oliveira, Evalda Rodrigues da Silva de.
Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional em uma IFES : proposição de um modelo teórico-conceitual / Evalda Rodrigues da Silva de Oliveira. – 2017.
170 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2017.
Orientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.
Coorientação: Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá.
1. Comprometimento organizacional. 2. Práticas de gestão de pessoas. 3. Satisfação no trabalho. 4. Intenção de rotatividade. 5. Modelo tridimensional. I. Título.

CDD 658

EVALDA RODRIGUES DA SILVA DE OLIVEIRA

ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL EM UMA IFES: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO-
CONCEITUAL

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria - Profissional da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 27 / 11 / 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Ana Paula Moreno Pinho (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Janice Aparecida Janissek de Souza
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Aos meus três “jotas”:

Jesus

Joel

Joabe

“Nem o sol
Nem o mar
Nem o brilho das estrelas
Tudo isso não tem valor sem ter você
Sem você nem o som da mais linda melodia
Nem os versos dessa canção iam valer
Nem o perfume de todas as rosas é igual a
doce presença do seu amor
O amor estava aqui, mas eu nunca saberia do
que um dia se revelou, quando te vi”

(Beto Guedes)

AGRADECIMENTOS

Ao meu Senhor, o Criador dos céus e da terra, por tudo o que tem feito e por tudo o que vai fazer. Ao meu Jesus, exemplo vivo de comprometimento! Sem Ele as linhas subsequentes não existiriam! A Ele, em quem estão escondidos todos os tesouros da sabedoria e da ciência, a glória eternamente. Amém!

Ao meu esposo Joel Oliveira, amor da minha vida, bênção de Deus para mim! Sem você eu não teria conseguido!

Ao meu filho Joabe Rodrigues, outra bênção! Tornou minha vida mais bela! No meio desta jornada, o diagnóstico (TEA) me assustou... Mas tenho aprendido: “Em tudo dai graças...” e “Posso todas as coisas naquele que me fortalece”.

Aos meus pais, José Pereira e Antonia Rodrigues, por tanto amor!

À minha querida orientadora Profa. Ana Paula Pinho, por tantas qualidades! E também por ser uma exímia lapidadora de aprendizes ao conhecimento. Seu incentivo, profissionalismo e amizade marcaram minha vida acadêmica!

Ao meu admirável co-orientador, Prof. Caubi Tupinambá, por sua preciosa colaboração na construção deste trabalho.

Aos professores participantes da banca examinadora Profa. Janice Janissek e Prof. Augusto Cabral, pessoas que admiro muito, pelas valiosas contribuições neste trabalho.

Aos meus colegas Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UFC, em especial a todos os secretários/assessores de direção das unidades administrativas e acadêmicas, pela disposição em me ajudarem na pesquisa de campo. Vocês contribuíram para o êxito deste trabalho!

À minha família e à família do Joel por todo carinho e incentivo.

À minha maravilhosa turma, pela união, pelas boas experiências vividas, aprendizados e amizades. Cada um, da sua maneira, contribuiu para tornar a jornada mais prazerosa... Lia Fontenele, Márcio Oliveira, Renato César de Mesquita, Karen Rachel Clark, Socorro Martins, Francis Fernandes, Márcia Vasconcelos, Ana Paula Holanda, Stênio Wagner, Davi Teixeira, Ana Paula Vieira, Waleska Bruno Nunes, Albenir Rêgo, Agnelo Rufino, José Gumercindo, Breno Rêgo, Rogério Dutra, Rubens Rodrigues, Karam de Oliveira, Elane dos Santos e Gilderlane Ribeiro.

Aos meus amigos Karen Rachel Clark e Rubens Rodrigues pelo companheirismo!

A toda equipe de professores, a coordenação, em especial aos professores Alessandra Vasconcelos, Vicente Crisóstomo e Tereza Lima e aos secretários do PPAC, Ribamar Soares e Cleverland Santos, especialmente a querida Maruza Souza.

Aos meus colegas e professores dos grupos de estudo e pesquisa de Comprometimento Organizacional sob a organização dos professores Ana Paula Pinho, Caubi Tupinambá e Suzete Pitombeira, onde teve início o projeto deste trabalho e as primeiras publicações: Clayton Robson, Laís Vieira, Isabella Catrib, Aduino Montenegro, Raquel Feitosa, Daniel Araújo, Márcia Vasconcelos e Izabela Holanda.

Aos meus diretores do Campus da UFC em Quixadá, Prof. Davi Romero e Profa. Andréia Libório, por todo apoio e por me incentivarem a “crescer”.

A todos os servidores e colaboradores do Campus Quixadá por torcerem por mim nessa empreitada, especialmente aos técnico-administrativos.

Aos Estatísticos Gabriel e Lissandra, pela assessoria técnica prestada.

À Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da UFC, Profa. Marilene Feitosa, e sua Adjunta, Profa. Editinete Garcia, pelo apoio.

A todos que contribuíram para o êxito deste trabalho, meu muito obrigado!

“Mas Deus prova o seu amor para conosco, em que Cristo morreu por nós, sendo nós ainda pecadores”.

Romanos 5. 8

“E aquele que está assentado no trono disse: Eis que faço novas todas as coisas”.

Apocalipse 21. 5

RESUMO

O comprometimento tem sido um construto central no estudo do Comportamento Organizacional, destacando-se na literatura o modelo tridimensional composto pelas bases Afetiva, Normativa e de Continuação. Poucos modelos testaram relações simultâneas entre o Comprometimento Organizacional e diferentes variáveis antecedentes e consequentes. Nessa perspectiva, o objetivo desta investigação é elaborar um modelo teórico que explique o Comprometimento Organizacional, tendo as Práticas de Gestão de Pessoas (GP) como antecedentes e a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Rotatividade como consequentes. Os objetivos específicos são: identificar a relação das características demográficas/ocupacionais com o Comprometimento Organizacional; identificar quais Práticas de GP influenciam o Comprometimento Organizacional; verificar a influência da relação entre as Práticas de GP e o Comprometimento Organizacional sobre a Satisfação no Trabalho; verificar a influência da relação entre as Práticas de GP e o Comprometimento Organizacional sobre a Intenção de Rotatividade. A pesquisa se caracteriza como *survey* com abordagem quantitativa, tipologias descritiva e explicativa e de corte transversal, coleta de dados por meio de questionário estruturado com questões demográficas/ocupacionais e escalas validadas dos construtos. A amostra foi composta por 480 servidores técnico-administrativos de uma instituição pública. Os dados foram analisados por meio de análise descritiva, testes não-paramétricos, e modelagem por equações estruturais, com uso dos *softwares* SPSS, R e AMOS. Os resultados confirmaram a validade do modelo proposto envolvendo o Comprometimento Organizacional, as Práticas de GP como antecedentes e a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Rotatividade como consequentes. Concluiu-se que o Comprometimento Normativo dos servidores é influenciado pelas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, afetando positivamente a Satisfação no Trabalho e negativamente a Intenção de Rotatividade. Evidenciou-se que as características demográficas/ocupacionais se relacionam com o construto, como também as práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas são preditoras do Comprometimento Organizacional nas suas três bases. A relação entre as Práticas de GP e o Comprometimento Organizacional influencia a Satisfação no Trabalho em todas suas dimensões, preponderantemente promoções e salário. A relação entre as Práticas de GP e o Comprometimento Organizacional influencia a Intenção de Rotatividade, exclusivamente com a base Normativa. Ademais, as práticas de Recrutamento e seleção, Treinamento, desenvolvimento e educação, Condições de trabalho e Avaliação de desempenho e competências não foram significativamente relacionadas com Comprometimento Organizacional no modelo, bem como as bases Afetiva e de Continuação não foram significativamente relacionadas com Intenção de Rotatividade. Esta pesquisa contribui nas áreas de Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho na investigação de antecedentes e consequentes do comprometimento por meio de técnica estatística mais sofisticada e, sobretudo, na elaboração de um modelo ainda não explorado na literatura que integra os construtos aqui estudados. Ademais, contribui para o conhecimento existente por meio de teste de Práticas de GP em uma relevante organização pública. Assim, os resultados deste estudo fornecem aos pesquisadores melhores insights sobre algumas práticas que poderiam elevar o Comprometimento Organizacional, a Satisfação no Trabalho e a retenção de servidores públicos. Este estudo também engendra um diagnóstico para os gestores da instituição.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Práticas de gestão de pessoas. Satisfação no trabalho. Intenção de rotatividade. Modelo tridimensional.

ABSTRACT

The commitment has been a central construct in the study of Organizational Behavior, highlighting in the literature the three-dimensional model composed by the Affective, Normative and Continuation bases. Few models have tested simultaneous relationships between Organizational Commitment and different antecedent and consequent variables. In this perspective, the objective of this research is to elaborate a theoretical model that explains the Organizational Commitment, having People Management Practices (PM) as antecedents and Job Satisfaction and Turnover Intention as consequents. The specific objectives are: to identify the relation of the demographic / occupational characteristics with the Organizational Commitment; to identify which PM Practices influence Organizational Commitment; to verify the influence of the relationship between PM Practices and Organizational Commitment on Job Satisfaction; to verify the influence of the relationship between PM Practices and Organizational Commitment on Turnover Intention. The research is characterized as a survey with a quantitative approach, descriptive and explanatory and cross-sectional typologies, data collection through structured questionnaire with demographic / occupational questions and validated scales of the constructs. The sample consisted of 480 technical-administrative workers of a public institution. The data were analyzed through descriptive analysis, non-parametric tests, and structural equation modeling using SPSS, R and AMOS softwares. The results confirmed the validity of the proposed model involving Organizational Commitment, PM Practices as antecedents and Job Satisfaction and Turnover Intention as consequents. It was concluded that the Normative Commitment of the workers is influenced by the practices of Involvement and Remuneration and rewards, positively affecting the Job Satisfaction and negatively the Turnover Intention. It was evidenced that the demographic / occupational characteristics are related to the construct, as well as the practices of Involvement and Remuneration and rewards are predictive of the Organizational Commitment in its three bases. The relationship between PM Practices and Organizational Commitment influences Job Satisfaction in all its dimensions, predominantly promotions and salary. The relationship between PM Practices and Organizational Commitment influences the Turnover Intention, exclusively with the Normative basis. In addition, the practices of Recruitment and Selection, Training, Development and Education, Working Conditions and Performance and Competencies Evaluation weren't significantly related to Organizational Commitment in the model, as well as the Affective and Continuation bases weren't significantly related to Turnover Intention. This research contributes in the areas of People Management and Organizational and Work Psychology in the investigation of antecedents and consequents of the commitment through a more sophisticated statistical technique and, above all, in the elaboration of a model not yet explored in the literature that integrates the constructs studied here. In addition, it contributes to the existing knowledge through the test of PM Practices in a relevant public organization. Thus, the results of this study provide researchers with insight into some practices that could elevate Organizational Commitment, Job Satisfaction, and retention of workers of a public institution. This study also generates a diagnosis for the managers of the institution.

Keywords: Organizational commitment. People management practices. Job satisfaction. Turnover intention. Three-dimensional model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	– Linha do tempo do comprometimento organizacional	30
Quadro 2	– Evolução conceitual de comprometimento organizacional	31
Figura 1	– Síntese da metanálise de Meyer <i>et al.</i> (2002)	35
Quadro 3	– Fatores da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH)	41
Figura 2	– Desenho geral da pesquisa	48
Quadro 4	– Resumo dos construtos da pesquisa	49
Quadro 5	– Relação entre objetivos, hipóteses e análise de dados da pesquisa	75
Figura 3	– Modelo hipotético da relação entre as variáveis	77
Gráfico 1	– Cargo dos respondentes	81
Gráfico 2	– Unidade de lotação dos respondentes	82
Quadro 6	– Índices de ajuste da SEM	95
Figura 4	– Modelo de equações estruturais final no software AMOS	96
Figura 5	– Representação gráfica do modelo de equações estruturais final, com relações significativas a 5% de significância	98
Figura 6	– Relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional	105
Figura 7	– Influência da relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional sobre a satisfação no trabalho	111
Figura 8	– Influência da relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade	117
Figura 9	– Esquema simplificado do modelo teórico-conceitual de comprometimento organizacional	120
Quadro 7	– Síntese dos objetivos, hipóteses e resultados	123
Gráfico 3	– Scree Plot do comprometimento organizacional	153
Gráfico 4	– Scree Plot das políticas e práticas de gestão de pessoas	155

Gráfico 5 – Scree Plot da satisfação no trabalho	156
Gráfico 6 – Scree Plot da intenção de rotatividade	157
Quadro 8 – Estudos empíricos sobre comprometimento organizacional no Brasil utilizando o modelo tridimensional	162
Quadro 9 – Itens das escalas utilizadas no estudo	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de produção acadêmica sobre comprometimento por ano	50
Tabela 2 - Quantitativo da produção científica por ano sobre comprometimento no setor público	55
Tabela 3 - Quantitativo de publicações sobre comprometimento por periódico e evento	56
Tabela 4 - Quantitativo de artigos sobre comprometimento quanto aos procedimentos metodológicos	57
Tabela 5 - Componentes do comprometimento organizacional	58
Tabela 6 - Escalas de comprometimento organizacional	59
Tabela 7 - Antecedentes, consequentes e variáveis moderadoras do comprometimento organizacional	60
Tabela 8 - Classificação dos construtos	77
Tabela 9 - Características demográficas/ocupacionais dos servidores	79
Tabela 10 - Medidas descritivas da escala de comprometimento organizacional	83
Tabela 11 - Medidas descritivas da escala de políticas e práticas de recursos humanos	84
Tabela 12 - Medidas descritivas da escala de satisfação no trabalho	88
Tabela 13 - Medidas descritivas da escala de intenção de rotatividade	89
Tabela 14 - Matriz das cargas fatoriais, comunalidades, alfa de Cronbach, quantidade de itens e KMO do comprometimento organizacional	90
Tabela 15 - Matriz das cargas fatoriais, comunalidades, alfa de Cronbach, quantidade de itens e KMO de políticas e práticas de gestão de pessoas	92
Tabela 16 - Matriz das cargas fatoriais, comunalidades, alfa de Cronbach, quantidade de itens e KMO de satisfação no trabalho	93
Tabela 17 - Matriz das cargas fatoriais, comunalidades, alfa de Cronbach, quantidade de itens e KMO de intenção de rotatividade	94
Tabela 18 - Medidas de ajuste do modelo estrutural final	97

Tabela 19 – Teste de comparação das categorias das variáveis demográficas / ocupacionais, quanto ao comprometimento organizacional, nas bases afetiva, normativa e de continuação	100
Tabela 20 – Matriz de correlações do comprometimento organizacional	153
Tabela 21 – Variância total explicada dos fatores do comprometimento organizacional	153
Tabela 22 – Matriz de correlações das políticas e práticas de gestão de pessoas (parte 1) .	154
Tabela 23 – Matriz de correlações das políticas e práticas de gestão de pessoas (parte 2) .	155
Tabela 24 – Variância total explicada dos fatores das políticas e práticas de gestão de pessoas	155
Tabela 25 – Matriz de correlações da satisfação no trabalho	156
Tabela 26 – Variância total explicada dos fatores da satisfação no trabalho	156
Tabela 27 – Matriz de correlações de intenção de rotatividade	157
Tabela 28 – Variância total explicada dos fatores da intenção de rotatividade	157
Tabela 29 – Correlações múltiplas quadradas (r^2)	158
Tabela 30 – Correlações de Pearson de todos os construtos	159
Tabela 31 – Efeitos totais, diretos e indiretos padronizados das relações entre as variáveis	159

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

TCM	<i>Three-Component Model</i>
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
CD	Cargo de Direção
FG	Função Gratificada
MEE	Modelagem de Equação Estrutural
MEC	Ministério da Educação
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFBA	Universidade Federal da Bahia
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
EPPRH	Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos
EIR	Escala de Intenção de Rotatividade
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em administração
EnANPAD	Encontro da ANPAD
EnGPR	Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
EnAPG	Encontro de Administração Pública e Governança
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais
EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
EOA	Escala de Comprometimento Afetivo
ECON	Escala de Comprometimento Normativo
ECOC	Escala de Comprometimento Calculativo
ESPS	Escala de Sacrifícios Percebidos com a Saída
EICCO	Escala de Intenções Comportamentais do Comprometimento Organizacional
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
IQ	Incentivo à Qualificação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PAC	Plano Anual de Capacitação
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

EST	Escala de Satisfação no Trabalho
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
CA	Comprometimento Afetivo
CN	Comprometimento Normativo
CC	Comprometimento de Continuação
RS	Recrutamento e Seleção
Env	Envolvimento
TDE	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
CT	Condições de Trabalho
ADC	Avaliação de Desempenho e Competências
RR	Remuneração e Recompensas
Scol	Satisfação com Colegas
Ssal	Satisfação com Salário
Sche	Satisfação com Chefia
Snt	Satisfação com Natureza do Trabalho
Spro	Satisfação com Promoções
IR	Intenção de Rotatividade
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
RAUSP	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RPOT	Revista Psicologia Organizações e Trabalho
BAR	<i>Brazilian Administration Review</i>
O&S	Revista Organizações e Sociedade
RAP	Revista de Administração Pública

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Questão de pesquisa	23
1.2	Objetivos da pesquisa	23
1.3	Justificativa	24
1.4	Estrutura do trabalho	27
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
2.1	Comprometimento organizacional	28
2.1.1	Contexto histórico	28
2.1.2	O modelo tridimensional de comprometimento (TCM)	32
2.1.3	Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional	34
2.1.3.1	Características demográficas/ocupacionais	37
2.1.3.2	Práticas de gestão de pessoas	39
2.1.3.3	Satisfação no trabalho	42
2.1.3.4	Intenção de rotatividade	45
2.1.4	Comprometimento organizacional no Brasil	49
2.1.5	Comprometimento organizacional no setor público brasileiro	51
2.2	Contexto da gestão de pessoas nas IFES	62
3	MÉTODO	67
3.1	Natureza e estratégias de pesquisa	67
3.2	Caracterização do setor	67
3.3	População e amostra da pesquisa	70
3.4	Coleta de dados	71
3.5	Análise de dados	72
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	78
4.1	Análises descritivas	78
4.1.1	Perfil da amostra	78
4.1.2	Medidas descritivas das escalas	82
4.2	Análises fatoriais exploratórias das escalas	90
4.2.1	Comprometimento organizacional	90
4.2.2	Políticas e práticas de gestão de pessoas	91
4.2.3	Satisfação no trabalho	92

4.2.4	Intenção de rotatividade	93
4.3	Modelagem de equações estruturais	94
4.4	Características demográficas/ocupacionais e comprometimento organizacional	99
4.5	Práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional	104
4.6	Práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho	111
4.7	Práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade	116
5	CONCLUSÕES	125
	REFERÊNCIAS	132
	APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados	147
	APÊNDICE B – Tabelas e gráficos das análises fatoriais e correlações	153
	APÊNDICE C – Estudos empíricos sobre comprometimento organizacional	162
	ANEXO A – Itens das escalas utilizadas no estudo	168

1 INTRODUÇÃO

No campo do Comportamento Organizacional, o Comprometimento Organizacional constitui-se como um dos construtos mais largamente investigado e utilizado por gestores, que buscam melhorar a eficiência e a eficácia individuais e organizacionais, com vistas a obter melhores resultados organizacionais.

O contexto de transformações ambientais e organizacionais implica em reestruturação das relações indivíduo-indivíduo e indivíduo-organização e dos vínculos psicológicos como necessários (LIMA, 2017). A preocupação com a orientação dos comportamentos dos indivíduos para o atingimento dos objetivos organizacionais, a partir da década de 1980, foi o que evidenciou o caráter estratégico da gestão de pessoas para os negócios. Sob a perspectiva comportamental, as organizações devem se preocupar em alinhar a estratégia organizacional e as estratégias funcionais evidenciando uma busca por comportamentos direcionados, favorecendo a elaboração de desafios e desenvolvimento para as pessoas (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Cada vez mais, o sucesso de uma organização depende do conhecimento, da capacidade e das habilidades de seus funcionários. Para “competir por meio de pessoas”, as organizações precisam fazer um bom trabalho de gerenciamento do capital humano: o conhecimento, as habilidades e capacidades que têm valor para as organizações (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Inserido nesse contexto, o estudo do comprometimento organizacional tem sido cada vez mais enfatizado como um vínculo propiciador de competitividade, garantia de sobrevivência e crescimento para as organizações, e uma temática atualmente relevante nas investigações do comportamento organizacional (KLEIN, 2016; PINHO; BASTOS, 2014). A investigação nesta área tem se originado, principalmente, da necessidade de se estabelecer uma relação entre antecedentes de comprometimento organizacional e resultados organizacionais, a fim de criar e manter uma força de trabalho comprometida, contribuindo positivamente para o comprometimento organizacional (GHOSH, 2014).

No âmbito da Administração Pública, conforme Barbosa, Bizarria, Rabelo Neto e Moreira (2016), observa-se que os governos têm procurado reformar a máquina estatal na execução de políticas públicas mais eficazes, eficientes e efetivas, para entregar melhores resultados à sociedade. Um contexto de mudanças pode ter consequências, positivas e/ou negativas, para a satisfação dos servidores, uma vez que esses passaram a ser mais cobrados pelo alcance de resultados, maior produtividade, qualidade e comprometimento, bem como

pelo cumprimento de prazos. Dessa forma, uma crescente demanda pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade tem exigido um novo perfil de servidor público.

No Brasil, a literatura voltada aos estudos comportamentais do servidor público apresenta certa escassez de pesquisas que ampliem a compreensão da dinâmica de fenômenos micro-organizacionais (RODRIGUES; BASTOS, 2013; BANDEIRA *et al.*, 2015; ARMOND *et al.*, 2016), como o comprometimento organizacional. Conforme o estado da arte em gestão de pessoas no setor público realizado por Bandeira, Arruda, Cabral, Santos e Pessoa (2015), as duas categorias temáticas mais recorrentes, políticas de gestão de pessoas e comportamento organizacional, sinalizaram maior interesse em analisar o fator humano para o alcance dos objetivos institucionais. Entretanto, os autores destacaram que prevalecem estudos teórico-empíricos descritivos e que há muito a avançar no sentido da área prescrever modelos, procedimentos e técnicas.

Acerca dessa carência metodológica em pesquisas sobre comprometimento, Klein (2016) ressalta que uma das necessidades de pesquisa futura é o estudo sistemático dos aspectos dinâmicos do comprometimento, mapeando o desenvolvimento, manutenção e declínio de comprometimentos na pessoa e nas relações recíprocas entre antecedentes, moderadores, comprometimento e resultados ao longo do tempo.

O comprometimento organizacional passou a ser estudado na perspectiva de múltiplos focos e bases, na década de 1980. Destacam-se na literatura o modelo unidimensional elaborado por Mowday, Steers e Porter (1979) e o multidimensional proposto por Meyer e Allen (1991), o modelo dos três componentes (*Three-Component Model* - TCM). Este último, composto pelas dimensões afetiva, normativa e de continuação, passou a representar a síntese dominante nesse campo, sendo praticamente hegemônico nas investigações científicas sobre o tema, a partir da década de 1990 (PINHO; BASTOS, 2014; WASTI *et al.*, 2016).

O comprometimento de base afetiva, consolidado no trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), destaca o apego e a identificação com os objetivos organizacionais. A noção de identificação envolve forte crença e aceitação dos valores da organização, além do desejo de permanecer nela. Já a base normativa baseia-se no sentimento de dever com os objetivos e normas da organização, sendo o comprometimento revelado como uma obrigação em permanecer na organização. O comprometimento explicado pela base de continuação é consistente com a teoria de *side-bets* de Becker (1960), segundo a qual o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e a sua saída implicaria sacrifícios

econômicos, sociais ou psicológicos significativos (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Para Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva e Pinho (2013), a despeito de evidências favoráveis do potencial do construto para gerar comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho (dedicação, empenho extra, desempenho de qualidade, assiduidade, entre outros), ainda verificam-se controvérsias em relação ao próprio conceito de comprometimento, aos seus antecedentes e consequentes, bem como às formas mais adequadas de gerenciá-lo. Conforme os autores, poucos modelos testaram o impacto que diferentes variáveis antecedentes geram sobre o comprometimento.

Ademais, o contexto da administração pública se encontra cada vez mais presente nas discussões sobre gestão de pessoas envolvendo estratégias e comportamentos organizacionais, o que foi, provavelmente, impulsionado pelos movimentos reformistas dos anos 1980 e 1990 que contemplaram aspectos políticos, econômicos e administrativos (MARTINS; EMMENDOERFER, 2008; MOTTA, 2013).

Nesse contexto, a gestão de pessoas despontou como área fundamental para um melhor desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES), que têm buscado o aprimoramento de sua estrutura administrativa, dos processos de trabalho e da gestão de pessoas. O desafio passou a ser a sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios, haja vista que o setor público caracteriza-se pela necessidade da harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais, resultando em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social (CARVALHO, 2009; BACH, 2010). A gestão de pessoas no setor público deve facilitar a produção colaborativa da estratégia organizacional entre as pessoas, promovendo o envolvimento e o comprometimento das pessoas com a estratégia organizacional (BERGUE, 2014).

Dado o atual cenário competitivo de ingresso no setor público, principalmente nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), e o incremento na quantidade de vagas para concursos públicos nas duas últimas décadas (FREIRE; PALOTTI, 2015), torna-se importante analisar a relação entre características demográficas/ocupacionais e comprometimento organizacional, por meio de características relevantes ao estudo do comprometimento neste contexto, como sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de serviço, nível do cargo, número de dependentes, ocupa cargo ou função comissionada (CD ou FG) e renda.

Sobre características demográficas/ocupacionais, estudos (ABREU; CUNHA; REBOUÇAS, 2013; DOGAR, 2014; LEAL *et al.*, 2015; JENA, 2015; CERIBELI; TORRES; FRANCO, 2017) abordaram esta temática, afirmando que as mesmas influenciam o desempenho de um funcionário e que os gestores podem gerenciar uma força de trabalho

diversa de maneira eficaz. Bastos *et al.* (2013) afirmam que características individuais têm apresentado relações modestas com o comprometimento. Abreu, Cunha e Rebouças (2013) corroboram que essas características têm importante implicação na natureza do comprometimento organizacional e podem ser usadas como parâmetros em que se baseiam as decisões dos gestores sobre programas específicos de recursos humanos com foco no comprometimento organizacional.

Com relação ao estudo das políticas e práticas de gestão de pessoas, Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014) destacaram, com base na literatura internacional de gestão de pessoas, a importância de seu alinhamento às metas da organização e que elas fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para a obtenção de resultados superiores. Demo, Fogaça, Fernandes e Sá (2015) realizaram uma revisão da produção nacional sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, no período de 2010 a 2014, e identificaram a necessidade de se estudar as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e outras variáveis do comportamento organizacional. Armond, Côrtes, Santos, Demo e Meneses (2016), em sua revisão da produção nacional acerca da gestão estratégica de pessoas, de 2006 a 2015, propuseram uma agenda de pesquisa que contemple estudos no setor público, por uma área de gestão de pessoas efetivamente mais estratégica.

Conforme Meyer (2016), pesquisas futuras poderão explorar como os tipos de sistemas de gestão de recursos humanos influenciam o comprometimento organizacional e se é possível identificar certos tipos desses sistemas que podem reduzir o comprometimento dos funcionários com suas organizações. A nível nacional, alguns estudos investigaram a relação entre práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional (BORGES, 2013; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; LIMA, 2014; DURÃO, 2015; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2015; JESUS; ROWE, 2015, 2016) . Conforme Bastos *et al.* (2013), há poucos estudos com o foco direcionado à relação entre práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional e para Lima e Rowe (2014) há uma carência de trabalhos nacionais que relacionem comprometimento organizacional e gestão de pessoas, sobretudo que leve em consideração as diferentes políticas de gestão de pessoas.

Para Bastos *et al.* (2013), as consequências advindas do comprometimento têm reforçado sua importância tanto para o indivíduo, que vivencia um maior bem-estar no trabalho, como para a organização, por reduzir a probabilidade de perda do profissional e aumentar a diversidade e a frequência dos comportamentos produtivos e desejáveis. Assim, torna-se relevante o estudo de consequentes como a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade.

A satisfação no trabalho insere-se nesse contexto de bem-estar no trabalho como um conseqüente do comprometimento, atuando como um dos parâmetros de sintonia entre os objetivos pessoais e os organizacionais. Como uma variável dependente, ela sofre a influência do contexto organizacional no qual está inserida e “representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações” (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Desde a metanálise de Cooper-Hakin e Viswesvaran (2005), os autores já afirmavam que, do ponto de vista prático, os empregadores devem se concentrar em manter e melhorar o comprometimento de trabalho dos funcionários porque seu nível de comprometimento afeta sua satisfação no trabalho, desempenho, intenções de rotatividade e rotatividade. Posteriormente, outros estudos (TRALDI; DEMO, 2012; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; LEITE; RODRIGUES; ALBURQUERQUE, 2014; LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2015) se deteriam a investigar a relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

A intenção de rotatividade se constitui outra consequência do comprometimento organizacional. Conforme Siqueira, Gomide Júnior, Oliveira e Polizzi Filho (2014), a disputa por talentos reforça a necessidade premente das empresas redefinirem suas políticas de gestão de recursos humanos para conservar os talentos essenciais aos seus planos estratégicos em um ambiente competitivo e, assim, minimizar a intenção dos trabalhadores de sair das empresas. Para os autores, faz-se necessário entender a intenção de rotatividade, ampliando o conceito sobre o fenômeno e investigando suas causas. É importante contratar, integrar e desenvolver profissionais talentosos permanentemente, mas é crucial retê-los nas organizações, afirmam os autores.

Ademais, especificamente sob a perspectiva do modelo dos três componentes do comprometimento, Siqueira e Gomide Júnior (2014) destacam a partir dessa abordagem os três estilos de ligação do empregado à organização, distintos e independentes, como também reafirmam que os três estilos reduzem a possibilidade de rotatividade. Estudos recentes tem investigado a relação do comprometimento com a intenção de rotatividade (SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014; MORIN *et al.*, 2015; LUZ; PAULA; OLIVEIRA, 2015; VASCONCELLOS, 2015; DIÓGENES *et al.*, 2016).

Não é possível falar em gerir comprometimento se não houver compreensão suficiente de que fatores promovem esse tipo de vínculo e de quais as suas consequências para a vida da organização (BASTOS *et al.*, 2013). Uma diversidade de estudos, tanto a nível nacional como internacional, tem abordado de diferentes perspectivas e contextos, mas de

forma isolada, as inter-relações entre o comprometimento organizacional com os construtos políticas e práticas de gestão de pessoas (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; JESUS; ROWE, 2015, 2016; DURÃO, 2015; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2015; LIMA, 2014; ALADWAN; BHANUGOPAN; D'NETTO, 2015; KATOU, 2013; FABI; LACOURSIERE; RAYMOND, 2015; FU; DESHPANDE, 2014; CAO; HAMORI, 2016), satisfação no trabalho (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2015; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; TRALDI; DEMO, 2012; COOPER-HAKIM; VISWESVARAM, 2005) e intenção de rotatividade (DIÓGENES *et al.*, 2016; MORIN *et al.*, 2015; VASCONCELLOS, 2015).

Entretanto, não foram encontrados estudos que testassem o modelo tridimensional com antecedentes e consequentes, em conjunto, utilizando estratégia metodológica sofisticada, como a modelagem de equações estruturais, no contexto público (PINHO; OLIVEIRA, 2017), em busca de um modelo teórico de comprometimento organizacional no setor público. Dessa forma, ampliar estudos dessas relações com o comprometimento organizacional se faz relevante na medida em que se tenta abarcar variáveis pessoais e organizacionais como predictoras e consequentes do comprometimento organizacional.

1.1 Questão de pesquisa

Este estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Como se configura o modelo teórico de comprometimento organizacional dos servidores de uma IFES, tendo as práticas de gestão de pessoas como antecedentes e como consequentes a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade? Tem como foco o estudo de antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional no setor público.

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um modelo teórico que explique o comprometimento dos servidores de uma IFES, tendo as práticas de gestão de pessoas como antecedentes e como consequentes a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade.

Para isto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar a relação das características demográficas/ocupacionais com o comprometimento organizacional em suas três bases;
2. Identificar quais práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento organizacional em suas três bases;

3. Verificar a influência da relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional sobre a satisfação no trabalho;

4. Verificar a influência da relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade;

1.3 Justificativa

A importância do vínculo de comprometimento entre o indivíduo e a organização na conjuntura atual de transformações do mundo do trabalho no contexto público, o aprimoramento da medida do construto no Brasil, conforme o modelo dos três componentes de comprometimento (TCM), como também as possíveis relações neste contexto com outros construtos da gestão de pessoas e do comportamento organizacional, como políticas e práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, utilizando metodologia de análise sofisticada (modelagem de equações estruturais), justificam esta pesquisa.

A nível internacional, Klein (2016) destacou dentre as lacunas de pesquisa de maior relevância do comprometimento, fruto da terceira Conferencia Internacional de Comprometimento, em 2014 em Ohio, que o comprometimento geralmente é visto como benéfico para indivíduos e organizações, mas existem potenciais "lados escuros" para o comprometimento e a compreensão desses negativos representa uma das maiores necessidades de pesquisa futura, já que mais comprometimento não é necessariamente melhor - ou mesmo viável.

Assim, este trabalho busca ampliar a compreensão do vínculo comprometimento organizacional no lócus de pesquisa da esfera pública, testando a medida do modelo dos três componentes do comprometimento de Meyer; Allen e Smith (1993), incluindo para a base de continuação a escala de comprometimento instrumental revista por Powell e Meyer (2004) e traduzida, adaptada à cultura brasileira e validada por Jesus e Rowe (2014; 2017), que a despeito de críticas de “desconstrução” do modelo, tem sido o paradigma dominante (PINHO; BASTOS, 2014; CARDOSO *et al.*, 2015; WASTI *et. al.*, 2016; PINHO; OLIVEIRA, 2017).

Diversos pesquisadores do construto (KLEIN; BECKER; MEYER, 2009; PINHO; BASTOS, 2014; KLEIN, 2016) identificaram a necessidade de desenvolvimento de modelos teóricos mais sofisticados com o uso de modelagem de equações estruturais (MEE) e análises confirmatórias, para demonstrar a força preditiva de diferentes variáveis em relação ao comprometimento organizacional.

É pertinente destacar que grande maioria dos estudos que investigaram os

construtos desta pesquisa se aplicou ao contexto privado, caracterizado pela competitividade e pela lucratividade, sendo poucos trabalhos focados no contexto público, cujos clientes são os cidadãos e a sociedade como um todo, que esperam a efetividade (produtividade, atendimento, celeridade, qualidade) dos serviços públicos. Enquanto isso, estudos recentes (FERNANDES; DEMO; FOGAÇA, 2015; DURÃO, 2015; ARMOND *et al.*, 2016; JANISSEK *et al.*, 2016; PASCHOAL; FLORES, 2016) sugerem realizar mais pesquisas na área pública, que por sua especificidade, podem gerar resultados peculiares.

Dessa forma, autores como Perry, Hondeghem e Wise (2010) constataram que quanto maior é a motivação para o serviço público de profissionais que atuam em organizações públicas, maior é o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e menor é a rotatividade ou intenção de rotatividade. Segundo os autores, o estudo do construto comprometimento organizacional no âmbito da gestão pública reveste-se de singular importância, dadas as pressões sociais, a crescente exigência pela qualidade dos bens e serviços públicos e a busca por novos modelos de gestão, considerando as peculiaridades de finalidade, de meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação de profissionais, bem como as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, entre outras, das organizações públicas.

Outrossim, a escolha da IFES Universidade Federal do Ceará (UFC) para realização da pesquisa se deu em virtude de dois aspectos: i) a relevância no cenário nacional e internacional da Universidade Federal do Ceará nos últimos anos. Em 2017, foi avaliada pelo Ministério da Educação (MEC) e entre as 140 instituições avaliadas, foi uma das 10 com Conceito Institucional (CI) 5 e Índice Geral de Cursos (IGC) entre 4 e 5, o que a consolidou como uma instituição de excelência. No *Ranking Web of Universities*, elaborado pelo Conselho Superior de Investigações Científicas (CSIC), órgão vinculado ao Ministério da Educação da Espanha, a UFC se consolidou entre as 10 maiores universidades brasileiras; e ii) peculiaridade do contexto organizacional, por se tratar de uma universidade pública e pelo fato de que não foram encontrados estudos que relacionassem, conjuntamente, os construtos aqui estudados em órgãos da administração direta federal. Além disso, vale frisar que a categoria técnica-administrativa possui carreira própria, segundo legislação pertinente, com suas especificidades, que difere substancialmente da carreira do magistério superior.

Andrade e Gueiros (2015) complementam que o estudo com servidores técnico-administrativos em educação ganha importância em um cenário de forte crescimento dessa categoria ocupacional, pela significativa expansão das instituições de ensino, tanto em universidades federais como em institutos federais. Além disso, as características pessoais e

ocupacionais dos servidores exercem influencia no desenvolvimento das bases do comprometimento (PINHO; BASTOS, 2014; ABREU; CUNHA; REBOUÇAS, 2013; CERIBELI; TORRES; FRANCO, 2017).

Alguns trabalhos (DEMO *et al.*, 2011; SOUZA; MARQUES, 2014; LIMA, 2014; DEMO *et al.*, 2015; JESUS; ROWE, 2015; DURÃO, 2015; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2015; ARMOND *et al.*, 2016) pontuaram a necessidade de se investigar a influência das práticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional. Lizote, Verdinelli e Nascimento (2015) ressaltaram a importância de compreender como as atitudes de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho se interligam. Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (2016) recomendaram a investigação de forma mais detalhada os antecedentes da intenção de rotatividade no contexto público, introduzindo variáveis individuais, como comprometimento.

Ademais, dado que o comprometimento do servidor pode se manifestar de três diferentes formas (baseada no afeto, nos custos e na obrigação) e que cada forma se desenvolve de alguma maneira diferente e mais importante, como também tem diferentes implicações para o comportamento e o bem-estar do servidor, espera-se proporcionar as seguintes contribuições: 1) Levantamento de características demográficas/ocupacionais que caracterizam o comprometimento organizacional; 2) Comparação das correlações encontradas para as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento em suas três bases; 3) Identificação de práticas que estimulam o comprometimento em suas diferentes bases; e, 4) A identificação de relações entre as bases do comprometimento e a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade no contexto público.

Em contribuição a teoria, espera-se contribuir com a elaboração de um modelo teórico-conceitual de comprometimento no contexto público brasileiro, abordando diferentes variáveis antecedentes e consequentes, em conjunto, empregando técnica estatística sofisticada, suprimindo lacunas na literatura.

A contribuição acadêmica também será no sentido de aplicar cinco escalas revisadas e validadas, utilizando o método de modelagem por equações estruturais para análise dos dados, e, conseqüentemente, avaliar os possíveis limites das medidas desenvolvidas, em face do contexto organizacional estudado, tendo em vista que não foram encontradas outras pesquisas, utilizando concomitantemente as cinco escalas, nos setores público ou privado.

Para a gestão organizacional, esse estudo engendra um diagnóstico para os gestores da instituição, na medida em que identifica a percepção das atuais práticas de gestão de pessoas, bem como das autoavaliações do comprometimento organizacional, da satisfação

no trabalho e da intenção de rotatividade dos servidores da UFC. Espera-se que os resultados obtidos possam ser relevantes para a gestão da UFC, já que, a partir deles, a mesma poderá reavaliar, aprimorar e/ou desenvolver ações para manutenção ou melhoria do comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos e a Instituição. Um dos motivadores para a realização deste trabalho na UFC é que a pesquisadora é servidora efetiva da instituição e muito lhe instiga o estudo dos vínculos no ambiente de trabalho.

Torna-se relevante para as organizações o estudo do comprometimento organizacional, a compreensão de seus antecedentes e consequentes, que poderá servir de subsídio para intervenções organizacionais, bem como ampliar o entendimento acerca da natureza da relação indivíduo-organização e das razões que levam o indivíduo a permanecer como membro de determinada organização (CAMPOS; ESTIVALETE; MADRUGA, 2009).

O presente estudo procura contribuir no meio acadêmico para o incremento do campo teórico do Comportamento Organizacional, produzindo novos conhecimentos a serem discutidos no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho e da Administração nas áreas da Gestão de Pessoas e da Administração Pública.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos principais, sendo o primeiro a presente introdução, contendo o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre o comprometimento organizacional juntamente com as hipóteses do estudo, abordando o contexto histórico, o modelo tridimensional de comprometimento, os antecedentes e consequentes do construto, inclusive as características demográficas/ocupacionais, as práticas de gestão de pessoas, a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade, e apresenta também um panorama do construto no Brasil e no setor público brasileiro. Compõe também esta seção o contexto da gestão de pessoas nas IFES.

No terceiro capítulo é explanado o método da pesquisa, com a descrição da natureza e estratégia de pesquisa, a população e amostra, a coleta e a análise de dados. Em seguida, no capítulo 4, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. São apresentadas as análises descritivas da amostra e das escalas, as análises fatoriais exploratórias das escalas, e a modelagem de equações estruturais. No capítulo 5 são tecidas as conclusões do trabalho. E, por fim, são elencadas as referências utilizadas neste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente sessão aborda uma contextualização teórico-metodológica acerca do comprometimento organizacional, a saber: contexto histórico, o modelo tridimensional, antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional incluindo as hipóteses da pesquisa, o estudo do construto no Brasil e no setor público brasileiro. Além de apresentar um panorama do contexto da gestão de pessoas nas IFES.

2.1 Comprometimento organizacional

Segundo Meyer e Allen (1991), comprometimento organizacional é um estado psicológico que liga o trabalhador à organização. O denominador comum na maioria das pesquisas de comprometimento organizacional é o de que um elevado nível de comprometimento contribui para que as organizações atinjam seus objetivos organizacionais. Estudos acerca deste construto têm demonstrado implicações importantes para a qualidade do relacionamento entre o trabalhador e o objetivo/ou comportamento alvo.

2.1.1 Contexto histórico

Partindo de uma breve contextualização da Administração Científica, adentra-se à temática do comprometimento organizacional, sabendo-se que algumas perspectivas teóricas perpassam o próprio conceito de comprometimento organizacional. Na formação do pensamento administrativo, foram propostas construções teóricas para explicar a influência dos diferentes níveis de motivação no comportamento humano, especialmente no ambiente de trabalho e os elementos que despertam esses impulsos.

No final da década de 1920, Frederick Taylor preocupava-se com aquilo que ele chamava de “fuga sistêmica do trabalho” - tendência dos funcionários a trabalhar no ritmo mais lento possível - e iniciou seus estudos sobre administração científica na busca de encontrar um meio para sintetizar os objetivos da empresa e seus empregados (DESSLER, 1996). O grande engano de Taylor foi pressupor que o ser humano era um ser racional, movido apenas pelo desejo econômico, menosprezando-se as variações do comportamento humano nas organizações (CARVALHO, 2013). Faria (2007) comenta que a diferença entre Taylor e Elton Mayo, o fundador do movimento das Relações Humanas e da Sociologia Industrial, no que se refere a concepção da natureza humana, está na distinção do tratamento

do operário. O autor faz uso da expressão de Taylor: enquanto para Taylor o que importa é o “homem bovino”, para Mayo o que importa é a “boiada”.

Outra abordagem das teorias da Administração foi a contingencial, de Lawrence e Lorsch, na qual a adequada estrutura organizacional depende das demandas ambientais, rejeitando assim a ideia de que uma forma estrutural particular ou uma abordagem motivacional específica seja sempre melhor. A adequação é o pressuposto chave (PUGH; HICKSON, 2004). Morgan (1996) enfatiza que a organização eficaz depende de se encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidade das pessoas, bem como do ambiente externo. Para Motta e Vasconcelos (2010), a teoria da contingência mostra que não há *one best way*, como também demonstra o princípio da equifinalidade dos sistemas: existe mais de uma maneira de atingir os objetivos propostos. Dependendo do tipo de ambiente e do tipo de objetivo ou problema a ser solucionado, vários tipos de organizações são possíveis.

A teoria comportamental (ou behaviorismo) teve sua consolidação na década de 1950, assentando como objeto de análise a dimensão humana das organizações (pessoas e suas relações). Segundo Bergue (2014), o escopo de estudo dos teóricos de orientação comportamental reside nas necessidades humanas e na satisfação do indivíduo em relação ao trabalho que desenvolve na organização. Uma das formas de compreender a ênfase da teoria comportamental é a via do trinômio envolvendo as necessidades, a satisfação e a motivação. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, qualitativa e quantitativamente. Atender ou satisfazer essas necessidades constitui aspiração que transcende a mera e objetiva demanda de sobrevivência. Desse modo, pode-se afirmar que as necessidades fornecem às pessoas os motivos para a ação, a motivação para satisfazê-las.

Assim, desde o “efeito Hawthorne” de Elton Mayo ressalta-se a influência das relações humanas (comunicação, interação, afetividade etc.) no desempenho das pessoas no ambiente de trabalho, principalmente no tocante a aspectos de natureza social, sobretudo afetiva. Pode-se inferir que as soluções técnicas, proporcionadas por estudos e proposições na esfera da formulação de métodos e processos de trabalho, possuíam sensíveis limitações cuja explicação estava afeta à dimensão social das relações laborais (BERGUE, 2014).

Comprometimento pode estar relacionado com a orientação do indivíduo, sua dedicação pessoal e com o aspecto para o qual essa orientação se direciona. Esses dois componentes são tratados na literatura, respectivamente, como as bases e os focos do comprometimento. Há uma diversidade de formas de comprometimento no trabalho sendo analisadas considerando-se os diversos focos – organização, carreira, trabalho, sindicato e as

possíveis bases – afetiva, normativa e de continuação (JESUS; ROWE, 2014).

O estudo acerca do comprometimento organizacional tem demonstrado diferentes implicações para indivíduo e organização, como a rotatividade, a performance no trabalho, o comportamento de cidadania no trabalho, a saúde e o bem-estar do empregado, a produtividade etc. para o contexto gerencial, as investigações tem indicado a redução da rotatividade e o aumento do nível de desempenho, resultados que contribuem à eficiência da organização (PINHO; BASTOS, 2014).

Segue abaixo uma linha do tempo (Quadro 1) que sintetiza os principais marcos do estudo do comprometimento até a culminância do modelo tridimensional. Este modelo recebe bastante suporte em investigações realizadas por diferentes pesquisadores internacionais (WASTI, 2008; MEYER *et al.*, 2012; WILLIAMS; RAYNER; ALLINSON, 2012; FU; DESHPANDE, 2014; MORIN *et al.*, 2015; KAM *et al.*, 2016).

Quadro 1 – Linha do tempo do comprometimento organizacional

Ano	Autores	Descrição
1950	Simon, Smithburg e Thompson	Distinguiu entre comprometimento e as políticas, os valores e objetivos da organização.
1956	Whyte	Lançou o primeiro livro clássico que introduziu o sentido de lealdade à organização. Abordou o engajamento do indivíduo numa ação coletiva.
1957	Argyris	Verificou como aspectos individuais da personalidade entram em conflito com a dinâmica organizacional
1958	Kelman	Propôs processos de influência social. O comprometimento é produzido por três bases independentes: <i>compliance</i> , <i>identification</i> e <i>internalization</i> .
1960	Becker	Examinou a forma como <i>side-bets</i> e escolhas anteriores comprometem os indivíduos para ações futuras, focalizando a lealdade direcionada a empregadores.
1961	Etzioni	Desenvolveu uma tipologia do envolvimento (alienativo, calculativo e moral) baseada nos tipos de controle organizacional e o uso do poder para gerenciar empregados.
1966	Kiesler e Sakamura	Estudaram comprometimento para ações futuras baseados no conceito de atitudes e mudanças de atitudes (comprometimento comportamental).
1968	Kanter	Referiu-se a três formas de comprometimento: continuação, coesão e controle.
1969	Ritzer e Trice	Operacionalizaram o enfoque de Becker (1960) e propuseram escalas para avaliar a probabilidade do empregado deixar a organização caso recebesse incentivos externos.
1974	Hrebiniak e Alluto	Estudaram comprometimento e rotatividade e desenvolveram o OCQ – <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> .
	Porter, Steers, Mowday e Boulian	
1977	Buchanan	Sugeriu a identificação, envolvimento e lealdade enquanto componentes do comprometimento.
	Salancick	Afirmou que comprometimento implica em permanência na organização, onde o indivíduo torna-se ligado através de suas ações relacionando-as a crenças de seu próprio envolvimento (comprometimento comportamental).
	Steers	Testou um modelo de comprometimento incluindo antecedentes e consequentes
1979	Mowday, Steers e Porter	Consolidaram e publicaram a primeira medida: Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ).
1980	Wiener e Vardi	Conduziram a visão normativa do comprometimento.
1982	Mowday, Steers e Porter	Demarcaram a emergência do comprometimento organizacional como variável importante entre para empregados e gestores. Definiram o construto como apego

Quadro 1 – Linha do tempo do comprometimento organizacional

Ano	Autores	Descrição
1982	Mowday, Steers e Porter	emocional perante a organização. Lançamento do livro “ <i>Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover</i> ”.
	Chusmir	Descreveu o comprometimento no trabalho como uma orientação frente a esse foco.
	Wiener	Entendeu o construto como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir no mesmo caminho dos objetivos organizacionais
1983	Morrow	Focalizou o construto direcionado a múltiplos focos.
1984	Meyer e Allen	Encontraram evidências de um modelo bidimensional de comprometimento a partir de comparações entre as vertentes afetivas (Porter e Mowday) e de continuação (Hrebiniak e Alluto).
1985	Reichers	Focalizou o construto direcionado a múltiplos focos.
	Blau	Definiu o construto adaptado ao estudo da carreira como uma atitude frente a uma vocação ou ação profissional.
1986	O’Reilly e Chatman	Focalizaram o construto direcionado a múltiplas bases. Definem o comprometimento é um sentimento de apego psicológico do indivíduo em prol da organização (apego ao alvo).
1990	Mathieu e Zajac	
1991	Meyer e Allen	Desenvolveram o <i>Three-Component Model – TCM</i> , que é o modelo tridimensional composto pelas bases afetiva, normativa e de continuação.
1993	Meyer, Allen e Smith	Desenvolveram uma medida de seis itens a fim de rever a medida anteriormente proposta para o comprometimento normativo e, em paralelo, incluíram seis itens para medir comprometimento ocupacional.

Fonte: Elaboração da autora a partir de Medeiros *et al.* (2005), Siqueira (2008), Pinho (2009), Bastos *et al.* (2013) e Pinho e Bastos (2014).

Ghosh (2014) sintetizou a evolução do conceito de comprometimento organizacional e suas construções, analisando os achados da literatura dos comprometimentos organizacionais nas últimas cinco décadas. Classificou as abordagens em seis épocas amplas, cada era sendo uma extensão e modificação sobre as precedentes. O trabalho de revisão trouxe em evidência as teorias que emergiram no corpo do conhecimento em relação ao comprometimento nas organizações em ordem cronológica, desde a teoria da troca lateral até a abordagem mais recente de múltiplos comprometimentos.

Segundo Ghosh (2014), a evolução dos conceitos de comprometimento organizacional pode ser categorizada em várias teorias: a teoria Side Bet de Becker (1960), a teoria da dependência afetiva de Porter (1974), a teoria de O’Reilly e Chatman (1986), a teoria multidimensional de Meyer e Allen (1984, 1990), a teoria das duas dimensões de Cohen (2007) até a teoria combinada de Somers (2009). Essa evolução conceitual está sintetizada no Quadro 2.

Quadro 2 – Evolução conceitual de comprometimento organizacional

Abordagem	Autor/Ano	Conceito
Teoria Side Bets	Becker (1960)	A relação entre um empregado e a organização é baseada em comportamentos delimitados por um "contrato" de ganhos econômicos. Os funcionários estão comprometidos com a organização, porque eles têm investimentos escondidos ou apostas laterais escondidas.

Quadro 2 – Evolução conceitual de comprometimento organizacional

Abordagem	Autor/Ano	Conceito
Teoria da dependência afetiva	Porter (1974)	O comprometimento organizacional é composto por três componentes, nomeadamente, forte apoio, participação e lealdade. A retenção de funcionários foi atribuída não só aos ganhos econômicos, mas também a influência afetiva.
Teoria de O'Reilley e Chatman	O'Reilley e Chatman (1986)	Identificou o comprometimento como uma afiliação psicológica que uma pessoa sente em relação à organização manifestada à medida que um indivíduo é capaz de adotar e se adaptar aos atributos e pontos de vista da organização. Duas dimensões do apego psicológico - identificação e internalização, também foram reconhecidas.
Teoria multidimensional de Meyer e Allen	Meyer e Allen (1984, 1990)	Meyer e Allen (1984) desenvolveram duas escalas, uma medida de comprometimento afetivo e outra de comprometimento de continuação. Em 1990, Meyer e Allen propuseram a terceira dimensão da escala de Comprometimento Organizacional, nomeadamente o Comprometimento Normativo, decorrente do desejo de permanecer um membro da organização devido a um sentimento de obrigação, que inclui uma sensação de dívida devida a um superior, um colega de trabalho ou a organização no todo.
Teoria das duas dimensões de Cohen	Cohen (2007)	A teoria sustenta que o comprometimento organizacional é bidimensional (tempo e natureza). Uma dimensão é instrumental em sua natureza e a segunda é afetiva. Além disso, há uma diferença acentuada entre a propensão ao comprometimento que se desenvolve antes da entrada na organização e nas atitudes de comprometimento que se desenvolvem após a entrada na organização.
Teoria combinada de Somers	Somers (2009)	Para Somers, a pesquisa futura deveria se concentrar na influência combinada do comprometimento sobre os resultados do trabalho. Ele propôs que os processos de comprometimento são muito complexos, pois envolvem a psique e as emoções humanas. Os níveis relativos de comprometimento para cada funcionário afetam a forma como o estado de comprometimento psicológico é experimentado.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Ghosh (2014)

John Mathieu, autor principal da meta-análise com maior reconhecimento entre os pesquisadores do tema (MATHIEU; ZAJAC, 1990), aponta os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen como os mais importantes pesquisadores da década de 1990 na pesquisa do comprometimento organizacional. Os instrumentos desenvolvidos pelos autores, em 1984, 1990, 1991 e 1993, são de imensa valia para a operacionalização dos conceitos na literatura do comprometimento (ABREU; CUNHA; SOARES, 2010).

2.1.2 O modelo tridimensional de comprometimento (TCM)

Meyer e Allen (1991) conceitualizaram o comprometimento organizacional em três componentes: comprometimento como um apego (*affective commitment*), ou afetivo, com a organização; b) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* e c) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation*

e depois reconceituaram como *normative commitment* (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993), denominado normativo.

Em teoria, os *mindsets* de comprometimento permanecem relativamente estáveis ao longo do tempo. Mowday, Porter e Steers (1982) argumentaram que, por sua própria natureza, o comprometimento (afetivo) é uma atitude estável emergindo em parte de uma propensão disposicional a se comprometer. Wiener (1982) propôs que o comprometimento normativo se desenvolva em grande parte como uma função das forças de socialização, presumivelmente projetadas e destinadas a criar estabilidade. Becker (1960) sugeriu que o comprometimento (de continuação) se desenvolve quando os indivíduos fazem "trocas laterais" (por exemplo, investindo o tempo para desenvolver habilidades organizacionais específicas) que tornam mais caro mudar o curso de ação, potencialmente por um período considerável de tempo.

No que se refere à base afetiva do comprometimento, a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização foi consolidado por Mowday, Porter e Steers (1982). Seus estudos culminaram com a validação de um instrumento, em 1979, para se medir comprometimento – O.C.Q. (*Organizational Commitment Questionnaire*). Os autores utilizaram três dimensões para a definição do construto, ressaltando, além da noção de identificação: 1) Uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; 2) O desejo de manter o vínculo com a organização e 3) Exercer esforço em favor da organização.

A noção afetiva é abordada na literatura como uma dimensão que é desenvolvida a partir de experiências positivas de trabalho e refere-se a um apego emocional do empregado com a organização, caracterizando envolvimento e identificação com a mesma. Nesse componente o colaborador permanece na empresa porque quer e se esforça para permanecer nela. Normalmente o indivíduo está motivado intrinsecamente (MEYER; ALLEN, 1991; 1997).

Em relação à base normativa do comprometimento, a noção de comprometimento baseada na ideia de obrigação teve origens na teoria e na pesquisa sociológica dos anos de 1960 e 1970. De acordo com Meyer (2009), a definição de comprometimento como um fenômeno voltado para as normas, valores e convicções íntimas as quais moralmente obrigam o indivíduo a agir foi apontada por Kanter (1968). Meyer e Parfyonova (2010) apontaram que a definição de envolvimento moral na organização como uma orientação positiva de alta intensidade que promove o desenvolvimento da internalização de objetivos, valores e normas foi apontada por Etzioni (1975, 1999).

Meyer e Allen (1991) observaram que o termo obrigação compartilha a mesma ideia proposta por Wiener (1982), e atribuíram um sentido geral a esse termo, como algo que deriva da internalização das influências normativas. Meyer e Allen (1991) adaptaram esta definição de obrigação para o que eles chamam de Comprometimento Normativo. Eles afirmam que “empregados com forte comprometimento normativo permanecerão na organização em virtude das suas crenças acerca do que é certo e moral fazer”. Esses permanecem na empresa porque se sentem obrigados (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67). O comprometimento normativo é revelado como uma obrigação em permanecer na organização (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

E, por fim, no que tange à base de continuação, este tipo de comprometimento reflete os custos percebidos com a descontinuidade do relacionamento ou curso de ação e baseia-se na teoria de *side-bets* de Becker (1960). Para Becker, comprometimento requer um reconhecimento por parte do indivíduo dos custos associados com a descontinuação de uma atividade. Sem este reconhecimento não há comprometimento. Ocorre quando o colaborador tem a consciência de que deixar a organização trará custos indesejáveis. Ele permanece na organização porque precisam (MEYER; ALLEN, 1991).

As pesquisas retratam que o desenvolvimento desse vínculo tem focalizado, principalmente, os custos econômicos envolvidos na descontinuidade do curso de ação. No caso dessa base do comprometimento com a organização, esses custos incluem tanto a perda dos investimentos quanto a inutilização da educação e de habilidades que reduzem as opções de novos empregos (POWELL; MEYER, 2004).

Powell e Meyer (2004) examinaram a relação entre as categorias dos *side-bets* identificadas por Becker (1960) e os três componentes do comprometimento propostos por Meyer e Allen (1991). Eles constataram que duas das categorias – expectativas de outros e preocupações de auto-apresentação – correlacionam-se, significativamente, tanto com o Normativo quanto o de Continuação. Isso sugere que expectativas sociais podem promover tanto a percepção de obrigação como a perda de custos adquiridos.

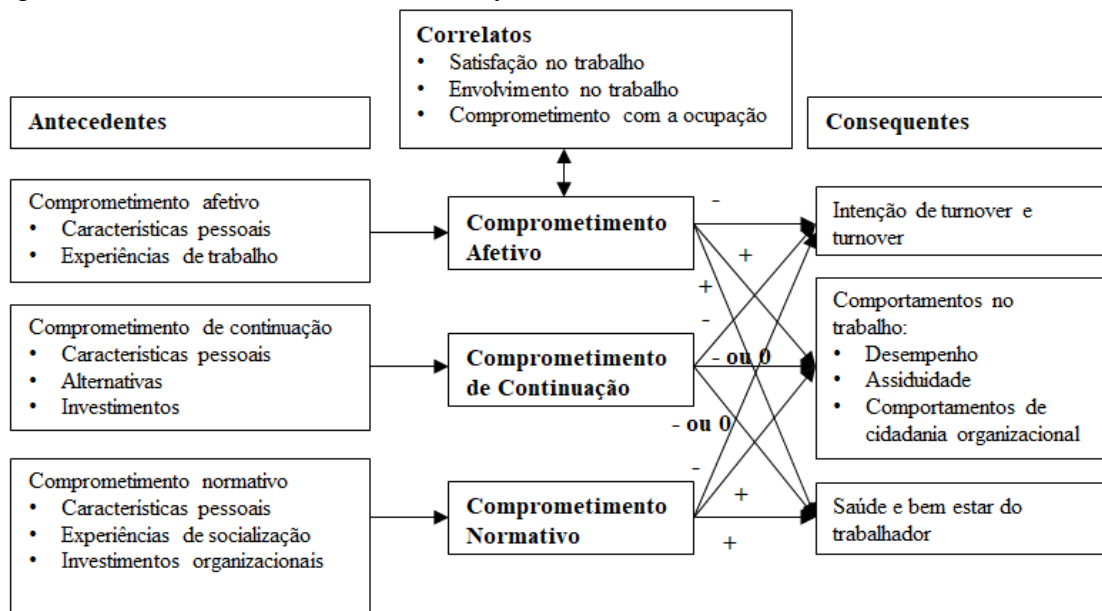
2.1.3 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional

Estudos como as metanálises buscaram conhecer quais aspectos antecedem o comprometimento, quais se correlacionam, assim como aqueles fatores consequentes ou posteriores ao comprometimento (COOPER-HAKIM; VISWESVARAM, 2005; MEYER *et al.*, 2002; MATHIEU; ZAJAC, 1990). Outros estudos, mais recentes, tem investigado

modelos teóricos mais complexos por meio de método de análise robusta como a modelagem de equações estruturais – MEE (ALADWAN; BHANUGOPAN; D’NETTO, 2015; FABI; LACOURSIERE; RAYMOND, 2015; FU; DESHPANDE, 2014; KATOU, 2013; PENHA, 2015).

Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) realizaram uma metanálise, utilizando o TCM de Meyer e Allen (1991), para analisar os antecedentes, conseqüentes e correlatos do comprometimento organizacional. Os autores verificaram que as três dimensões de comprometimento estão relacionadas, diferentemente, com satisfação do trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento com a ocupação; bem como estão relacionadas negativamente com a intenção de turnover e com o turnover; o comprometimento afetivo teve as correlações mais fortes com comportamentos no trabalho e com estresse no trabalho e conflito com a família; o comprometimento afetivo e o normativo são os que influenciam positivamente a maioria das variáveis conseqüentes; e que as comparações de estudos realizados revelaram semelhança considerável, no âmbito da América do Norte e fora dela, constatando uma generalização dos resultados. A Figura 1 mostra a síntese da metanálise de Meyer *et al.* (2002).

Figura 1 – Síntese da metanálise de Meyer *et al.* (2002).



Fonte: Adaptada de Meyer *et al.* (2002).

Com relação aos três componentes de comprometimento de Meyer e Allen, eles se desenvolvem de maneiras diferentes e apresentam implicações distintas sobre o comportamento dos indivíduos. Conforme Powell e Meyer (2004), espera-se que o

comprometimento de continuação se desenvolva em resposta a condições que aumentem o custo de deixar a organização enquanto que para o comprometimento afetivo, espera-se que ele surja decorrente de experiências no trabalho como escopo do trabalho, do suporte organizacional. Já o comprometimento normativo tende a se desenvolver em resposta à pressão social e apresenta dois mecanismos principais de desenvolvimento: experiências de socialização e a reciprocidade de investimentos organizacionais.

Percebe-se na literatura uma tendência a conhecer quais aspectos antecedem o comprometimento, quais se correlacionam e favorecem uma atitude comprometida no trabalho, assim como aqueles fatores consequentes ao comprometimento. Os antecedentes são fatores que influenciam a ocorrência do comprometimento, como as características pessoais, as características do trabalho, relação líder-grupo, cultura organizacional e personalidade humana. Os consequentes correspondem a fatores que ocorrerão caso o empregado esteja ou não comprometido, como a intenção de turnover, desempenho, rotatividade e absentéismo. Já os correlatos englobam atitudes ou processos motivacionais perante o trabalho, como a motivação, a satisfação no trabalho e o bem-estar no trabalho (SOUZA; MARQUES, 2014).

Siqueira e Gomide Júnior (2014) listam como antecedentes do comprometimento afetivo características pessoais, características organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça no trabalho. Quanto às consequências positivas do vínculo afetivo com a organização, pesquisas têm revelado que empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absentéismo e intenção de sair da empresa, bem como melhores indicadores de desempenho no trabalho (avaliação de desempenho favorável e produtividade elevada, por exemplo). Consequências negativas para as organizações são os atrasos, o fraco desempenho e o esforço reduzido aplicado ao trabalho.

Como fatores antecedentes do comprometimento normativo, podem ser apontadas experiências individuais de socialização cultural ocorridas nos convívios familiar e social anteriores à entrada na organização. Após entrar na organização, o processo de socialização organizacional pode levar o indivíduo a acreditar que é esperado dele um forte comprometimento normativo. Estudos nacionais que investigaram a capacidade preditiva de comprometimento organizacional normativo sobre critérios do comportamento organizacional revelaram que esse estilo de comprometimento é capaz de predizer, de forma direta, níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, e, de forma indireta, por seu impacto sobre vínculos afetivos, comportamentos de cidadania organizacional e menor intenção de rotatividade (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2014), os fatores que antecedem o

comprometimento calculativo (de continuação) não estão claramente apontados na literatura. Entretanto pode-se considerar a possibilidade de estar entre seus antecedentes ofertas de emprego pouco atrativas existentes no mercado de trabalho, o tempo de trabalho na organização e os esforços investidos pelo indivíduo para realizar o trabalho (os investimentos do empregado), e, especificamente, as vantagens econômicas percebidas no atual emprego (os resultados alcançados pelo empregado).

Ainda conforme os autores supracitados, em vários estudos foi investigada a capacidade preditiva ou a associação existente entre comprometimento calculativo e critérios relevantes para o comportamento no trabalho. Os resultados obtidos revelaram que esse estilo de ligação com a organização relaciona-se negativamente com motivação, com desempenho no trabalho e intenção de sair da empresa. Ainda como consequências para as organizações, indivíduos com vínculos calculativos fortemente estabelecidos tendem a ser menos motivados, apresentar mais baixos níveis de desempenho no trabalho, moderadamente satisfeitos, envolvidos com o trabalho e comprometidos com a empresa, bem como a sentirem-se desestimulados a pedir demissão da empresa (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Ainda no que diz respeito aos consequentes, os comprometimentos afetivo e normativo tendem a ter efeito positivo em comportamentos desejados como desempenho e comportamento de cidadania organizacional, sendo o efeito do primeiro mais forte que o do segundo. Já o comprometimento de continuação apresenta impacto negativo nestes comportamentos (JESUS; ROWE, 2017).

2.1.3.1 Características demográficas/ocupacionais

As características demográficas/ocupacionais influenciam o desempenho de um funcionário e os gestores podem gerenciar uma força de trabalho diversa de maneira eficaz. A maior diversidade da força de trabalho traz implicações importantes para as práticas administrativas. Os administradores precisam modificar sua filosofia de tratar todo mundo de modo igual, reconhecendo as diferenças e respondendo a elas de maneira a assegurar a retenção dos funcionários e uma maior produtividade, sem que se cometa qualquer discriminação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Em termos práticos, os conhecimentos adquiridos a partir do estudo da relação entre fatores demográficos específicos e os três componentes do comprometimento podem ser úteis para atrair, selecionar, colocar, desenvolver, recompensar e remunerar funcionários.

Recomenda-se que os funcionários em todos os níveis sejam fornecidos com o máximo de oportunidade para satisfazer suas necessidades de ordem superior, a fim de melhorar seus níveis de comprometimento (JENA, 2015).

Abreu, Cunha e Rebouças (2013) examinaram a influência a longo prazo de cinco características pessoais dos empregados (tipo de emprego, nível de emprego, sexo, grau de escolaridade e tempo de serviço) sobre os componentes afetivo, normativo e de continuidade do comprometimento organizacional. Os autores ratificaram que as características pessoais podem ser usadas como parâmetros em que se baseiam as decisões sobre programas específicos de recursos humanos com foco no comprometimento organizacional. A natureza do comprometimento, no entanto, depende de características pessoais dos funcionários. Tipo de emprego, tempo de serviço e nível de escolaridade foram mostrados com maior impacto sobre o comprometimento na Petrobras. Por outro lado, sexo e nível de emprego pareceram não ter influência significativa.

Ceribeli, Torres e Franco (2017) constataram que os níveis de comprometimento afetivo e normativo são maiores entre os profissionais mais maduros, que possuem filhos, que não são solteiros e que têm menor escolaridade. Além disso, constatou-se que o nível de comprometimento instrumental é maior entre as mulheres.

Leal, Costa, Cabral, Santos e Pessoa (2015) analisaram a percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) em relação à satisfação no trabalho, considerando-se que esta está relacionada com o comprometimento organizacional. Os resultados forneceram indícios para considerar que os servidores com menos tempo de serviço estão menos comprometidos podendo influenciar o absenteísmo e a rotatividade.

Dogar (2014) investigou a relação entre fatores demográficos e comprometimento organizacional com funcionários do setor bancário e verificou que comprometimento afetivo e de continuação aumentam com a idade e a experiência profissional, e todos os componentes do comprometimento aumentam de acordo com o tempo no último emprego.

Jena (2015) analisou as relações entre as características pessoais idade, estado civil, tempo de serviço, gênero e nível de trabalho com os três componentes do comprometimento. As assertivas que não estabeleceram efeito significativo com os três componentes foram: idade com comprometimento de continuação, tempo de serviço com as bases normativa e de continuação, o nível de trabalho com a base normativa e o gênero com a base de continuação.

Neste trabalho, aborda-se as seguintes características demográficas: sexo, faixa

etária, estado civil, escolaridade, tempo de serviço, nível do cargo, unidade de lotação, número de dependentes, se ocupa cargo ou função comissionada (CD ou FG) e renda.

As hipóteses desta pesquisa foram construídas a partir da concepção de que, empiricamente, as bases afetiva e normativa do comprometimento se sobrepõem, enquanto que a base de continuação apresenta relações nulas ou inversas àquelas estabelecidas pelas demais em conformidade com as principais metanálises (COOPER-HAKIM; VISWESVARAM, 2005; MEYER *et al.*, 2002; MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Com base em categorias postuladas no modelo de Meyer e Allen (1997), que inclui antecedentes distais e proximais, e consequentes do comprometimento organizacional, Bastos *et al.* (2013) construíram um modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento, no qual mapearam algumas relações a partir da consulta de seis metanálises publicadas nos últimos 20 anos de pesquisa: Cohen (1992,1993), Cooper-Hakin e Viswesvaran (2005), Mathieu e Zajac (1990), Meyer e colaboradores (2002) e Riggle, Edmondson e Hansen (2009). Segundo os autores, a quantidade de pesquisa, sobretudo voltada para identificar os preditores do comprometimento, é extensa e difícil de ser sistematizada em função da diversidade de medidas, conceitos e grupos de trabalhadores estudados.

Segundo este modelo de Bastos *et al.* (2013), as características demográficas têm apresentado relações modestas (impacto direto mediano) com o comprometimento. No caso da idade, ainda que haja uma pequena relação positiva, não é possível afirmar que os trabalhadores ficam mais comprometidos à medida que envelhecem. Diferentemente, é possível que as correlações sejam efeitos de grupos que representam gerações distintas (MEYER; ALLEN, 1997).

Com base no que foi exposto, temos como primeira hipótese da pesquisa:

H1. Características demográficas/ocupacionais estabelecem possíveis relações com o comprometimento organizacional de maneira distinta entre as suas bases.

2.1.3.2 Políticas e práticas de gestão de pessoas

Em se tratando das políticas e práticas de gestão de pessoas, percebe-se na literatura internacional uma acentuada preocupação com o futuro da gestão de pessoas nas organizações (ULRICH; DULEBOHN, 2015; COHEN, 2015). Dessler (1996) afirma que as organizações podem criar políticas e práticas concretas de gestão de pessoas, que irão resultar

em elevado comprometimento de seus colaboradores. É essencial conhecer os resultados dessas políticas e práticas avaliados por meio de estudos empíricos e relacionais, visto que as relações de trabalho são efetivadas através das políticas e práticas de gestão de pessoas, que objetivam a realização das metas organizacionais (LEGGE, 2005). As políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para moldar as atitudes e comportamentos dos funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para Demo *et al.* (2014), políticas de gestão de pessoas são importantes, tendo em vista que estão alinhadas às metas da organização e que fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para a obtenção de resultados superiores. Segundo os autores, são propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, visando a obtenção de resultados desejados. Dessa forma, as políticas de gestão de pessoas definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos e das finalidades da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de gestão de pessoas, e essas práticas são as ações que traduzem e operacionalizam as políticas de gestão de pessoas.

Estudos realizados por Borges (2013) e Demo, Martins e Roure (2013) evidenciaram correlações entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional. Borges (2013) pesquisou 722 empregados do setor público e privado. Os resultados indicaram que a comunicação, bem-estar, treinamento e desenvolvimento e planejamento de carreira afetam positivamente o comprometimento organizacional. Já as práticas de recrutamento e seleção, remuneração e benefícios não se associaram com o comprometimento. Demo, Martins e Roure (2013) identificaram que duas principais políticas de gestão de pessoas foram apontadas como preditoras do comprometimento organizacional: política de envolvimento e política de recompensas, sendo a política de envolvimento a melhor preditora do comprometimento afetivo, e a política de recompensas influenciou de maneira mais significativa o comprometimento instrumental ou calculativo.

Oliveira e Honório (2015) ao analisarem a relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento em uma empresa de economia mista, constataram que as práticas de RH associadas à carreira e ao treinamento e desenvolvimento, por ordem de importância, exibiram correlações mais significativas com o comprometimento afetivo quando comparadas a outras práticas. Lima (2014) analisou as possíveis influências da percepção das políticas de gestão de pessoas (GP) no comprometimento organizacional, com docentes de uma universidade pública. O estudo explicitou a influência de duas políticas no comprometimento dos docentes, a de envolvimento e a de treinamento, desenvolvimento e

educação.

Estudo realizado por Durão (2015) para verificar os efeitos de políticas e práticas da gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional de servidores do Ministério do Meio Ambiente (MMA) resultou por meio da modelagem de equações estruturais (MEE) que as políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e Condições de Trabalho são preditoras do comprometimento organizacional dos servidores do MMA, indicando que, quanto mais os servidores percebem as referidas políticas, maior será o comprometimento organizacional.

Jesus e Rowe (2015) encontraram em sua pesquisa sobre a percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional que as dimensões do comprometimento organizacional são influenciadas pela percepção das práticas de gestão de pessoas “Envolvimento” e “Remuneração” sendo estas influências mediadas pela percepção de justiça. Concluiu-se que a percepção positiva de justiça nas práticas de gestão de remuneração e de envolvimento aumenta o comprometimento organizacional, com maior peso nas bases afetiva e normativa.

Neste trabalho, a escala utilizada para avaliação das práticas de gestão de pessoas é a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), validada nos Estados Unidos por Demo e Rozzet (2012), e traduzida para o Brasil por Demo *et al.* (2014), por ser o modelo mais abrangente encontrado na literatura. As autoras validaram a escala transculturalmente no Brasil e nos Estados Unidos, a fim de mensurar a percepção dos funcionários sobre a existência de políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações. A escala é composta por 40 itens baseados em seis fatores, a saber: recrutamento e seleção; condições de trabalho; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; avaliação de desempenho e competências; e remuneração, conforme descrição no Quadro 3.

Quadro 3 – Fatores da escala de políticas e práticas de recursos humanos (EPPRH).

Fatores	Descrição dos fatores
Recrutamento e Seleção	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização.
Envolvimento	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
Condições de Trabalho	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.

Quadro 3 – Fatores da escala de políticas e práticas de recursos humanos (EPPRH).

Fatores	Descrição dos fatores
Avaliação de Desempenho e Competências	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
Remuneração e Recompensas	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: Demo *et al.* (2014).

Acerca da relação das práticas de gestão de pessoas com o construto, Bastos *et al.* (2013) apresentaram diversas pesquisas com contribuições significativas para o avanço do tema, relacionando o comprometimento à percepção positiva de práticas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, socialização e treinamento, avaliação e promoção e compensação e benefícios, bem como pontuaram que a promoção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal, percebidas como suporte do ambiente de trabalho, facilita a permanência dos empregados em suas organizações.

A segunda hipótese foi assim formulada:

H2. Práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento organizacional de maneira distinta entre as suas bases.

- **H2a** Sendo positiva com o comprometimento afetivo
- **H2b** Sendo positiva com o comprometimento normativo
- **H2c** Sendo negativa com o comprometimento de continuação

2.1.3.3 Satisfação no trabalho

Com relação à satisfação no trabalho, os gestores devem se interessar pelas atitudes de seus funcionários, como a satisfação, pois elas sinalizam potenciais problemas e influenciam comportamentos. Funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, tem menores taxas de rotatividade, absenteísmo e comportamentos desviantes. A criação de uma força de trabalho satisfeita dificilmente será a garantia de um desempenho organizacional bem-sucedido, mas as evidências sugerem fortemente que, qualquer coisa que os gestores possam fazer para melhorar as atitudes dos funcionários, com certeza resultará na melhoria da eficácia organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Satisfação no trabalho é um conceito clássico do comportamento organizacional e com uma larga tradição em Psicologia do Trabalho que remonta aos anos de 1930 do século

passado (HOPPOCK, 1935) e que recebeu de Locke (1976) uma sistematização importante (SIQUEIRA *et al.*, 2014). Conforme Siqueira (2008), satisfação no trabalho adentrou o século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho. E passou a ser compreendida como um resultado (*output*) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador.

Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é um tema que interessa não só aos pesquisadores, mas especialmente aos gestores que buscam conferir a adequação de suas políticas e práticas de gestão. Seja por meio de sua compreensão como fator motivacional ou por sua natureza atitudinal, entende-se que trabalhador satisfeito seja também produtivo. Na vertente das responsabilidades sociais, os especialistas consideram que aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que com elas colaboram como força de trabalho.

Para Siqueira *et al.* (2014), satisfação no trabalho é um construto formado por um conjunto de três grandes categorias de fontes de satisfação. Elas se estruturam quando o trabalhador formula cognições sobre sentimentos originados de: 1) relações com as pessoas no local de trabalho (chefia e colegas); 2) retribuições organizacionais (salário e promoções), por meio de políticas de gestão de pessoas, ofertadas por organizações; e, 3) atividades que realiza (tarefas).

Segundo Siqueira (2008), pesquisas sobre o tema permitiram compreender relações entre diversos fatores que acarretariam níveis de satisfação ou insatisfação. Características pessoais (sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade) dos trabalhadores e do ambiente físico pouco contribuem para explicar variações em níveis de satisfação. Fatores do contexto sócio-organizacional apontam forte influência na satisfação. Assim, a satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos para os comportamentos dos trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores.

Políticas e práticas de gestão de pessoas afetam positivamente o desempenho organizacional avaliado por meio de fatores como satisfação, volume de negócios, motivação, comprometimento, faltas e disputas dos funcionários (KATOU, 2012). Em um estudo realizado por Demo, Martins e Roure (2013), os resultados confirmaram que as políticas de gestão de pessoas são preditoras do comprometimento organizacional e, mais ainda, da

satisfação no trabalho.

Traldi e Demo (2012) estudaram relações acerca do comprometimento organizacional, o bem-estar e a satisfação no trabalho entre professores de uma universidade federal. Os resultados mostraram que o comprometimento organizacional normativo foi o único que contribuiu para a explicação da satisfação com o salário; o comprometimento de continuação contribuiu para a explicação dos fatores satisfação com a chefia e satisfação com as promoções; e o comprometimento afetivo foi o principal preditor do bem-estar e da satisfação no trabalho.

Lizote, Verdinelli e Nascimento (2015) analisaram a relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho com funcionários públicos municipais. Os resultados das associações entre os constructos mostraram que o comprometimento na dimensão afetiva relaciona-se significativamente com a satisfação. Do mesmo modo, mas com uma relação negativa, a dimensão normativa também se relaciona, indicando que os funcionários mais comprometidos normativamente são os que estão menos satisfeitos. Quanto à dimensão instrumental não se verificou relacionamento com a satisfação.

Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014) compararam dois modelos estruturais diferentes quanto ao papel direto ou mediador da satisfação na predição do vínculo de comprometimento, considerando a falta de consenso em campo quanto à relação estabelecida com o comprometimento organizacional, no contexto de uma organização pública e tradicional, a Polícia Militar. Os resultados obtidos corroboraram o papel da satisfação no trabalho como antecedente do comprometimento organizacional. Além disso, indicaram que a satisfação com recompensas não prevê o comprometimento organizacional e que a satisfação com as relações interpessoais é um antecedente do comprometimento.

Neste trabalho, adotou-se o conceito de Siqueira (2008) que afirma que investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoções, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes e prazerosos. Segundo a autora a expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações.

Assim sendo, cada uma das cinco dimensões de satisfação no trabalho compreende um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas sendo, portanto utilizadas as expressões “satisfação com...” (o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho). Siqueira (2008) propõe um modelo multidimensional de satisfação no trabalho composto pelas seguintes dimensões e definições:

a) Satisfação com os colegas: é o contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho;

b) Satisfação com o salário: é contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho;

c) Satisfação com a chefia: é o contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;

d) Satisfação com a natureza do trabalho: é o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas;

e) Satisfação com as promoções: é o contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

No modelo proposto por Siqueira (2008), esses cinco fatores revigoram a satisfação no trabalho. As dimensões que envolvem os colegas de trabalho e a chefia são relativas ao ambiente social, têm em vista que contemplam aspectos no cargo ocupado. O salário e as promoções são inerentes a políticas de gestão de pessoas que proporcionam interação entre o trabalhador e a organização, de forma que se avalia uma relação de troca (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2014).

No que se trata da satisfação no trabalho, Bastos *et al.* (2013) mencionam que políticas voltadas para maiores níveis de comprometimento tendem, de modo indireto, a promover mais satisfação e motivação e mais elos do trabalhador com focos diferentes – equipe, trabalho, carreira, entre outros.

Diante do exposto, a terceira hipótese foi assim elaborada:

H3. A relação entre práticas de gestão de pessoas e comprometimento, nas suas diferentes bases, influencia a satisfação no trabalho.

- **H3a** Sendo positiva com o comprometimento afetivo
- **H3b** Sendo positiva com o comprometimento normativo
- **H3c** Sendo negativa com o comprometimento de continuação

2.1.3.4 Intenção de rotatividade

Acerca do outro conseqüente do comprometimento, intenção de rotatividade, Siqueira *et al.* (2014) afirmam que o ato de se desligar voluntariamente da empresa onde trabalha pode provocar repercussões nocivas para a organização com custos tangíveis (recrutamento, seleção, benefícios, treinamento, integração e desligamento, entre outros) e intangíveis (perda de *know-how* e conhecimento, quebra no fluxo de trabalho, quebra de vínculos com fornecedores e clientes, etc.). A rotatividade é uma barreira à manutenção de talentos que geram inovações que, por sua vez, criam valores para clientes, investidores, comunidade, fornecedores, acionistas e para toda a cadeia produtiva (SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Conforme os referidos autores, a rotatividade de pessoal, conhecida como *turnover*, diz respeito ao processo de movimentação de pessoas por meio de contratações e demissões, provavelmente ocasionado pela falta de conciliação entre os atores organizacionais no planejamento estratégico e na criação de políticas de gestão de pessoas. A intenção de rotatividade é um fenômeno de natureza psicológica que, na concepção de Mowday, Porter e Steers (1982) se refere à probabilidade estimada (subjéctiva) pelos indivíduos de que eles estarão deixando a organização permanentemente em algum momento próximo.

Intenção de rotatividade é um indicador eficaz para avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade dos indivíduos de deixarem a organização onde trabalham. Dadas a dinâmica acelerada dos negócios, as mudanças constantes nas políticas de gestão de pessoas aplicadas por organizações e as complexas interações empresariais em rede (POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2012), faz-se necessário entender a intenção de rotatividade ampliando o conhecimento sobre o fenômeno e investigando as causas que podem levar ao seu aparecimento. É importante contratar, integrar e desenvolver profissionais talentosos permanentemente, mas é crucial retê-los nas organizações (SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Ferreira e Siqueira (2005) testaram um modelo para intenção de rotatividade, posicionando comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho como seus antecedentes diretos e percepção de justiça de remuneração como antecedente indireto. Os resultados apontaram satisfação e comprometimento afetivo como antecedentes diretos e percepção de justiça de remuneração como antecedente indireto de intenção de sair da empresa. Concluiu-se que cabem às organizações que buscam manter colaboradores importantes para seus planos estratégicos, aumentar o nível de satisfação no trabalho destes profissionais, proporcionar um ambiente propício ao comprometimento afetivo com a organização pelo fortalecimento de percepções de justiça acerca da remuneração que recebem.

Lima (2011) investigou as correlações entre intenção de rotatividade e comprometimento organizacional, baseado no modelo tridimensional de Meyer e Allen

(1991), com os servidores do Ministério da Integração Nacional. Os resultados indicaram que existe correlação significativa entre a intenção de rotatividade dos servidores e o comprometimento organizacional, indicando que quanto mais comprometido com a organização, menores são suas intenções em deixá-la. As associações mais fortes foram percebidas entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo.

Silva, Cappelozza e Costa (2014) analisaram o impacto dos construtos percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo sobre a intenção de rotatividade do empregado, forte indicativo para a organização de aumento de *turnover* e perda de talentos. As análises estatísticas demonstraram que, embora ambos os construtos tiveram impacto negativo significativo sobre a intenção de rotatividade, o comprometimento afetivo tem mais impacto que o suporte organizacional para a retenção do funcionário.

Luz, Paula e Oliveira (2015) investigaram as relações existentes entre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Os resultados sugerem que comprometimento afetivo e normativo, assim como, satisfação com o salário, com as promoções e com a natureza do trabalho estão correlacionados com a intenção de rotatividade negativa e significativamente. Através da realização da análise de regressão múltipla método *stepwise*, identificou-se que as variáveis que mais impactaram na intenção de rotatividade são comprometimento afetivo, satisfação com salário e comprometimento normativo.

Diógenes *et al.* (2016) testaram a influência do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade de servidores públicos efetivos de um órgão da administração pública federal. Os resultados da regressão múltipla hierárquica indicaram que quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade. Além disso, idade e tempo na organização também influenciaram a intenção de rotatividade.

Neste trabalho, será utilizada a medida unifatorial de intenção de rotatividade, originalmente construída e validada por pesquisadores brasileiros e utilizada em diversos estudos nacionais, chamada Escala de Intenção de Rotatividade (EIR). Essa escala é uma medida, composta por três itens apenas, que pretende avaliar o grau em que um indivíduo elabora planos sobre sua saída da empresa em que trabalha.

Ademais, conforme Bastos *et al.* (2013), o comprometimento organizacional tem o mérito de reduzir as taxas de rotatividade, a intenção de sair da organização e até mesmo a frequência de faltas ao trabalho. Os resultados apresentados pelos referidos autores sugeriram que intervir de modo progressivo em prol de um maior vínculo afetivo deve ser também parte de políticas de retenção, resultando não apenas na permanência do instrumental do trabalhador, mas também na continuidade produtiva e coerente com comportamentos

desejáveis.

A quarta, e última, hipótese desta pesquisa foi assim descrita:

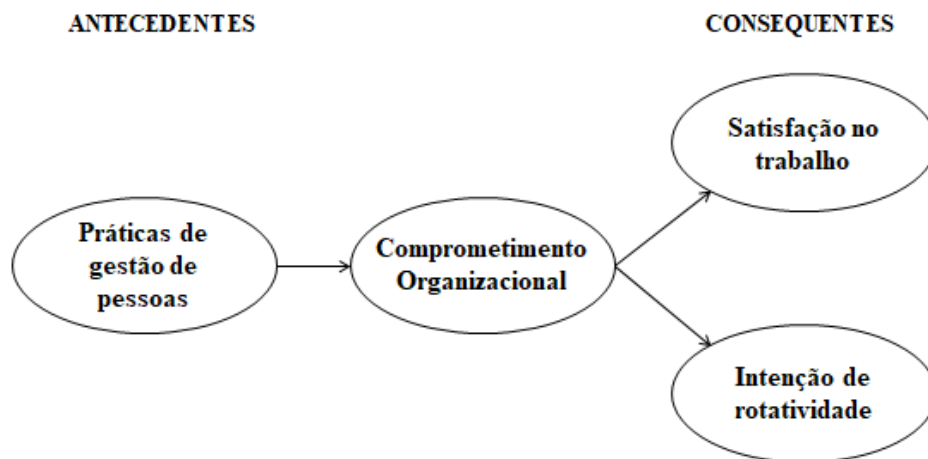
H4. A relação entre práticas de gestão de pessoas e comprometimento, nas suas diferentes bases, influencia a intenção de rotatividade.

- **H4a** Sendo negativa com o comprometimento afetivo
- **H4b** Sendo negativa com o comprometimento normativo
- **H4c** Sendo positiva com o comprometimento de continuação

Com base no arcabouço teórico apresentado, delineou-se o desenho geral da pesquisa, o qual apresenta como hipótese geral do estudo:

Hipótese geral: Práticas de gestão de pessoas predizem o comprometimento organizacional, influenciando a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade.

Figura 2 – Desenho geral da pesquisa



Fonte: Elaboração da autora (2017).

A Figura 2 mostra o cerne de investigação deste trabalho, no qual as práticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, remuneração e recompensas, e avaliação de desempenho) possivelmente influenciarão o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos federais em suas três bases (afetiva, normativa e de continuação), implicando na satisfação no trabalho (satisfação com o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho) e na intenção de rotatividade dos servidores.

O Quadro 4 resume os construtos estudados nesta pesquisa.

Quadro 4 – Resumo dos construtos da pesquisa

Construto	Modelos/Referenciais teóricos	Descrição
Comprometimento organizacional	Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991), sendo as bases afetiva e normativa de Meyer, Allen e Smith (1993) e a base de continuação de Powell e Meyer (2004).	1) comprometimento como um apego (<i>affective commitment</i>), ou afetivo, com a organização; 2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização (<i>continuance commitment</i>); 3) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de <i>obligation</i> e depois reconceituaram como <i>normative commitment</i> , denominado normativo.
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas de Demo <i>et al.</i> (2014) com seis fatores.	Demo <i>et al.</i> (2014) definem políticas de gestão de pessoas como propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, visando a obtenção de resultados desejados, e práticas de gestão de pessoas como a operacionalização das políticas. São elas: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, desenvolvimento & educação (TD&E), Condições de trabalho, Remuneração e recompensas; e Avaliação de Desempenho.
Satisfação no Trabalho	Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008) com cinco fatores.	Para Siqueira (2008) a expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Assim sendo, cada uma das cinco dimensões de satisfação no trabalho compreende um foco de tais experiências, sendo utilizadas as expressões “satisfação com...” o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho.
Intenção de Rotatividade	Intenção de Rotatividade de Siqueira <i>et al.</i> (2014). Medida unifatorial.	Conforme Siqueira <i>et al.</i> (2014), a intenção de rotatividade é um indicador eficaz para avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade dos indivíduos de deixarem a organização onde trabalham. Refere-se à probabilidade estimada pelos indivíduos de que eles estarão deixando a organização permanentemente em algum momento próximo.

Fonte: Elaboração da autora (2017).

2.1.4 Comprometimento organizacional no Brasil

É importante ressaltar que pesquisadores e estudiosos do comprometimento no Brasil realizaram revisões de produções científicas relevantes para a compreensão do construto (BASTOS, 1993; DEMO, 2003; MEDEIROS *et al.*, 2003; PINHO, 2009). Bastos (1993) apresentou uma síntese dos resultados empíricos (antecedentes, correlatos e consequentes) já acumulados, por meio de três meta-análises realizadas por Mathieu e Zajac, Cohen e Lowenberg e Randall. Demo (2003) apresentou os resultados de uma revisão bibliográfica de estudos empíricos em nível nacional e internacional entre 1996 e 2001 e os

resultados apontaram crescimento dos estudos, destacando-se a premência de se realizar pesquisas que integrem as múltiplas bases e focos do construto e combinem diferentes perspectivas metodológicas.

Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003) apresentaram a produção nacional no período entre 1993 e 2001 e destacou que a pesquisa dos antecedentes do comprometimento foi uma característica marcante dos primeiros trabalhos no Brasil, no qual os cinco conjuntos de variáveis da meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) foram tratados na literatura brasileira. A revisão de Medeiros *et al.* (2003) mostrou que havia grande espaço para estudos longitudinais que incluíssem a variável comprometimento em modelos e contextos mais complexos que englobassem variáveis organizacionais e desempenho e que se explorassem relações de causa e efeito, identificando os impactos para os resultados organizacionais.

Pinho (2009) realizou um levantamento da produção científica nos anais e publicações da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) de 2002 a 2009 e destacou que o interesse pelo modelo tridimensional, no Brasil, aumentou consideravelmente nos últimos anos e vários questionamentos contribuíram para melhorar o estudo sobre o construto e apontar nova agenda de pesquisa.

Mediante uma revisão da produção científica sobre o comprometimento organizacional nas principais fontes de pesquisa acadêmica-científica (CAPES, SPELL, SCIELO, sites dos periódicos RAUSP, RAC, RPOT, BAR, O&S e RAP e livros específicos abordando o construto) abrangendo o período de 1990 a 2016, obteve-se 228 trabalhos, sendo 223 artigos de periódicos e 5 livros (PINHO *et al.*, 2017).

A partir de 1990 iniciaram-se as publicações acerca do construto no Brasil. No entanto, somente a partir de 2003 constatou-se um aumento nas publicações, tendo um substancial crescimento após 2008. Os anos de 2014 e 2015 apresentaram os maiores números de publicações, totalizando 46 trabalhos. O período de 2008 a 2016 pode ser considerado os oito anos mais produtivos no Brasil, com 158 trabalhos (ver Tabela 1).

Tabela 1 - Quantitativo de produção acadêmica por ano sobre comprometimento no Brasil

Ano	Número de Produções	Ano	Número de Produções	Ano	Número de Produções
1990	1	1999	2	2008	11
1991	-	2000	3	2009	15
1992	-	2001	5	2010	17
1993	2	2002	5	2011	18
1994	6	2003	9	2012	19
1995	-	2004	5	2013	21
1996	1	2005	6	2014	23
1997	5	2006	7	2015	23

Tabela 1 - Quantitativo de produção acadêmica por ano sobre comprometimento no Brasil

Ano	Número de Produções	Ano	Número de Produções	Ano	Número de Produções
1998	5	2007	9	2016	11

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Acerca das escalas utilizadas nos estudos quantitativos, observaram-se três conjuntos de medidas do construto. O primeiro conjunto de escalas encontrado na literatura brasileira refere-se a mensuração da dimensão afetiva por meio da medida OCQ. O segundo conjunto de escalas validadas inclui as propostas de adaptação do TCM ao contexto brasileiro. O terceiro conjunto de medidas foi composto por escalas propostas a partir de diversificadas adaptações do modelo tridimensional.

Dentre os trabalhos do segundo conjunto de medidas, destacaram-se 34 trabalhos que realizaram a tradução e validação do modelo tridimensional nos procedimentos metodológicos do próprio trabalho e os estudos realizados a partir da proposta de Siqueira 1995 e 2001, 22 trabalhos. Acerca do estudo do modelo tridimensional no Brasil nos últimos 27 anos, foram encontrados 23 trabalhos de abordagem quantitativa (ver Quadro 8, no Apêndice C), que utilizaram amostras com mais de 100 sujeitos, e trabalharam exclusivamente o o modelo tridimensional, sem acréscimo ou adaptações diversas de outros itens na escala original. Destes, apenas 8 investigaram o construto no contexto público, exclusivamente. Outro ponto importante é que apenas 5 dos 23 trabalhos encontrados analisaram a relação com consequentes (cooperação no trabalho, desempenho, desempenho individual, performance no trabalho e aprendizagem organizacional).

Tendo em vista a relevância do estudo do comprometimento organizacional no setor público, considerando o atual contexto socioeconômico da administração pública brasileira e a influência das práticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional, optou-se por verificar práticas de gestão de pessoas como antecedentes, e satisfação no trabalho e intenção de rotatividade como consequentes, haja vista a importância das atitudes e comportamentos do servidor para seu bem-estar e eficácia da organização.

2.1.5 Comprometimento organizacional no setor público brasileiro

Segundo Rodrigues e Bastos (2013), a qualidade do vínculo pode ser considerada um reflexo, não apenas de valores intrínsecos e atitudinais do indivíduo, mas também, como uma resposta à cultura da organização. Para os autores, além da estrutura com características mais burocráticas e hierarquizadas, as organizações públicas trazem características de cunho

comportamental que merecem ser destacadas.

Estudos recentes (COSTA; OLIVEIRA; NOGUEIRA, 2017; BOAS; MORIN, 2016; GELESKI; ZAMPIER; STEFANO, 2016; JESUS; ROWE, 2015; ZANINI; SANTOS; LIMA, 2015; OLIVEIRA; COSTA, 2015; ANDRADE; GUEIROS, 2015; MARQUES *et al.*, 2014; SILVA; CUSTÓDIO, 2014) têm investigado o comprometimento organizacional no setor público.

Costa, Oliveira e Nogueira (2017) analisaram o tipo de comprometimento organizacional dos servidores de um Tribunal de Justiça da região Nordeste e constataram que eles se identificaram mais com os enfoques dos comprometimentos normativo e afetivo. Vilas Boas e Morin (2016) avaliaram os indicadores de qualidade de vida no trabalho (QVT) para os professores universitários. Três diferenças significativas foram encontradas entre as duas amostras: o sentido no trabalho, comprometimento afetivo e comprometimento de continuidade. Para os autores, os professores brasileiros parecem encontrar mais sentido no trabalho do que os canadenses e eles tem mais comprometimento afetivo com suas instituições.

Geleski, Zampier e Stefano (2016) buscaram analisar a relação entre o comprometimento e a aprendizagem organizacional em uma instituição pública de ensino superior. Concluiu-se que, quanto mais comprometidos os colaboradores, maior a percepção de fatores favoráveis à aprendizagem e, conseqüentemente, maiores as chances de que tais cenários estimulem, de fato, a aprendizagem organizacional. Jesus e Rowe (2015) analisaram as possíveis influências da percepção de políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional, verificando o papel mediador da percepção de justiça organizacional. Os resultados mostraram que as dimensões do comprometimento organizacional são influenciadas pela percepção das práticas de gestão de pessoas Envolvimento e Remuneração sendo estas influências mediadas pela percepção de justiça. Zanini, Santos e Lima (2015) buscaram compreender a influência de uma liderança consultiva nas relações de confiança e comprometimento dentro de uma unidade de operações especiais. Os resultados apontaram para uma relação direta entre um estilo de liderança consultivo e as confianças pessoal e profissional no líder.

Silva e Custódio (2014) analisaram como as estratégias de gestão de pessoas podem interferir no comprometimento dos indivíduos lotados em organizações públicas brasileiras. Com base no levantamento de dados secundários sobre experiências no setor público brasileiro, constatou-se que aspectos culturais ainda são sobressalentes e interferem no comprometimento dos servidores com o trabalho e a organização, que por sua vez, precisa

repensar suas políticas e práticas de gestão, articulando os objetivos organizacionais com as expectativas dos indivíduos.

Segundo Silva e Custódio (2014), os principais achados da pesquisa permitiram aduzir, em primeiro lugar, que o comprometimento leva as organizações a um melhor desempenho; segundo, que determinadas práticas de gestão de pessoas produzem comprometimento, destacando-se as técnicas de recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, a capacitação dos gestores, e os sistemas de remuneração e de premiação por desempenho; terceiro, que o comprometimento é um elemento interveniente importante, que transforma as práticas de gestão de pessoas em resultados organizacionais; finalmente, que essas conclusões se aplicam tanto ao setor privado quanto ao público, mas que fatores como a estabilidade de emprego e o modelo de recrutamento e seleção predominantes nas organizações públicas dificultam ou impedem o alcance dos resultados esperados destas instituições.

Oliveira e Costa (2015) buscaram apresentar as bases de pesquisa predominantes sobre comprometimento organizacional no Brasil, bem como apresentar uma análise do conjunto de evidências empíricas já acumuladas no contexto brasileiro - tanto no setor público quanto no setor privado. O levantamento bibliográfico realizado evidenciou que, em ambos os setores, o comprometimento organizacional é influenciado por fatores diretamente ligados às práticas e políticas de gestão de pessoas, mas também por outros, tais como estrutura organizacional, ambiente social, nível educacional, idade e estado civil.

De acordo com Oliveira e Costa (2015), no setor público as pesquisas sobre o comprometimento organizacional revelaram que a percepção de oportunidades de crescimento e progresso foi o melhor preditor do comprometimento organizacional, e que o ambiente social, a política salarial, as políticas de Recursos Humanos, o cumprimento do contrato psicológico foram influenciadores importantes do comprometimento organizacional. Em relação aos determinantes do comprometimento, a função gratificada, a faixa etária, o estado civil, o número de dependentes e o tempo na instituição, apresentaram relações positivas com o comprometimento afetivo e normativo dos indivíduos. Ainda sobre o setor público, as pesquisas revelaram que o servidor que participa/coopera com as mudanças implantadas pelas organizações tende a apresentar um alto comprometimento, e que não existe diferença significativa na base e no grau do comprometimento de servidores de diversos grupos geracionais. Segundo os autores, os resultados indicaram também o predomínio das Âncoras de carreira “vontade de servir/dedicação a uma causa”, “estilo de vida” e “segurança/estabilidade”.

Andrade e Gueiros (2015) verificaram o grau de importância e satisfação atribuído pelos servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal localizada na região do Nordeste brasileiro em relação ao modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991; 1997). Acerca dos resultados do estudo, percebeu-se que na dimensão afetiva todos os itens foram mais bem pontuados na análise de importância; já na dimensão instrumental, todos os itens apresentaram maiores pontuações na percepção de satisfação. E por fim, a dimensão normativa apresentou valores bem aproximados entre importância e percepção no trabalho. A dimensão afetiva foi percebida abaixo do que o desejado pelos servidores. Contudo, na dimensão instrumental percebeu-se que a maioria das médias de percepção na realidade foram superiores a de importância, inferindo os autores que os servidores gostariam de ser menos comprometidos instrumentalmente do que eram.

Acerca do estado da arte do comprometimento organizacional no setor público, fez-se uma busca em publicações de periódicos (RAUSP, RAC, RPOT, BAR, O&S e RAP) e eventos da ANPAD (EnANPAD, EnAPG, EnGPR e EnEO), no período de 1990 a 2016. A base de dados final selecionada foi constituída por 50 artigos, sendo 33 de periódicos e 17 de eventos, coletados a partir de todos os trabalhos sobre comprometimento organizacional no setor público.

Identificou-se nos artigos selecionados os seguintes elementos textuais, conforme a literatura da temática: focos, componentes, escalas, antecedentes, consequentes e variáveis moderadoras. Com base nessa identificação, realizou-se a discussão do panorama atual do estudo do comprometimento organizacional no setor público brasileiro.

O recorte temporal de 27 anos foi escolhido para abranger todo o período de estudo sobre o comprometimento organizacional no Brasil, haja vista que o primeiro trabalho apresentado data de 1989, sendo os trabalhos seguintes publicados a partir do ano de 1990, a fim de garantir a relevância desta pesquisa. Adicionalmente, procedeu-se também a análise de informações gerais de caracterização dos artigos selecionados, a saber: ano de publicação, revista, evento e procedimentos metodológicos, que são a natureza da pesquisa (empírico ou teórico) e a abordagem da pesquisa (quantitativa, quali-quantitativa, qualitativa).

A partir de 1993, teve início a produção científica sobre comprometimento organizacional no setor público com o trabalho intitulado “Comprometimento organizacional em uma instituição universitária”, de Margarida Guimarães Andrade Brandão e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. Não foram encontrados trabalhos de 1990 a 1992 exclusivamente em organizações públicas. Até o ano de 2011 foram poucas as produções no setor público.

No entanto, conforme Tabela 2, somente a partir de 2012 constatou-se um

crescimento substancial na publicação de artigos sobre o tema, alcançando picos de produção nos anos de 2014 e 2015, representando 22 trabalhos somente nestes anos. Isso pode ser reflexo do maior interesse dos pesquisadores pelo estudo de aspectos micro organizacionais que envolvem o servidor público, haja vista o incremento nas contratações de servidores públicos nos últimos anos (FREIRE; PALOTTI, 2015), bem como do aumento vertiginoso da produção científica sobre gestão de pessoas no setor público, conforme o estado da arte elaborado por Bandeira *et al.* (2015). Já no último ano, 2016, houve um decréscimo considerável do número de trabalhos publicados.

Tabela 2 - Quantitativo da produção científica por ano sobre comprometimento no setor público

Ano	Número de Produções	Ano	Número de Produções
1993	1	2010	1
1997	1	2011	3
2005	1	2012	7
2006	1	2013	5
2007	2	2014	10
2008	1	2015	12
2009	2	2016	3

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com a Tabela 3, nota-se que as publicações sobre o tema no setor público é de interesse dos principais periódicos nacionais, concentrando a maioria dos artigos em periódicos bem avaliados pela qualificação no Qualis CAPES. Na RAUSP foi publicado o primeiro trabalho sobre comprometimento no setor público, que foi uma pesquisa desenvolvida por Brandão e Bastos (1993) junto a servidores técnico-administrativos de uma universidade pública, buscando compreender fatores (variáveis pessoais, de personalidade, funcionais, ocupacionais e organizacionais) associados ao nível de comprometimento com a instituição.

As outras publicações nessa revista trataram do impacto da percepção de justiça sobre o comprometimento organizacional com servidores públicos municipais de uma prefeitura da região do ABC Paulista (FILENGA; SIQUEIRA, 2006), da influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento de policiais combatentes da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (ZANINI; SANTOS; LIMA, 2015) e a validação da Escala de Sacrifícios Percebidos Associados com a Saída aplicada a professores de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (JESUS; ROWE, 2017).

A RAC também é uma das pioneiras nas publicações da temática no setor público.

Em 1997, publicou o trabalho de A. V. B. Bastos, M. G. A. Brandão e A. P. M. Pinho que fez uma análise do conceito de comprometimento exposto por servidores universitários. Os outros trabalhos buscaram compreender os elementos de coordenação informal na gestão de equipes de alto desempenho, onde se relacionou confiança no líder com comprometimento com policiais militares (ZANINI *et al.*, 2013) e identificar as possíveis relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional com servidores de três Secretarias do Estado de Minas Gerais (MARQUES *et al.*, 2014).

Expandindo os estudos do comprometimento organizacional com servidores públicos, a RAP também foi uma das pioneiras nessa temática. As publicações buscaram investigar e compreender os vínculos organizacionais junto a servidores de uma organização pública municipal de Curitiba (KRAMER; FARIA, 2007), analisar o comprometimento organizacional de servidores públicos ligados à atividade-fim em saúde, educação e segurança (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008) e descrever e analisar o comprometimento organizacional dos servidores no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (BOTELHO; PAIVA, 2011).

Tabela 3 - Quantitativo de publicações sobre comprometimento por periódico e evento

Periódicos	Número de Publicações	Eventos da ANPAD	Número de Publicações
Revista de Administração da USP	4	EnANPAD	7
Revista de Administração Contemporânea	3	EnGPR	6
Revista de Administração Pública	3	EnAPG	3
Revista de Administração da UFSM	2	EnEO	1
Revista de Administração Mackenzie	2		
Revista Ciências Administrativas	2		
Revista Gestão & Regionalidade	2		
Brazilian Administration Review	1		
Revista Eletrônica de Administração	1		
Revista do Serviço Público	1		
Outros periódicos com uma publicação	12		
Total de Publicações	33	-	17

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Destaca-se também o interesse dos eventos da ANPAD pelo tema, principalmente o EnANPAD, que por sua relevância científica para o progresso do conhecimento na área da Administração publicou estudos importantes que alavancaram as investigações sobre o comprometimento no setor público.

Tais estudos tinham por objetivos: (1) identificar a intensidade, natureza predominante e melhores antecedentes do comprometimento organizacional dos servidores técnicos administrativos do quadro permanente e temporário de uma Universidade Estadual

(LEITE, 2007); (2) descrever as relações entre as bases do comprometimento organizacional em grupos geracionais de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011); (3) validar o modelo de Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) junto a servidores do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (MELO *et al.*, 2014); (4) analisar a influência dos traços de personalidade no comprometimento organizacional de servidores de dois órgãos do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais (SOUZA; MARQUES, 2014); (5) analisar a relação entre comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho nos funcionários de prefeituras municipais (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2015); (6) analisar o comprometimento organizacional de servidores de uma unidade do Instituto Nacional do Seguro Social (CARVALHO; PAIVA, 2015); (7) estudar o comprometimento organizacional de servidores públicos integrantes do quadro funcional de uma Universidade Federal (FARIAS; GUEIROS, 2015).

Na Tabela 4, observa-se os procedimentos metodológicos utilizados nos artigos selecionados deste estudo, natureza e abordagem da pesquisa, revelaram a predominância total de artigos empíricos, ancorados em sua maioria na abordagem quantitativa. Apenas 5 artigos trabalharam o construto na perspectiva qualitativa. Pela própria natureza de investigação do construto que requer recursos estatísticos para se testar as escalas de comprometimento e os desenhos de pesquisa com antecedentes e/ou consequentes, é natural a predominância da abordagem quantitativa.

Essas evidências indicam o rumo metodológico que o estudo do construto deve seguir para atender as lacunas metodológicas na literatura. Meyer e Allen (1997) já indicavam pouca necessidade de se conduzir estudos com correlações bivariadas, mas que o design da pesquisa fosse adequado para mostrar uma relação de causa e efeito. Klein, Becker e Meyer (2009) reforçaram essa argumentação ao ressaltar a necessidade de se empregar estratégia de análise sofisticada, como a modelagem de equações estruturais.

Tabela 4 - Quantitativo de artigos sobre comprometimento quanto aos procedimentos metodológicos

Natureza	Quantidade
Empírico	50
Teórico	0
Abordagem	Quantidade
Quantitativa	35
Quali-Quantitativa	10
Qualitativa	5
Total	50

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O foco na organização é o mais pesquisado entre os estudos identificados na literatura, totalizando 48 artigos selecionados. Apenas 2 trabalhos abordaram conjuntamente o foco organização com carreira e profissão. Pouco se tem trabalhado a questão de outros focos do comprometimento no setor público. No Brasil, há muito que se avançar nesse estudo de outros focos, haja vista que a concentração no foco organização é global. Conforme Klein (2016), uma das maiores necessidades de pesquisa envolve o desenvolvimento de um quadro parcimonioso de focos de comprometimento e uma melhor compreensão das relações entre comprometimentos simultâneos com diferentes focos.

Na sequência, constata-se, na Tabela 5, a expressiva predominância dos componentes afetivo, de continuação e normativo nos artigos encontrados, totalizando 24 publicações. Esse fato está diretamente atrelado ao uso do modelo tridimensional de Meyer e Allen, em detrimento dos demais modelos. Possivelmente tal fenômeno seja explicado pelo fato de que os primeiros pesquisadores brasileiros e portugueses tenham utilizado o modelo de Meyer e Allen, influenciando grande parte dos pesquisadores em língua portuguesa (MORAES; GODOI; BATISTA, 2004). Ressalta-se também a importância das medidas de comprometimento elaboradas por M. M. Siqueira, que são versões nacionais e adaptações das três bases de comprometimento como conceitualizadas por Meyer e Allen.

Além disso, o estudo do comprometimento organizacional tem sido bem explorado através do modelo tridimensional, devendo ser levado em consideração o investimento que tem sido feito pelos autores desse modelo em prol de revisões e reconceitualizações de suas dimensões constituintes (PINHO e BASTOS, 2014).

Tabela 5 - Componentes do comprometimento organizacional

Componente	Quantidade
Afetivo/Instrumental/Normativo	24
Afetivo/Instrumental/Normativo/Afiliativo	7
Afetivo	6
Instrumental	3
Afetivo/Instrumental	2
Afetivo/Instrumental/Comportamental	1
Afetivo/Comportamental	1
Total	44

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O segundo grupo de componentes mais estudados se refere ao uso do modelo de C. A. Medeiros, que elaborou uma medida de comprometimento com sete bases: além das bases afetiva e afiliativa, a base instrumental desdobra-se em três, falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas, e a base normativa

divide-se em duas – obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho (MEDEIROS, 2003; MEDEIROS *et al.*, 2003; MEDEIROS *et al.*, 2005).

O componente afetivo é o terceiro mais utilizado nos artigos em foco. Dos 6 trabalhos que abordaram o componente afetivo, 3 adotaram a medida do OCQ de Mowday, Porter e Steers (1982), 2 trabalharam com a medida de comprometimento afetivo (ECOAF) de Siqueira (2008), e 1 estudo utilizou a medida proposta por Bastos (1994).

Com relação às medidas utilizadas nos estudos quantitativos sobre comprometimento no setor público (Tabela 6), há predominância do uso do modelo tridimensional de Meyer e Allen, no total de 15 artigos (Tabela 6). Destes, 11 trabalharam com a escala de comprometimento de 1991 (MEYER; ALLEN, 1991) e 4 com a escala de 1993 (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Tabela 6 - Escalas de comprometimento organizacional

Escala	Quantidade
TCM (Meyer e Allen, 1991; Meyer, Allen e Smith, 1993)	15
ECOAF, ECON, ECOC (Siqueira, 2008)	7
EBACO (Medeiros, 2003)	7
OCQ (Mowday e colaboradores, 1982)	3
ECOAF	2
ESPS (Power; Meyer, 2004)	2
ECOC	1
EICCO (Menezes, 2006)	1
Outras escalas	6
Total	44

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os achados também revelam a importância dada às escalas elaboradas por Siqueira (2008) e Medeiros (2003). As escalas de comprometimento afetivo (ECOAF), de comprometimento normativo (ECON) e de comprometimento calculativo (ECOC) são versões brasileiras do modelo tridimensional, nas quais os itens foram retirados do TCM e acrescidos de outros itens introduzidos por diferentes pesquisadores do construto. A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) é uma escala também adaptada do TCM, com uma proposta de 7 bases do comprometimento distribuídas em 4 componentes (Afetivo/Instrumental/Normativo/Afiliativo). Foi aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003) na sua tese, e desenvolvida por Medeiros e colaboradores (2005). São 7 dimensões compostas por 4 itens em cada dimensão, totalizando 28 itens.

A Escala de Intenções Comportamentais de Comportamento Organizacional (EICCO) contempla as abordagens afetiva e instrumental do comprometimento e foi desenvolvida pelo Professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos (UFBA) e validada por

Menezes (2006). Destaca-se também o uso da Escala de Sacrifícios Percebidos com a Saída (ESPS), de Power e Meyer (2004), que é uma versão revisada e mais recomendada para aplicação da base de continuação do modelo tridimensional (TCM). No Brasil, foi adaptada e validada por Jesus e Rowe (2014, 2017). Percebe-se assim diferentes propostas de escalas desenvolvidas pelos pesquisadores.

Outras escalas adaptadas do TCM foram utilizadas em 6 trabalhos, a saber: escala de comprometimento organizacional afetivo de Bastos (1994), escala de Meyer e Allen (1997) com escala de Blau (1993), escala de Bastos *et al.* (2011), escala de Bastos *et al.* (2009), OCQ de Mowday e colaboradores (1982) com escala de Meyer, Allen e Smith (1993) e Bastos (2003), e escala de Meyer e Allen (1991) com Bastos *et al.* (2003).

No estudo do construto comprometimento organizacional, as variáveis antecedentes, consequentes e moderadoras revestem-se de suma importância, haja vista a função das mesmas na elaboração de modelos teóricos robustos. Conforme a Tabela 7, evidencia-se a utilização predominante dos antecedentes “Variáveis sociodemográficas”, “Políticas e Práticas de RH” e “Liderança e confiança”.

Tabela 7 - Antecedentes, consequentes e variáveis moderadoras do comprometimento organizacional

Antecedentes	Quant.	Consequentes	Quant.	Var. moderadoras	Quant.
Variáveis sociodemográficas	6	Satisfação no trabalho e bem estar no trabalho	2	Percepção de Justiça	1
Políticas e Práticas de RH	3	Satisfação com recompensas e relações interpessoais	1	Satisfação com recompensas e relações interpessoais	1
Liderança e Confiança	2	Satisfação do Usuário com SI	1		
Suporte Organizacional e Suporte Social no Trabalho	1	Intenção de deixar a organização	1		
Âncoras de Carreira	1	Aprendizagem Organizacional	1		
Percepção de Justiça	1	Resposta Individual à Mudança	1		
Modelos de Remuneração	1				
Valores organizacionais	1				
Traços de Personalidade	1				
Competências	1				
Bases de Poder	1				
Resistência à Mudança	1				
Diversos	3				

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dentre as variáveis sociodemográficas mais estudadas estão idade, escolaridade, tempo de serviço e exercício de função gratificada. E as políticas e práticas de RH mais investigadas foram Recrutamento e Seleção, Envolvimento, TD&E, Recompensas, Condições de Trabalho e Avaliação de Desempenho e Recompensas. O estudo das políticas e práticas de RH como antecedentes do comprometimento no Brasil ganhou significativo reforço com as

pesquisas empreendidas pelos autores Demo *et al.* (2012, 2014) com a elaboração da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) composta pelos seis fatores supra citados. Ademais, estudos anteriores (CAMPOS; ESTIVALETE; MADRUGA, 2009; BOTELHO; PAIVA, 2011) já apontavam a necessidade de se investigar as práticas de gestão de pessoas a fim de otimizar o desempenho do servidor com base no comprometimento organizacional.

Já os consequentes “Satisfação no trabalho e bem estar no trabalho” foram os mais investigados. Encontraram-se apenas dois artigos que trabalharam com variáveis moderadoras, que foram a Percepção de Justiça e a Satisfação com recompensas e relações interpessoais. Conforme Klein (2016), o primeiro grande desafio no estudo do comprometimento é identificar os principais moderadores do desenvolvimento e manutenção do construto. Para o autor, a literatura está repleta de correlatos do comprometimento e há ampla evidência de que há muitos fatores contingentes. Seria útil, contudo, compreender as diferenças individuais, os fatores sociais, as características dos focos e as influências culturais que ajudam a explicar o desenvolvimento e a manutenção do comprometimento.

Os resultados revelaram que o foco de comprometimento predominante foi a organização, os componentes mais investigados em conjunto foram o afetivo, o instrumental e o normativo, e a escala mais utilizada foi o modelo tridimensional do comprometimento de Meyer e Allen (1991), seguida das escalas de Siqueira (2008) e Medeiros (2003). Verificou-se que os antecedentes mais pesquisados foram variáveis sociodemográficas, políticas e práticas de recursos humanos e liderança e confiança; enquanto os consequentes foram satisfação no trabalho e bem-estar no trabalho; e, por fim, as variáveis moderadoras utilizadas foram percepção de justiça e satisfação com recompensas e relações interpessoais.

Diante do exposto, foram identificadas a necessidade de investigações mais complexas sobre a relação do construto com as práticas de gestão de pessoas, de estudos que explorem modelos teóricos analisando conjuntamente antecedentes e consequentes do comprometimento, o emprego de análise sofisticada de dados, como a modelagem de equações estruturais (MEE) para testar modelos teóricos, bem como o uso de variáveis moderadoras ainda não exploradas como o aspecto cultural das organizações.

Estas evidências indicam tópicos de pesquisas relevantes para o desenvolvimento do tema no setor público para a área de gestão de pessoas e relações de trabalho, principalmente devido ao papel imprescindível das pessoas na colaboração para a eficiência e eficácia dos órgãos públicos.

2.2 Contexto da gestão de pessoas nas IFES

Para Bergue (2014), a organização pública é complexa pela diversidade funcional e estrutural, há profunda interdependência entre política e administração, não existe correlação direta entre as atividades da administração pública e o aporte de recursos orçamentários e financeiros, dificultando a mensuração da eficiência da ação administrativa. Além disso, a definição dos parâmetros de resultados se subordina à intensa ingerência política, e a dinâmica organizacional está fortemente limitada pelos padrões normativos, notadamente em relação à gestão de recursos humanos. Segundo o autor, a construção do capital humano nas organizações públicas cerca-se de restrições, tais como a defasagem técnica dos agentes, a cultura organizacional específica e a estrutura normativa, fatores esses intensamente permeados por uma crença de estabilidade.

A temática da gestão de pessoas no contexto da gestão universitária ganha bastante relevância no mundo do trabalho, principalmente para as universidades públicas federais, haja vista que não há, no Brasil, um sistema de formação de recursos humanos, produção de conhecimento, desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços à sociedade e promoção da cidadania comparável ao sistema público de universidades federais, que se tornaram vetores importantes do desenvolvimento regional em todo o país.

Em um mapeamento da produção científica realizado por Janissek, Néri, Melo, Costa e Tomazzoni (2016) na área de administração/gestão universitária, publicada em periódicos indexados pelo SCIELO e SCOPUS, de 2010 a 2014, os temas mais explorados foram gestão da inovação e da mudança, novas tecnologias de gestão, práticas de gestão organizacional e práticas de gestão de pessoas. Nesse mapeamento, a área de gestão de pessoas envolveu estudos que enfatizaram a necessidade de a universidade avaliar e reavaliar as metodologias e os sistemas de avaliação de desempenho assim como o seu modelo mais geral de gerir as pessoas neste contexto. Destacaram-se as investigações sobre a avaliação de desempenho no sentido da necessidade de aprimorar as metodologias e os sistemas de avaliação de desempenho, pois apresentam impactos importantes, principalmente, na motivação dos funcionários.

Em outro estudo acerca de práticas de gestão inovadoras em universidades públicas, Janissek, Campos, Figueiredo e Melo (2016) buscaram identificar e analisar como gestores de quatro universidades públicas brasileiras percebiam o grau de importância e de adoção de um conjunto de práticas de gestão consideradas inovadoras para a gestão pública. Os gestores avaliaram o conjunto das práticas como sendo significativamente importantes

para definir uma universidade inovadora em sua gestão, contudo, percebiam a pouca utilidade dessas práticas no contexto organizacional onde atuavam.

Os mesmos autores destacaram que, apesar de serem organizações produtoras de conhecimento e dotadas de material humano altamente qualificado, as universidades ainda apresentam resistência a adotar práticas inovadoras e parece não pôr em prática aquilo que elas mesmas produzem em termos de inovação. Concernente à Gestão de Pessoas, observaram-se grandes obstáculos à adoção plena dos processos desenvolvidos na gestão privada, como a dificuldade de mensuração de resultados das práticas de gestão de pessoas e à subordinação dos mesmos a interesses políticos e à cultura tradicional já enraizada entre os servidores (JANISSEK *et al.*, 2016).

Custódio, Siqueira, Viegas, Pinto e Silva (2013) realizaram um estudo para analisar como as estratégias de gestão de pessoas podem interferir no comprometimento organizacional dos indivíduos lotados em organizações públicas brasileiras. Com base no levantamento de dados secundários sobre experiências no setor público brasileiro, os autores constataram que aspectos culturais ainda são sobressalentes e interferem no comprometimento dos servidores com o trabalho e a organização, que precisa repensar suas políticas e práticas de gestão, articulando os objetivos organizacionais com as expectativas dos indivíduos.

Custódio *et al.* (2013) concluíram que o comprometimento leva as organizações a um melhor desempenho, que determinadas práticas de gestão de pessoas produzem comprometimento, destacando-se as técnicas de recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, a capacitação dos gestores, e os sistemas de remuneração e de premiação por desempenho, e que o comprometimento é um elemento interveniente importante, que transforma as práticas de gestão de pessoas em resultados organizacionais, mas que fatores como a estabilidade de emprego e o modelo de recrutamento e seleção predominantes nas organizações públicas dificultam ou impedem o alcance dos resultados esperados destas instituições.

A questão da gestão na universidade envolve muitos desafios a serem superados. Janissek *et al.* (2016) pontuaram questões essenciais em seu estudo com relação à prática de TD&E, especialmente para o caso de treinamento dos técnico-administrativos. Uma vez que o processo de identificação das necessidades de treinamento não se realiza com base em metodologias consistentes e que realmente identifiquem os gaps de treinamento e qualificação, todas as demais etapas do planejamento até a avaliação do treinamento ficam comprometidas ou perdem o sentido. Como consequência, muitos participantes frequentam o treinamento principalmente como forma de acumulação de carga horária para progressão

funcional, e os temas e conteúdos abordados, muitas vezes, não tem nenhuma relação com a área de sua atuação ou com as atividades que efetivamente desempenham.

Outro aspecto considerado pelos mesmos autores ainda em relação ao campo do treinamento e qualificação é o investimento em desenvolvimento do quadro de gestores. A falta de formação específica dos técnico-administrativos e dos docentes para assumirem os cargos de gestão foi uma das suas queixas recorrentes. Assim, tem crescido a pressão e a urgência para que as universidades desenvolvam seus programas de formação de gestores e como tais iniciativas não são priorizadas na maioria das universidades, em muitos contextos, esta é uma prática que pode ser considerada inovadora (JANISSEK *et al.*, 2016).

Em se tratando de legislação de desenvolvimento de pessoal, a reforma administrativa do Estado, proposta na década de 1990, surgiu como resposta às demandas da sociedade, trazendo uma perspectiva de profissionalização e modernização da gestão na esfera pública. Com o intuito de desburocratizar a gestão pública, com vistas a proporcionar-lhe governança, foi promulgado o Decreto n. 5.378, em 23 de fevereiro de 2005. No ano seguinte, foram instituídas a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, a fim de dar sustentabilidade às suas ações de reforma administrativa.

A política proposta pelo Decreto n. 5.707, de 2006, é pautada no modelo de gestão por competências e busca o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário ao desempenho da função, além de visar o alcance dos objetivos da instituição. Por meio desses decretos, o governo federal deseja implementar um modelo de gestão que tem por base uma perspectiva estratégica, de maneira que as práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas às estratégias da instituição, destacando a importância dessas práticas para o alcance da eficácia e da eficiência do serviço público.

No que tange à carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE), o Governo Federal aprovou a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estabeleceu a estrutura do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE. A carreira de Técnico-Administrativos em Educação divide-se em níveis de acordo com a escolaridade, E - nível superior; D – nível médio ou técnico; C - nível fundamental; B - fundamental incompleto/completo e A - fundamental incompleto/alfabetizado (BRASIL, 2005). Os níveis A e B estão em extinção, em vista disso, nos últimos anos só ocorreram ingressos de servidores TAE's nos níveis E, D e C.

A estrutura do PCCTAE é composta de cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), com quatro níveis de capacitação cada, cujo desenvolvimento do plano de carreira dos

técnico-administrativos ocorre pela mudança do nível de capacitação. De acordo com a Lei nº 11.091/2005, o PCCTAE compreende o nível de capacitação como a posição do servidor, na matriz hierárquica de padrão de vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo. Para cada um desses quatro níveis de capacitação, existem 16 padrões de vencimentos. Ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, será concedido o Incentivo à Qualificação (IQ) na forma de um percentual incidente sobre o vencimento básico (BRASIL, 2005).

O desenvolvimento do servidor técnico-administrativo na carreira se dá por Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional. A Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção de certificação em Programa de capacitação compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses. A progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação (BRASIL, 2005).

No que tange à recrutamento e seleção dos TAE's, a porta de entrada no serviço público é o concurso público, que visa selecionar candidatos para provimento de cargos efetivos de níveis de classificação E (ensino superior), D e C (ensino médio e fundamental) da carreira Técnico-Administrativo em Educação, de que trata a Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE), regido pela Lei nº 8112/1990 – Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais.

Conforme Bergue (2014), os movimentos de transformação em curso na administração pública sinalizam para a identificação dos perfis funcionais, ou seja, o aperfeiçoamento do desenho dos cargos públicos em direção à definição de competências comportamentais e técnicas necessárias, que impactará nos processos seletivos. Ressalta-se a necessidade de repensar os instrumentos e métodos de recrutamento e seleção para incluir referenciais de competências, além do papel das escolas de governo nos processos de formação e de aperfeiçoamento de agentes públicos.

Com relação à política remuneratória, a remuneração do servidor se dá por intermédio do pagamento do vencimento básico acrescido de vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei (BRASIL, 1990). A remuneração é composta de vencimento mais o incentivo a qualificação (IQ). O vencimento equivale ao valor estabelecido para o padrão inicial referente ao Nível I da Classe (A, B, C, D ou E) a qual pertence o cargo, em

conformidade com o PCCTAE. Os descontos efetuados na folha de pagamento, em consonância a percentuais pré-estabelecidos em lei, são: Imposto de Renda, Plano de Seguridade Social (PSS), Auxílio Transporte e Auxílio Creche.

O modelo de remuneração funcional tem se revelado predominante nas organizações públicas, e o único possível segundo a perspectiva mais conservadora e dominante de gestão da remuneração no setor público. Nesse modelo tradicional, o foco da retribuição pecuniária reside no cargo, e não na pessoa e em seus atributos ou competências. O sistema está baseado na avaliação de cargos e tem como finalidade precípua a garantia da equidade interna relativa a esses lugares ou células organizacionais (BERGUE, 2014).

Ainda segundo o mesmo autor, as pessoas possuem pautas de competências e impulsos distintas para a sua mobilização e, conseqüentemente, apresentam desempenhos diferenciados. Entregas distintas requerem compensações igualmente distintas. As estratégias de remuneração devem acompanhar as transformações pelas quais passam as organizações públicas, e, nesse contexto, emerge a noção de remuneração estratégica, que é a combinação de diferentes formas de remuneração, conectando o indivíduo e suas especificidades à organização em transformação.

Para Bergue (2014), as ações de gestão no setor público devem orientar-se pela atuação articulada na reforma da estrutura normativa; no redesenho de estruturas e processos de trabalho; na renovação de quadros, programas institucionais de qualificação, seguidos por posturas gerenciais mais descentralizadas, que estimulem a participação, a criatividade e a inovação no ambiente organizacional, orientadas para o alcance de melhores níveis de eficiência, eficácia e efetividade nas ações do Poder Público.

3 MÉTODO

Nesta seção são relatados os procedimentos utilizados para a consecução desta investigação, haja vista a importância do rigor metodológico para uma pesquisa científica. Para tanto, são apresentados a natureza e estratégias de pesquisa, a população e a amostra da pesquisa, a coleta de dados, e os procedimentos de análise dos dados.

3.1 Natureza e estratégias de pesquisa

A presente pesquisa possui caráter descritivo e explicativo, realizada por meio de levantamento (*survey*), adotando-se um corte transversal, com abordagem quantitativa (CRESWELL, 2010) e classifica-se como uma pesquisa de campo (GRAY, 2012).

Segundo Hair, Babin, Money e Samouel (2005), o tipo de pesquisa pode ser definido em relação a seus fins e a seus meios. No que tange aos fins, o estudo realizado tem caráter descritivo, pois conforme os autores, “tem seus planos estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa” (HAIR *et al.*, 2005, p. 86); e caráter explicativo, visando testar modelos de mensuração e estrutural.

Quanto aos meios utilizados para o cumprimento dos objetivos, a pesquisa empregou o método de levantamento (*survey*), que pode ser caracterizado como a obtenção de dados primários a partir de uma grande amostra de indivíduos, cujas opiniões, características ou ações se deseja conhecer para obter as conclusões correspondentes aos dados coletados, por meio de análise quantitativa (HAIR *et al.*, 2005). Optou-se pelo uso da metodologia quantitativa, em que os dados são objetivos, não dependem da opinião do pesquisador e representam mensuração em números que são usados diretamente para representar a propriedade de algo (HAIR *et al.*, 2005). O horizonte temporal desse trabalho é transversal, já que os dados foram coletados em um único período de tempo (MALHOTRA, 2012).

3.2 Caracterização do setor

Criada em 16 de dezembro de 1954, pela Lei nº 2.373, a Universidade Federal do Ceará vem, há 63 anos, formando gerações de profissionais da mais alta qualificação, gerando e difundindo conhecimentos, preservando e divulgando nossos valores artísticos e culturais. Sediada em Fortaleza, Capital do Estado, a UFC é um braço do sistema do Ensino Superior do Ceará e sua atuação tem por base todo o território cearense, de forma a atender às diferentes

escalas de exigências da sociedade. A Universidade Federal do Ceará é composta de oito campi, denominados Campus do Benfica, Campus do Pici, Campus do Porangabussu e Labomar, todos localizados no município de Fortaleza (sede da UFC), além do Campus Avançado de Sobral, do Campus Avançado do Quixadá, Campus Avançado do Crateús e Campus Avançado de Russas. A UFC chega hoje com praticamente todas as áreas do conhecimento representadas em seus campi.

Em anos recentes, a UFC se expandiu e implantou os campi do Cariri, Sobral, Quixadá, Russas e Crateús, levando o ensino superior público de qualidade a diferentes regiões do Estado, enquanto expandia a Universidade Virtual, o que possibilitou levar sua ação transformadora a cada um dos 184 municípios cearenses. Prova da excelência desse projeto é que os cursos instalados nas cidades de Barbalha, Crato e Juazeiro do Norte já se emanciparam, constituindo a nova Universidade Federal do Cariri (UFC, 2018).

Vale destacar que a Universidade Federal do Ceará vem, ao longo dos últimos anos, ganhando destaque no cenário nacional e internacional, reflexo do comprometimento da sua gestão e de um esforço coletivo de toda a comunidade. Dentre esses destaques, no ano de 2017, a Universidade Federal do Ceará foi avaliada *in loco* pelo Ministério da Educação (MEC) e entre as 140 instituições avaliadas, foi uma das 10 com Conceito Institucional (CI) 5 e Índice Geral de Cursos (IGC) entre 4 e 5, o que a consolida como uma instituição de excelência.

No *Ranking Web of Universities*, elaborado pelo Conselho Superior de Investigações Científicas (CSIC), órgão vinculado ao Ministério da Educação da Espanha, a UFC se consolida entre as 10 maiores universidades Brasileiras, corroborando os resultados obtidos no ano de 2016. Ainda em 2017, pela primeira vez, quatro universidades brasileiras pontuaram no ranking da *Times Higher Education (THE)* das melhores instituições de ensino de engenharia no mundo. A Universidade Federal do Ceará é uma dessas quatro instituições, ao lado da Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Todos esses resultados refletem um esforço coletivo realizado ao longo dos últimos anos (UFC, 2018).

Nesse sentido, o ano de 2017 ganhou uma importância especial por ser o ano de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para os próximos 5 anos (PDI-UFC 2018-2022). O PDI traz uma atuação inteligente e democrática da instituição do ponto de vista do planejamento participativo, estratégico e avaliativo, bem como, estimula o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da gestão, ampliando a capacidade de gestão administrativa da universidade. Como objetivos estratégicos do Eixo Pessoas – Servidores

estão: 1) Tornar a UFC reconhecida como um excelente local para se trabalhar; 2) Proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores; 3) Proporcionar qualidade de vida no trabalho, através de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional; 4) Garantir a excelência nos serviços prestados.

Conforme Relatório de Gestão 2017 da UFC, no que tange à gestão de pessoas, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), no último ano, empreendeu esforços para coadunar suas ações ao realinhamento estratégico do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade. A PROGEP designou uma comissão para desenvolver o modelo da Gestão por Competências a ser aplicado na UFC. Ainda em 2017 foi iniciada a primeira etapa do projeto, com a aplicação (pré-teste) do mapeamento de competências das funções gerenciais de uma unidade administrativa. Paralelamente segue o trabalho de mapeamento de processos que deve se estender para todas as unidades administrativas e acadêmicas.

No tocante à capacitação, a UFC destina anualmente um valor significativo do orçamento para investir em ações de aperfeiçoamento e de qualificação de servidores. O Plano Anual de Capacitação (PAC) contempla uma oferta bastante diversificada de cursos internos e externos ofertados a partir das demandas listadas no Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) realizado anualmente e também nas indicações constantes nos formulários de Avaliação de Desempenho dos servidores estáveis (ciclo anual) e em estágio probatório (ciclo semestral). Pretende-se alinhar a política de capacitação de servidores ao mapeamento de competências, identificando as lacunas e definindo trilhas de aprendizagem voltadas para o desenvolvimento das funções gerenciais. Este mapeamento servirá ainda para alimentar o banco de talentos e subsidiar o processo sucessório na Universidade.

Durante o exercício de 2017, foi realizado o planejamento de dois importantes dispositivos administrativos para a instituição: o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o Controle Eletrônico de Frequência dos servidores técnico-administrativos. Foi criada uma comissão de planejamento para implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e foi aprovado o cronograma de atividades para implantação de forma obrigatória do Controle Eletrônico de Frequência, ambos previstos para execução a partir de janeiro de 2018.

Com relação à qualidade de vida dos servidores em seus ambientes de trabalho, a PROGEP promoveu treinamentos na área de saúde e segurança no trabalho, realizou exames médicos periódicos e gerenciou atividades de assistência à saúde suplementar, assistência pré-escolar, auxílio-transporte e auxílio alimentação. Com o intuito de conceder apoio psicossocial aos servidores, a PROGEP realizou atividades a fim de promover a saúde do

servidor. Além disso, realizou ações para identificar problemas de natureza psicossocial relacionados com o trabalho, com o objetivo de propor ações que promovam mudanças nos processos e ambientes de trabalho e realizou atendimento social e psicológico aos servidores da UFC, visando contribuir para melhoria de sua saúde e qualidade de vida de seus servidores.

3.3 População e amostra

O estudo foi realizado em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), a Universidade Federal do Ceará, constituída como autarquia educacional de regime especial e vinculada ao Ministério da Educação, sediada em Fortaleza, no estado do Ceará, composta de sete campi, sendo quatro no interior do estado. O estudo abrangeu como universo de pesquisa todos os servidores técnico-administrativos em educação, ativos, pertencentes aos níveis de classificação de cargo A, B, C, D e E, com exceção os do complexo hospitalar.

Malhotra (2012) aponta que a amostra é um subgrupo dos elementos de uma população utilizada para a pesquisa. No caso do presente trabalho, a população é composta por cerca de 2.200 servidores técnico-administrativos lotados na IFES, tanto na capital como no interior do estado, excluídos os técnico-administrativos lotados no complexo hospitalar (hospital e maternidade) da instituição, o qual é administrado pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). Optou-se por não incluir os servidores docentes nessa pesquisa, haja vista que os mesmos pertencem a outra carreira federal e as políticas e práticas de gestão de pessoas para esse público são diferentes das políticas da categoria técnica-administrativa.

Nesta pesquisa, a amostra caracterizou-se como não probabilística e por conveniência, tendo em vista que contempla a seleção de respondentes mais disponíveis para tomar parte do estudo e que possam oferecer informações necessárias (HAIR *et al.*, 2005).

No caso do dimensionamento do tamanho da amostra para a análise fatorial confirmatória das escalas do estudo, Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), Byrne (2009) e Kline (2011) sugerem entre 10 e 20 sujeitos por variável. Para a presente pesquisa, a escala com maior quantidade de itens é a EPPRH, com 32 itens, requerendo, portanto, 320 respondentes. Seguindo as recomendações da literatura, estimou-se um mínimo de 320 sujeitos para o teste dos modelos de mensuração e estrutural. Considerando uma margem de segurança por conta da etapa de tratamento dos dados, a amostra total foi obtida por questionário *online* e impresso e contemplou 510 respondentes, totalizando 480 questionários válidos.

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada com dados primários, por meio de questionário estruturado aplicado aos servidores, via email e presencialmente nos campi da capital, no período de 27/07 a 08/09/2017. Optou-se utilizar a aplicação por *e-mail* através do recurso de questionários online *Google Docs*. A escolha deste recurso se deve ao fato dos servidores terem uma familiaridade com a *Internet*, além de ser um recurso rápido e de baixo custo.

Utilizou das seguintes estratégias para se conseguir a amostra mínima necessária:

1) Contato inicial, por email, com todos os secretários de unidades administrativas e acadêmicas da IFES para divulgar o email da pesquisa contendo o link do questionário, junto aos técnico-administrativos de suas unidades; 2) Envio para todos os e-mails institucionais das secretarias de bibliotecas, coordenações de cursos de graduação e pós-graduação disponíveis no portal da instituição; 3) Envio para a lista de e-mails institucionais de técnico-administrativos, por intermédio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da IFES.

O instrumento conteve convite (via email) para participação em pesquisa acadêmica, bem como orientações para o preenchimento do questionário, além de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de participação acadêmica. O questionário foi composto por questões demográficas/ocupacionais e quatro escalas. Possui um total 79 itens, sendo 11 de características demográficas/ocupacionais, dos quais 2 (cargo e unidade de lotação) eram opcionais de preenchimento, e 68 itens das escalas utilizadas.

As seguintes características demográficas/ocupacionais foram abordadas neste trabalho: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de serviço, nível do cargo, cargo, unidade de lotação, número de dependentes, se ocupa cargo ou função comissionada (CD ou FG) e renda. As escalas foram usadas para mensurar o comprometimento organizacional, as práticas de gestão de pessoas, a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade, conforme descrição a seguir.

Para aferir o comprometimento, foi utilizado o modelo tridimensional de Meyer, Allen e Smith (1993) nas dimensões afetiva e normativa (12 itens), e a escala de comprometimento instrumental revista por Powell & Meyer (2004) traduzida (6 itens), adaptada à cultura brasileira e validada por Jesus e Rowe (2014, 2017). Esse segmento foi formado por 18 itens, sendo seis de cada dimensão que integra o construto.

Para mensurar a percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas, foi utilizada a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), de Demo *et al.* (2014). A EPPRH é uma versão aprimorada e mais abrangente (com mais políticas) da Escala

de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), desenvolvida e validada por Demo (2008). A primeira versão da EPPRH, com 6 fatores e 40 itens, foi validada no Brasil por Demo *et al.* (2012). Com um ajuste ainda melhor na validação confirmatória, mesma quantidade de fatores e agora com 32 itens, a EPPRH foi validada nos Estados Unidos por Demo e Rozzett (2012).

A versão reduzida da EPPRH foi traduzida por Demo *et al.* (2014) e foi a versão utilizada na presente pesquisa. É composta por 32 itens, subdivididos em 6 fatores: recrutamento e seleção (6 itens); envolvimento (9 itens); treinamento, desenvolvimento & educação (3 itens); condições de trabalho (5 itens); avaliação de desempenho e competências (5 itens) e remuneração e recompensas (4 itens).

A Escala de Satisfação no Trabalho - EST de Siqueira (2008), na versão reduzida de 15 itens, avaliou a satisfação em relação a cinco aspectos: colegas, chefia, salário, promoções e o próprio trabalho. E, por fim, a Escala de Intenção de Rotatividade - EIR de Siqueira *et al.* (2014), contendo três assertivas avaliou o grau em que um indivíduo elabora planos sobre sua saída da organização em que trabalha. As percepções foram mensuradas a partir de escalas métricas do tipo Likert (HAIR; JOSEPH, 2005). Segundo os autores, uma escala contínua pretende avaliar a intensidade dos sentimentos do respondente sobre um determinado item. Todas as escalas são validadas estatisticamente na literatura. Foram aplicadas as escalas nas suas versões originais para manter a validade e confiabilidade dos índices psicométricos.

3.5 Análise dos dados

Inicialmente, para tratar os dados das características demográficas/ocupacionais dos indivíduos, foi feita uma descrição da amostra utilizando-se de estatística descritiva. Posteriormente, foram utilizados os testes não-paramétricos de comparação de médias de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis para testar a primeira hipótese.

O teste de Mann-Whitney é indicado para comparação de dois grupos não pareados para verificar se pertencem ou não a mesma população e cujos requisitos para aplicação do teste t de Student não foram cumpridos. Verifica-se se há evidências para acreditar que valores de um grupo A são superiores aos valores do grupo B. O teste de Kruskal-Wallis é uma extensão do teste Mann-Whitney, utilizado para comparar três ou mais grupos. É uma alternativa não-paramétrica para a ANOVA. Complementarmente, foi utilizado o método de Dunn, que é uma técnica não-paramétrica de comparações múltiplas por pares,

baseado em somas de classificação, muito utilizado após a rejeição da hipótese nula do teste de Kruskal-Wallis.

O teste de Mann-Whitney verificou, se houve evidências de diferenciação de valores de um grupo para outro, por exemplo, como comparar o comprometimento afetivo dos que possuem cargo/função gratificada com os que não possuem. Já o teste de Kruskal-Wallis foi utilizado quando se verificou essas diferenças entre três ou mais grupos. No entanto, esse teste apenas afirma que pelo menos um dos grupos difere dos demais, sem especificar quais são diferentes. Para contornar isso, foi realizado o teste de comparações múltiplas de Dunn, que permite determinar quais pares de categorias são diferentes.

Também foi realizada a análise descritiva das escalas utilizadas no estudo. A escala de comprometimento organizacional, nas bases afetiva, normativa e de continuação, contém 18 questões fechadas, do tipo Likert, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A escala de políticas e práticas de recursos humanos contém 32 questões fechadas, do tipo Likert, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e engloba seis fatores: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento & educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas. A escala de satisfação no trabalho composta por 15 questões fechadas, dispostas em cinco fatores (salário, promoções, natureza do trabalho, colegas e chefia), associados a uma escala do tipo Likert de sete pontos que varia de “totalmente satisfeito” para o número 7 e “totalmente insatisfeito” para o número 1. E, por último, a escala de intenção de rotatividade, medida unidimensional, composta por três questões fechadas do tipo Likert, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre).

Em seguida, foram aplicadas as técnicas Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Modelo de Equações Estruturais (SEM – *Structural Equations Modeling*), para o tratamento estatístico dos dados. O propósito essencial da análise fatorial é descrever as relações de covariância entre as variáveis em alguns fatores ocultos e inobserváveis. Sua utilização supõe que as variáveis podem ser agrupadas de acordo com suas correlações, podendo ser utilizada de uma forma exploratória, em que se busca uma estrutura em um conjunto de variáveis ou como um redutor de dados, ou confirmatória, quando se tem uma ideia preconcebida sobre a estrutura real dos dados e deseja-se testar uma hipótese (HAIR *et al.*, 2005).

Foi verificada a adequabilidade da base de dados para a análise fatorial, por meio do critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), do Teste de Esfericidade de Bartlett e a variância explicada pelo fator. Hutcheson e Sofroniou (1999) argumentam que ao interpretar os índices de KMO, deve-se observar que valores inferiores a 0,5 são considerados inaceitáveis; valores

entre 0,5 e 0,7 são aceitáveis, porém considerados baixos; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; entre 0,8 e 0,9 são considerados ótimos; e aqueles acima de 0,9 são considerados excelentes. O teste de esfericidade de Bartlett verifica se a matriz de correlação da população é uma matriz identidade, onde cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria (correlação igual a 1), mas não apresenta correlação com as outras variáveis (correlação igual a 0).

Além disso, foram verificadas as comunalidades, que devem explicar pelo menos 50% da variabilidade da variável (ser maiores do que 0,5), e as cargas fatoriais, que devem corresponder a 0,30 para tamanho amostral de 350 com nível de significância de 95% (HAIR JR *et al.*, 2009). Em seguida, verificou-se a confiabilidade das estruturas fatoriais das escalas por meio do coeficiente alfa de *Cronbach* (α), que, segundo Hair Jr., William, Babin e Anderson (2009), deve apresentar coeficiente superior 0,6 para que seja considerado adequado para as análises seguintes.

As análises das relações entre os construtos foram feitas pelo uso da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). A MEE é uma família de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis, examinando a estrutura de inter-relações em uma série de equações, semelhantemente a uma série de equações de regressão múltipla. Tais equações descrevem todas as relações entre construtos envolvidos na análise. Dessa forma, caracteriza-se por uma combinação de técnicas multivariadas, pois na sua fundamentação são encontrados dois métodos conhecidos: análise fatorial e análise de regressão múltipla.

Na MEE, o modelo é previamente construído, o número de variáveis latentes é fixado antes da análise e compreende construtos exógenos e endógenos. Constructos exógenos são variáveis latentes, multi-itens de variáveis independentes. Eles são determinados por fatores externos do modelo, isto é, apenas é determinado pelos indicadores observáveis, não são explicados por qualquer outro constructo ou variável. Constructos endógenos são variáveis latentes, multi-itens de variáveis dependentes. Teoricamente, são determinados por fatores dentro do modelo, isto é, são dependentes de outros construtos do modelo. Nesta pesquisa, o construto práticas de gestão de pessoas com seus fatores são exógenos, enquanto comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, com seus fatores, são endógenos.

Foram determinados o modelo de mensuração e o modelo estrutural, com as respectivas relações entre os construtos, representando a hipótese a ser testada. Como aponta Marôco (2010), a análise de equações estruturais é uma técnica que tem por finalidade testar a validade de modelos teóricos que definem relações hipotéticas de causalidade entre variáveis,

ideal para aplicações em Ciências Sociais. Conforme Marôco (2010, p. 26), para “garantir a variabilidade suficiente para estimar os parâmetros do modelo final, deve ter-se entre 10 observações por cada variável manifesta”.

Em sua primeira etapa, a MEE aplica uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) dos construtos envolvidos, seguido da especificação das relações entre os construtos – modelo estrutural – ambos avaliados por índices de ajustamento que verificam a qualidade da modelagem. Os principais índices utilizados são a estatística χ^2 para ajuste do modelo, que apresenta valores mais baixos para os melhores modelos. Os valores variáveis latentes devem ser superiores a 0,9 e os índices de erros devem ser menores que 0,08 (HAIR *et al.*, 2009).

Para análise dos dados, foram adotados procedimentos estatísticos de análises descritivas, fatoriais e modelagem de equações estruturais, por meio dos *softwares Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 22.0, e *Analysis of Moment Structures (AMOS)*. Os dados foram sintetizados por métodos estatísticos, utilizando-se análises multivariadas (HAIR; JOSEPH, 2005).

A MEE traz grandes e importantes possibilidades para o desenvolvimento teórico da Psicologia e de outras áreas do conhecimento. Uma das aplicações está relacionada aos fenômenos multinível, que está interessada no desenvolvimento de estratégias para produção de conhecimento em diferentes campos, como a teoria de comportamento organizacional (KOZLOWSKI; KLEIN, 2000). A partir da construção de bancos de itens para a elaboração de instrumentos mais adequados, a MEE pode aprimorar seus modelos de mensuração, o que beneficiaria o desenvolvimento de modelos teóricos relevantes e eficientes para a descrição e explicação de fenômenos humanos e sociais (PILATI; LAROS, 2007).

Considerando os objetivos e hipóteses propostos nesta pesquisa, o Quadro 5 apresenta uma descrição de relação entre objetivos, hipóteses e análise de dados. A presente investigação é exposta sucintamente neste quadro, buscando o alinhamento entre os objetivos, as hipóteses, os instrumentos de pesquisa utilizados e a operacionalização da pesquisa, necessária ao atingimento dos objetivos propostos. Vale ressaltar a importância desse alinhamento para o êxito da pesquisa. Após a apresentação e discussão dos resultados, far-se-á a síntese dos resultados com as hipóteses da pesquisa.

Quadro 5 – Relação entre objetivos, hipóteses e análise de dados da pesquisa.

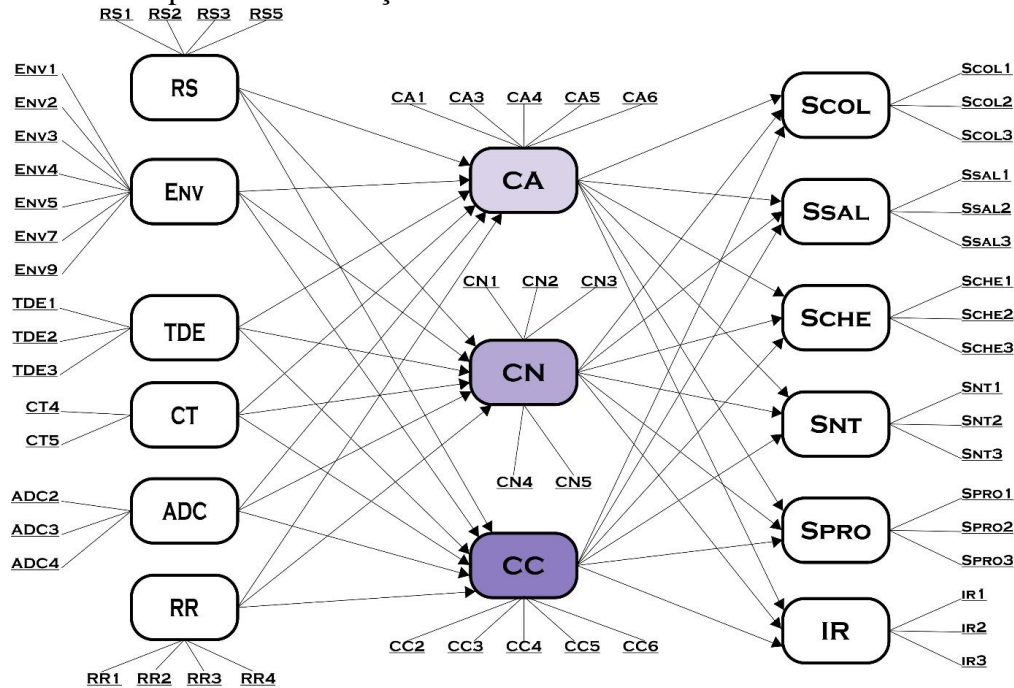
Objetivos – Geral e específicos	Hipóteses – Geral e específicas	Escalas	Análise de Dados
Geral: Elaborar um modelo teórico que explique o comprometimento dos servidores de uma IFES, tendo as práticas de gestão de pessoas como antecedentes e como consequentes a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade.	Geral: Práticas de gestão de pessoas predizem o comprometimento organizacional, influenciando a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade.	Escalas CO, EPPRH, EST e IR	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)
1. Averiguar a relação das características demográficas/ocupacionais com o comprometimento organizacional em suas três bases;	H1. Características demográficas/ocupacionais estabelecem possíveis relações com o comprometimento organizacional de maneira distinta entre as suas bases.	Dados demográficos (9 itens) e CO	Análise descritiva dos dados e testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis
2. Identificar quais práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento organizacional em suas três bases;	H2. Práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento organizacional de maneira distinta entre as suas bases.	EPPRH e CO	Análise fatorial exploratória e Modelagem de Equações Estruturais (MEE).
	H2a Sendo positiva com o comprometimento afetivo		
	H2b Sendo positiva com o comprometimento normativo		
	H2c Sendo negativa com o comprometimento de continuação		
3. Verificar a influência da relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional sobre a satisfação no trabalho;	H3. A relação entre práticas de gestão de pessoas e comprometimento, nas suas diferentes bases, influencia a satisfação no trabalho.	EPPRH, CO e ST	Análise fatorial exploratória e Modelagem de Equações Estruturais (MEE).
	H3a Sendo positiva com o comprometimento afetivo		
	H3b Sendo positiva com o comprometimento normativo		
	H3c Sendo negativa com o comprometimento de continuação		
4. Verificar a influência da relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade;	H4. A relação entre práticas de gestão de pessoas e comprometimento, nas suas diferentes bases, influencia a intenção de rotatividade.	EPPRH, CO e IR	Análise fatorial exploratória e Modelagem de Equações Estruturais (MEE).
	H4a Sendo negativa com o comprometimento afetivo		
	H4b Sendo negativa com o comprometimento normativo		
	H4c Sendo positiva com o comprometimento de continuação		

Fonte: Elaboração da autora (2017).

Na Figura 3, tem-se uma representação do modelo hipotético a ser testado, no

qual existem relações entre os constructos e os itens do questionário, além de associações entre os próprios constructos, onde se teoriza que as práticas de gestão de pessoas tem relações de causalidade com o comprometimento organizacional, e este tem relações de causalidade com a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade.

Figura 3: Modelo hipotético das relações entre as variáveis.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Metodologicamente, o estudo contém um total 15 construtos (variáveis latentes), conforme descrição na Tabela 8.

Tabela 8 - Classificação dos construtos.

Construtos exógenos (6)	Construtos endógenos (9)
RS - Recrutamento e seleção	CC - Comprometimento de continuação
Env – Envolvimento	CN – Comprometimento normativo
TDE - Treinamento, desenvolvimento e educação	CA – Comprometimento afetivo
CT - Condições de trabalho	Spro – Satisfação com as promoções
ADC - Avaliação de desempenho e competência	Snt – Satisfação com a natureza do trabalho
RR - Remuneração e recompensas	Sche – Satisfação com a chefia
	Ssal – Satisfação com o salário
	Scol – Satisfação com os colegas
	IR – Intensão de rotatividade

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados do presente estudo. Primeiramente, são relatadas as análises descritivas da amostra e das escalas utilizadas. Em seguida, são feitas as análises fatoriais exploratórias dessas escalas. Na sequência, são explanados os resultados do objetivo geral, que é o modelo teórico de comprometimento organizacional com base no modelo estrutural final. Depois, são discutidos os resultados dos objetivos específicos, primeiramente da relação entre as características demográficas/ocupacionais e o comprometimento organizacional, e, subsequentemente, dos outros três objetivos decorrentes de análises específicas do modelo estrutural final, com o intuito de mostrar como o modelo atende a cada objetivo específico e sua respectiva hipótese. E, por fim, retomamos a discussão do modelo final.

4.1 Análises descritivas

As análises descritivas são importantes para uma melhor compreensão dos dados, pois permitem uma visão rápida e global do fenômeno estudado. Primeiro, será apresentado o perfil da amostra, cujos dados serão trabalhados posteriormente para se responder ao primeiro objetivo específico. Em seguida, serão vistas as descrições das escalas utilizadas, como se configurou a análise do comprometimento organizacional, das práticas de gestão de pessoas, da satisfação no trabalho e da intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos da IFES.

4.1.1 Perfil da amostra

A amostra é composta por 480 servidores de uma IFES. A caracterização dos respondentes apresenta as características dos servidores: sexo, faixa etária, estado civil, tempo de serviço, nível do cargo, número de dependentes, cargo/função gratificada, renda, cargo e unidade de lotação. A Tabela 9 apresenta a quantidade absoluta e em porcentagem dessas características, exceto cargo e unidade de lotação que são posteriormente apresentados em gráficos. O perfil da amostra é formado por mulheres (55%), servidores entre 21 e 40 anos (63%), casados (48%), com especialização (36%), de 1 a 8 anos de tempo de serviço (53%), de nível D (51%), sem nenhum dependente (49%), 27% com cargo/função gratificada e 70% com renda entre R\$ 2.000,00 a 6.000,00.

Tabela 9 – Características demográficas/ocupacionais dos servidores.

Características	Variáveis	Quantidade	%
Gênero	Feminino	266	55,42
	Masculino	214	44,58
Idade	De 18 a 20 anos	0	0,00
	De 21 a 30 anos	139	28,96
	De 31 a 40 anos	162	33,75
	De 41 a 50 anos	75	15,63
	De 51 a 60 anos	90	18,75
	Acima de 60 anos	14	2,92
Estado Civil	Solteiro	191	39,79
	Casado	229	47,71
	Separado judicialmente	5	1,04
	Divorciado	32	6,67
	Viúvo	7	1,46
	Outro	16	3,33
Escolaridade	Ensino Fundamental	1	0,21
	Ensino Médio	52	10,83
	Graduação	122	25,42
	Especialização	175	36,46
	Mestrado	109	22,71
	Doutorado ou Pós-Doutorado	21	4,38
Tempo de Serviço	Menos de 1 ano	38	7,92
	De 1 a 3 anos	140	29,17
	De 4 a 8 anos	114	23,75
	De 9 a 13 anos	52	10,83
	De 14 a 19 anos	6	1,25
	De 20 a 30 anos	66	13,75
	Acima de 30 anos	64	13,33
Nível do Cargo	Nível A	5	1,04
	Nível B	2	0,42
	Nível C	34	7,08
	Nível D	248	51,67
	Nível E	191	39,79
Dependentes	1	136	28,33
	2	66	13,75
	3	32	6,67
	Mais de 3	10	2,08
	Nenhum	236	49,17
Cargo/Função Gratificada	Sim	130	27,08

Tabela 9 – Características demográficas/ocupacionais dos servidores.

Características	Variáveis	Quantidade	%
Cargo/Função Gratificada	Não	350	72,92
Renda Mensal	Até R\$ 2.000,00	1	0,21
	De R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00	185	38,54
	De R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00	155	32,29
	De R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00	88	18,33
	De R\$ 8.001,00 a R\$ 10.000,00	34	7,08
	Acima de R\$ 10.000,00	17	3,54

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

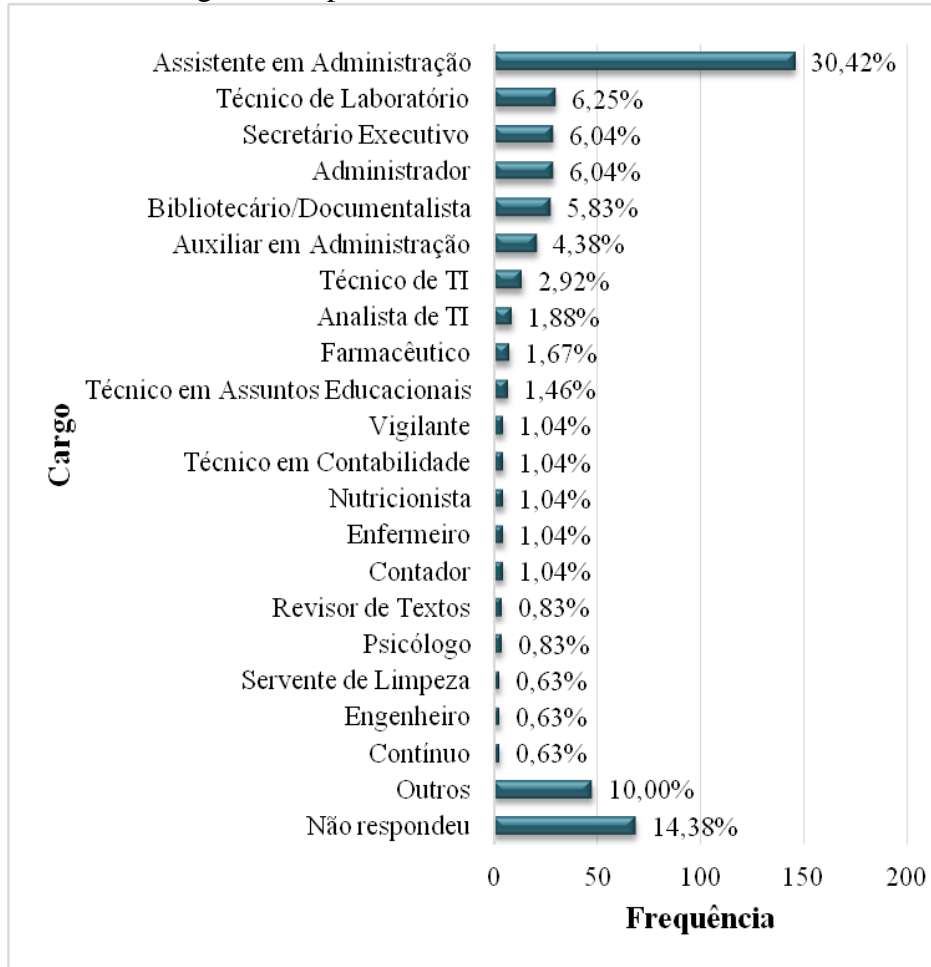
Nesse perfil de servidor público, destaca-se a participação da mulher nesse segmento de mercado, o significativo contingente de ingressantes relativamente jovem no setor público nos últimos anos, a característica de certa “independência” sem dependentes sob sua responsabilidade e o referencial de ganho salarial até 6 mil reais. Conforme Bohlander e Snell (2015), um dos grandes desafios das organizações consiste em responder aos desafios demográficos e à diversidade da força de trabalho. Com uma força de trabalho mais diversificada, há uma variedade maior em relação às expectativas dos funcionários que devem ser atendidas pelos empregadores. Para os autores, os gestores deverão não apenas tolerar ou acomodar todos os tipos de diferenças dos seus colaboradores, mas também apoiar, valorizar e utilizar essas diferenças de modo estratégico, com equidade e justiça.

Os itens sócio-demográficos cargo e setor de lotação foram de preenchimento opcional no questionário a fim de se manter ao máximo o anonimato dos respondentes, haja vista algumas unidades administrativas/acadêmicas terem apenas um determinado tipo de cargo. Esses itens são apresentados somente como análise descritiva, apresentados em gráficos para melhor visualização.

No Gráfico 1 encontram-se descritos os cargos dos respondentes, com grande variedade e predominância do cargo “Assistente em Administração” (30,42%), seguido por Técnico de Laboratório (6,25%), Secretário Executivo (6,04%), Administrador (6,04%), Bibliotecário-Documentalista (5,83%) e Auxiliar em Administração (4,38%). Para melhorar a visualização das informações, os cargos citados somente uma ou duas vezes foram agrupados na categoria “Outros” (14,38%). Os cargos que compõem a referida categoria são: Arquivista, Assistente de Laboratório, Assistente Social, Biólogo, Economista, Engenheiro Agrônomo, Jornalista, Médico Veterinário, Técnico em Arquivo, Técnico em Edificações, Arquiteto e Urbanista, Auxiliar de Agropecuária, Auxiliar de Enfermagem, Editor de Vídeos, Engenheiro,

Estatístico, Fisioterapeuta, Geógrafo, Historiador, Médico, Motorista, Odontólogo, Operador de Máquina Copiadora, Pedagogo, Porteiro, Produtor Cultural, Programador Visual, Recepcionista, Técnico de Gravação e Operação de Áudio, Técnico Desportivo, Técnico em Audiovisual, Técnico em Cinema, Técnico em Enfermagem, Técnico em Nutrição e Dietética, Técnico em Ótica, Técnico em Química, Tecnólogo e Zootecnista.

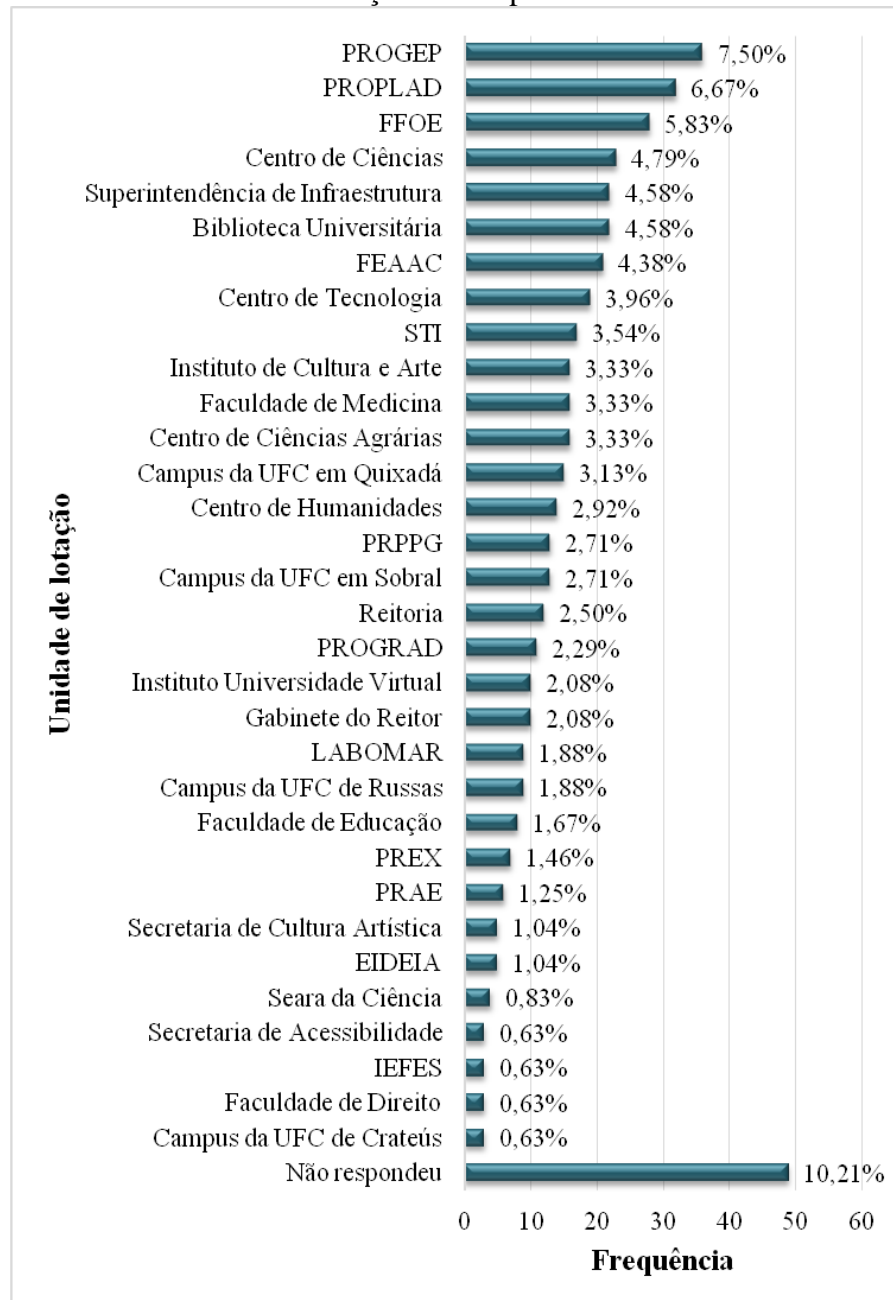
Gráfico 1 – Cargo dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No Gráfico 2 encontram-se as unidades de lotação que os servidores pertencem, apresentando-se uma boa distribuição dos percentuais, destacando-se as unidades administrativas/acadêmicas Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP (7,50%), Pró-Reitoria de Planejamento e Administração - PROPLAD (6,67%), Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem - FFOE (5,83%), Centro de Ciências (4,79%), Superintendência de Infraestrutura (4,58%), Biblioteca Universitária (4,58%) e Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - FEAAC (4,38%). Observa-se também um elevado percentual (10,21%) de ausência de resposta nesse item.

Gráfico 2 – Unidade de lotação dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com base nesses dados, tem-se o perfil do servidor técnico-administrativo da UFC. Mais adiante, retomamos a discussão desse perfil nas análises das relações com as bases afetiva, normativa e de continuação do comprometimento organizacional.

4.1.2 Medidas descritivas das escalas

Na análise descritiva da escala de comprometimento organizacional (Tabela 10), o comprometimento afetivo revelou-se dominante (média 3,80), sendo o item CA6 - *A UFC tem*

um imenso significado pessoal para mim o de maior destaque (4,06). Esse é o tipo de comprometimento mais desejado e buscado pelas organizações e refere-se a um apego emocional do funcionário com a organização, caracterizando envolvimento e identificação com a mesma (MEYER e ALLEN, 1991; 1997). Pode-se afirmar que os servidores estão afetivamente comprometidos com a UFC.

Tabela 10: Medidas descritivas da escala de comprometimento organizacional.

Itens		Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
CA1	Comprometimento Afetivo	3,48	1,26	1,00	5,00
CA2		3,35	1,14	1,00	5,00
CA3		3,89	1,21	1,00	5,00
CA4		4,02	1,21	1,00	5,00
CA5		4,05	1,15	1,00	5,00
CA6		4,06	1,09	1,00	5,00
Total		3,80			
CN1	Comprometimento Normativo	3,18	1,42	1,00	5,00
CN2		2,53	1,39	1,00	5,00
CN3		2,21	1,31	1,00	5,00
CN4		2,26	1,30	1,00	5,00
CN5		3,56	1,32	1,00	5,00
CN6		3,76	1,25	1,00	5,00
Total		2,91			
CC1	Comprometimento de Continuação	2,70	1,38	1,00	5,00
CC2		3,21	1,42	1,00	5,00
CC3		3,13	1,35	1,00	5,00
CC4		3,02	1,33	1,00	5,00
CC5		3,12	1,37	1,00	5,00
CC6		2,64	1,38	1,00	5,00
Total		2,97			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O comprometimento de continuação e o normativo tiveram médias semelhantes, 2,97 e 2,91, respectivamente. O item de maior pontuação do comprometimento de continuação foi CC2 – *Deixar a UFC agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais* (média 3,21). Enquanto no comprometimento normativo foi CN6 – *A UFC merece minha lealdade* (3,76). Apesar dos servidores estarem comprometidos afetiva e normativamente, também se mostraram vinculados “instrumentalmente”, ou seja, eles decidem ficar na organização porque nutrem uma relação afetiva com a mesma e por ter compromissos financeiros que precisam honrar devido aos seus projetos de vida e família, tendo assim que

continuar no mesmo curso de ação (comprometimento de continuação).

As menores médias se apresentaram no comprometimento normativo, nos itens CN3 – *Eu me sentiria culpado se deixasse a UFC agora* (2,21), CN4 – *Eu não deixaria a UFC agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui* (2,26) e CN2 – *Mesmo se fosse vantagem pra mim, sinto que não seria certo deixar a UFC agora* (2,53), que se associam a saída da instituição, o que pode evidenciar uma certa insatisfação com a permanência na organização. Para Meyer e Allen (1997) os tipos de comprometimento dependem da percepção do funcionário em relação às práticas de gestão de pessoas empregadas. Os autores concordam que, via de regra, essas práticas são capazes de gerar comprometimento normativo e de continuação. Na Tabela 11, retomamos essa discussão com a análise descritiva das práticas de gestão de pessoas.

Com base nos resultados da Tabela 11, pode-se deduzir que os servidores não concordam com nenhuma das políticas e práticas de gestão de pessoas da instituição, uma vez que as maiores médias entre os fatores foram das políticas de Recrutamento e Seleção (3,94) e de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E (3,44), evidenciando indiferença dos respondentes com as referidas políticas, uma vez que se encontram situadas entre os valores de 3 e 3,9, assim como as políticas de Avaliação de Desempenho e Competências (3,17), Envolvimento (3,02) e Condições de Trabalho (3,02). Esse ponto neutro 3 da escala indica que a afirmativa não se aplica ao contexto de trabalho do respondente, que a situação ainda não foi experimentada ou, ainda, que o respondente não tem posição definida, não concorda nem discorda da afirmativa.

Tabela 11: Medidas descritivas da escala de políticas e práticas de recursos humanos.

Itens		Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
RS1	Recrutamento e Seleção	3,82	1,15	1,00	5,00
RS2		4,28	0,90	1,00	5,00
RS3		3,95	1,00	1,00	5,00
RS4		3,31	1,33	1,00	5,00
RS5		4,26	0,91	1,00	5,00
RS6		4,05	1,05	1,00	5,00
Total		3,94			
Env1	Envolvimento	3,11	1,21	1,00	5,00
Env2		3,43	1,18	1,00	5,00
Env3		2,73	1,19	1,00	5,00
Env4		2,78	1,22	1,00	5,00
Env5		2,76	1,20	1,00	5,00
Env6		3,02	1,19	1,00	5,00

Tabela 11: Medidas descritivas da escala de políticas e práticas de recursos humanos.

Itens		Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Env7	Envolvimento	3,15	1,22	1,00	5,00
Env8		3,56	1,04	1,00	5,00
Env9		2,71	1,15	1,00	5,00
Total		3,02			
TDE1	Treinamento, Desenvolvimento e Educação	3,22	1,22	1,00	5,00
TDE2		3,53	1,08	1,00	5,00
TDE3		3,59	1,20	1,00	5,00
Total		3,44			
CT1	Condições de Trabalho	3,19	1,19	1,00	5,00
CT2		3,80	1,10	1,00	5,00
CT3		2,95	1,11	1,00	5,00
CT4		2,18	1,16	1,00	5,00
CT5		2,99	1,29	1,00	5,00
Total		3,02			
ADC1	Avaliação de Desempenho e Competência	4,20	0,92	1,00	5,00
ADC2		3,05	1,33	1,00	5,00
ADC3		2,65	1,17	1,00	5,00
ADC4		2,65	1,23	1,00	5,00
ADC5		3,33	1,26	1,00	5,00
Total		3,17			
RR1	Remuneração e Recompensas	3,15	1,29	1,00	5,00
RR2		2,56	1,36	1,00	5,00
RR3		2,34	1,10	1,00	5,00
RR4		1,96	1,19	1,00	5,00
Total		2,50			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em Recrutamento e Seleção, o item de menor média (3,31) foi RS4 – *A UFC utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.)*. Já em TD&E, com média 3,22, foi o item TDE1 – *A UFC me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.)*. Dadas as “limitações normativas” no processo de recrutamento e seleção dos técnico-

administrativos em educação, via concurso público com avaliação por prova de conhecimento objetiva, resta pouca flexibilidade de intervenção nesse processo. No que tange à política de TD&E, urge a necessidade de um alinhamento entre as estratégias da organização e a referida política. Isso perpassa pelo desafio da equipe de gestão de pessoas em harmonizar o plano de capacitação com as estratégias organizacionais na busca de maior eficiência.

Com relação à política de Avaliação de Desempenho e Competências, os itens de menor pontuação (2,65) foram ADC3 – *Na UFC, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores* e ADC4 – *Na UFC, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores*. Devido a instituição não ter implantado a gestão por competências em suas práticas de gestão, esse quesito (Avaliação de Desempenho e Competências) ficou comprometido, pois não se considerou o quesito na perspectiva de avaliação de competências. Ademais, para os servidores a avaliação de desempenho não subsidia efetivamente um plano de desenvolvimento dos mesmos e os critérios e resultados parecem não serem discutidos com os servidores. Conforme Demo *et al.* (2011), a política de Avaliação de Desempenho é utilizada de maneira inadequada na área pública, desvinculando sua utilidade para o desenvolvimento de pessoas e associando-a à promoção salarial.

Já na política de Envolvimento, dos nove itens avaliados quatro tiveram as menores médias denotando discordância das afirmativas pelos servidores, a saber: Env9 – *Na UFC, há coerência entre discurso e prática gerenciais* (2,71); Env3 – *A UFC procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais* (2,73); Env5 – *A UFC reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.)* (2,76); Env4 – *A UFC estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas* (2,78). A partir desses dados, percebe-se o descontentamento dos servidores com relação às ações de gestão de pessoas em termos de comunicação, relacionamento, reconhecimento e participação, que compõem a política de Envolvimento na instituição. Como essa política propicia a criação de vínculo afetivo entre os colaboradores (Demo *et al.*, 2014), torna-se bastante relevante para a organização o desenvolvimento de práticas que fomentem, fortaleçam e aperfeiçoem esses tipos de ações.

Dentre os itens de maior discordância dos servidores referentes à política de Condições de Trabalho estão o item CT4 – *A UFC preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na organização* (2,18) e o item CT3 – *Na UFC, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes* (2,95). Na perspectiva dos técnico-administrativos, a UFC precisa melhorar as

condições de trabalho, provendo mais segurança aos servidores, minorando o risco com relação à integridade física de seus servidores.

Em contraponto ao que foi exposto, a única política que apresentou discordância pelos servidores foi a de Remuneração e Recompensas, com a menor média (2,50), podendo-se inferir que os servidores da UFC não percebem como boa a referida política que vem sendo adotada pela instituição. A pior avaliação (média 1,96) foi com o item RR4 – *Na UFC, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados*, seguida pelo item RR3 – *Na definição de seu sistema de recompensas, a UFC considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores* (média 2,34). A questão da remuneração no setor público está estritamente vinculada à “infraestrutura normativa” vigente, incluindo o sistema de carreira do servidor, que não somente sustenta no plano da legalidade as políticas e práticas de gestão como potencializa a continuidade de suas ações. A adoção da gestão por competências seria uma opção de mudança nesse contexto.

Com relação ao sistema de recompensas, segundo Bohlander e Snell (2015) a recompensa não financeira inclui programas de reconhecimento, atividades gratificantes, suporte da organização, ambiente de trabalho e horário flexível para acomodar as necessidades pessoais, entre outros. Cabe aos gestores o desafio de conciliar as demandas organizacionais e individuais, usando eficientemente o sistema de recompensas.

No que tange à satisfação no trabalho (Tabela 12), observa-se que os servidores estão mais satisfeitos com a chefia (média 5,56) e com os colegas (média 5,41), indiferentes com o salário (média 4,14) e com a natureza do trabalho (média 4,82) e insatisfeitos com as promoções (média 3,37). Pode-se dizer que essa insatisfação com as promoções decorre da própria insatisfação com a carreira (PCCTAE), haja vista que os itens avaliados, Spro3 – *Com as oportunidades de ser promovido nesta instituição* (média 3,16), Spro2 – *Com a maneira como esta instituição realiza promoções de seu pessoal* (média 3,37) e Spro1 – *Com o número de vezes que já fui promovido nesta instituição* (média 3,59), são passíveis de modificações dentro do plano de carreira.

É importante ressaltar também o valor das relações humanas no ambiente de trabalho e da natureza do trabalho desempenhado. Bergue (2014) comentando acerca das conclusões da experiência de Hawthorne, de Elton Mayo, afirmou que as mesmas revelaram que a produtividade ou o desempenho das pessoas estavam relacionados principalmente com aspectos de natureza social, sobretudo afetivos e de natureza informal que decorrem da interação humana no contexto de um grupo. Ademais, a literatura sobre motivação no serviço público, principalmente em inglês, sugere que fatores motivacionais intrínsecos, ligados à

natureza do trabalho – como a percepção de relevância da atividade desempenhada, são mais relevantes que fatores extrínsecos (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Tabela 12: Medidas descritivas da escala de satisfação no trabalho.

Itens		Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Scol1	Colegas	5,27	1,36	1,00	7,00
Scol2		5,63	1,11	2,00	7,00
Scol3		5,34	1,33	1,00	7,00
Total		5,41			
Ssal1	Salário	4,18	1,75	1,00	7,00
Ssal2		4,00	1,74	1,00	7,00
Ssal3		4,24	1,78	1,00	7,00
Total		4,14			
Sche1	Chefia	5,53	1,56	1,00	7,00
Sche2		5,64	1,51	1,00	7,00
Sche3		5,53	1,54	1,00	7,00
Total		5,56			
Snt1	Natureza do trabalho	5,10	1,44	1,00	7,00
Snt2		4,57	1,48	1,00	7,00
Snt3		4,81	1,57	1,00	7,00
Total		4,82			
Spro1	Promoções	3,59	1,74	1,00	7,00
Spro2		3,37	1,62	1,00	7,00
Spro3		3,16	1,69	1,00	7,00
Total		3,37			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Infer-se, a partir da Tabela 13, que o servidor tem baixa intenção de sair (escore médio de 2,81), pois quanto menor o escore médio, menor será a frequência com que o servidor elabora planos mentais a respeito de sua saída da organização. Para Amaral e Lopes (2014), ainda é um grande atrativo buscar o ingresso em cargos públicos, principalmente em virtude da estabilidade. Os concursos públicos estão cada vez mais concorridos. Mas, a realidade das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, onde ainda se busca por

atualização tecnológica e predomina atividades burocráticas e operacionais, é que os salários e benefícios são os menores do poder executivo e a estrutura de cargos e carreira ainda não é adequada às demandas dos profissionais. Assim, importa que a instituição, por meio de suas práticas de gestão, valorize os servidores técnico-administrativos, visando à retenção de talentos caros à organização. Ademais, em estudo recente de Klein e Mascarenhas (2016), a evasão no serviço público parece depender, fundamentalmente, dos fatores motivacionais extrínsecos associados à remuneração, não sendo afetada pelos fatores motivacionais intrínsecos, como a relevância das atividades para a organização e/ou sociedade.

Tabela 13: Medidas descritivas da escala de intenção de rotatividade.

Itens	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
IR1	2,93	1,33	1,00	5,00
IR2	2,76	1,42	1,00	5,00
IR3	2,76	1,41	1,00	5,00
Total	2,81			

Fonte: Dados da pesquisa.

De forma global, observou-se que o comprometimento predominante foi o afetivo e que não houve concordância com nenhuma das práticas de gestão de pessoas, apenas um estado intermediário (nem concorda nem discorda) de indiferença, no qual as práticas de maiores médias foram recrutamento e seleção e TD&E. Já as dimensões de satisfação no trabalho de maior concordância foram satisfação com a chefia e com os colegas. Verificou-se baixa intenção do servidor de sair da organização. Em contraponto, as menores médias se referiram ao comprometimento normativo, à prática de remuneração e recompensas, que foi a única discordante, e, no quesito satisfação no trabalho, à satisfação com promoções, que igualmente foi a única dimensão discordante.

Em suma, apesar dos servidores não concordarem com nenhuma das práticas de gestão de pessoas e discordarem dos quesitos prática de remuneração e recompensa e satisfação com promoções, percebe-se a predominância do viés sócio-afetivo na relação funcionário-organização, evidenciado no comprometimento afetivo, na satisfação com chefia e colegas, bem como na baixa intenção de rotatividade.

4.2 Análises fatoriais exploratórias das escalas

Antes de se iniciar a análise multivariada, por meio da modelagem de equações estruturais, verificou-se a confiabilidade dos dados aplicando-se o alfa de *Cronbach* e a validação das escalas pela análise fatorial exploratória (AFE).

4.2.1 Comprometimento organizacional

Após os devidos procedimentos de limpeza dos itens, ajustes fatoriais com a exclusão dos itens CA2 - *Eu realmente sinto os problemas da UFC como se fossem meus*, CN6 - *A UFC merece minha lealdade* e CC1 - *Eu investi muito tempo na UFC para pensar em sair dela*, e com base na Tabela 14, observa-se que o componente 1 refere-se aos itens do comprometimento de continuação; o componente 2 agrupa os itens do comprometimento afetivo; e o componente 3, do normativo. Destarte, é possível afirmar que as dimensões propostas por Meyer, Allen e Smith (1993) e Powell e Meyer (2004) para o construto comprometimento organizacional foram confirmadas.

Tabela 14: Matriz das cargas fatoriais, communalidades, *alfa de Cronbach*, quantidade de itens e KMO do comprometimento organizacional.

Questões	Fator			Comunalidades	<i>Alfa de Cronbach</i>
	1	2	3		
CA1	0,067	0,422	0,410	0,542	0,843
CA3	-0,034	0,841	-0,049	0,663	
CA4	-0,017	0,900	-0,064	0,761	
CA5	-0,043	0,896	-0,062	0,744	
CA6	0,095	0,670	0,070	0,544	
CN1	-0,074	0,232	0,578	0,445	
CN2	-0,097	-0,041	0,903	0,696	
CN3	0,077	-0,142	0,839	0,700	
CN4	-0,013	-0,079	0,850	0,662	
CN5	0,121	0,255	0,409	0,407	
CC2	0,825	0,061	-0,029	0,683	0,867
CC3	0,885	0,023	-0,014	0,780	
CC4	0,948	-0,054	-0,125	0,758	
CC5	0,775	0,005	0,086	0,688	
CC6	0,437	-0,091	0,356	0,458	
Quantidade final de itens: 15					
KMO: 0,906					

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Um dos requisitos para a aplicação da análise fatorial é que a correlação esteja

presente entre as variáveis, e de acordo com Hair *et al.* (2009), o recomendado é que a matriz de correlações deva exibir boa parte dos coeficientes com valor acima de 0,30. Na Tabela 20 (Apêndice B) percebe-se que a estrutura de correlação está presente no comprometimento organizacional. Verifica-se na Tabela 21 (Apêndice B), que ao extrair os três fatores, têm-se 63,537% da variância total explicada. Através do Scree Plot, no Gráfico 3 (Apêndice B), é possível observar quais fatores apresentam maiores autovalores.

4.2.2 Políticas e práticas de gestão de pessoas

Seguindo o mesmo procedimento anterior, após a limpeza dos itens, ajustes fatoriais com a exclusão de nove itens (RS4, RS6, Env6, Env8, CT1, CT2, CT3, ADC1 e ADC5), e com base na Tabela 15, observa-se que o componente 1 refere-se aos itens de envolvimento; o componente 2 agrupa os itens de recrutamento e seleção; o componente 3, avaliação de desempenho e competências; o componente 4 se refere aos itens de remuneração e recompensas; o componente 5 agrupa os itens treinamento, desenvolvimento e educação; e, por fim, o componente 6 reúne os itens de condições de trabalho. Assim, pode-se afirmar que as dimensões propostas por Demo *et al.* (2014) para o construto políticas e práticas de gestão de pessoas foram confirmadas.

Os itens excluídos foram: RS4 - *A UFC utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.);* RS6 - *A UFC comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo;* Env6 - *Na UFC, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções;* Env8 - *Na UFC, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho;* CT1 - *A UFC preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida;* CT2 - *A UFC me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.);* CT3 - *Na UFC, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes;* ADC1 - *A UFC realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente;* e ADC5 - *Na UFC, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.*

Tabela 15: Matriz das cargas fatoriais, comunalidades, *alfa de Cronbach*, quantidade de itens e KMO de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Questões	Componente						Comunalidades	<i>Alfa de Cronbach</i>
	1	2	3	4	5	6		
RS1	0,018	0,762	-0,076	-0,098	0,076	0,021	0,591	0,751
RS2	-0,005	0,764	-0,018	0,031	-0,119	0,162	0,603	
RS3	0,175	0,718	-0,031	0,064	-0,104	0,026	0,616	
RS5	-0,083	0,752	0,108	-0,002	0,142	-0,203	0,608	
Env1	0,939	0,068	-0,01	0,013	-0,113	-0,089	0,747	
Env2	0,921	0,035	-0,104	0,067	-0,024	-0,043	0,779	
Env3	0,791	-0,058	0,152	0,057	0,032	-0,138	0,715	
Env4	0,802	0,029	0,009	0,018	0,042	-0,077	0,671	
Env5	0,75	-0,024	-0,026	-0,004	0,113	0,048	0,678	
Env7	0,576	-0,01	0,07	-0,211	0,211	0,191	0,636	
Env9	0,438	0,023	0,261	-0,093	0,203	0,105	0,623	
TDE1	0,306	0,005	-0,046	0,051	0,611	-0,002	0,699	0,827
TDE2	-0,018	-0,01	-0,003	0,047	0,866	0,033	0,770	
TDE3	0,241	0,016	-0,051	0,096	0,652	-0,038	0,692	
CT4	0,293	-0,019	0,188	0,118	-0,302	0,514	0,571	0,516
CT5	-0,186	0,012	-0,059	0,02	0,113	0,946	0,789	
ADC2	0,027	-0,023	0,895	0,031	-0,133	-0,112	0,687	0,795
ADC3	0,121	0,011	0,799	-0,038	0,017	0,017	0,762	
ADC4	-0,015	-0,008	0,684	-0,056	0,157	0,175	0,677	
RR1	0,267	-0,076	-0,141	0,707	0,004	-0,083	0,571	0,738
RR2	-0,047	0,034	-0,146	0,778	0,099	0,226	0,678	
RR3	0,263	-0,035	0,112	0,525	0,044	0,049	0,621	
RR4	-0,321	0,057	0,404	0,677	0,041	-0,108	0,631	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas Tabelas 22 e 23 (Apêndice B) percebe-se que a estrutura de correlação está presente no construto políticas e práticas de gestão de pessoas. Verifica-se na Tabela 24 (Apêndice B), que ao extrair os seis fatores, têm-se 67,017% da variância total explicada. Através do Scree Plot, no Gráfico 4 (Apêndice B), é possível observar quais fatores apresentam maiores autovalores.

4.2.3 Satisfação no trabalho

O construto satisfação no trabalho, diferentemente dos outros construtos anteriores, não teve nenhum item removido e apresentou o melhor ajuste. Com base na Tabela 16, observa-se que o componente 1 refere-se aos itens da satisfação com a chefia; o

componente 2 agrupa os itens da satisfação com o salário; o componente 3, satisfação com os colegas; o componente 4 agrupa os itens da satisfação com a natureza do trabalho; e o componente 5 reúne os itens da satisfação com as promoções. Assim, é possível afirmar que as dimensões propostas por Siqueira (2008) para o esse construto foram confirmadas.

Tabela 16: Matriz das cargas fatoriais, comunalidades, *alfa de Cronbach*, quantidade de itens e KMO de satisfação no trabalho.

Questões	Fator					Comunalidades	<i>Alfa de Cronbach</i>
	1	2	3	4	5		
Scol1	-0,013	0,031	0,881	-0,056	0,036	0,766	0,836
Scol2	0,022	-0,016	0,881	0,035	-0,074	0,775	
Scol3	0,005	-0,006	0,825	0,049	0,059	0,742	
Ssal1	-0,017	0,954	0,035	-0,068	0,001	0,860	0,920
Ssal2	-0,025	0,848	-0,016	0,081	0,058	0,841	
Ssal3	0,031	0,958	-0,013	0,001	-0,030	0,893	
Sche1	0,952	-0,035	-0,009	-0,019	0,041	0,894	0,926
Sche2	0,986	0,025	-0,008	-0,044	-0,015	0,934	
Sche3	0,854	0,003	0,034	0,072	-0,025	0,796	
Snt1	-0,067	-0,068	0,063	0,922	-0,021	0,771	0,845
Snt2	0,007	0,071	0,029	0,811	0,002	0,743	
Snt3	0,074	0,013	-0,074	0,866	0,016	0,792	
Spro1	0,007	-0,026	0,091	-0,098	0,871	0,704	0,851
Spro2	0,018	0,103	-0,027	0,016	0,822	0,803	
Spro3	-0,020	-0,027	-0,059	0,090	0,904	0,836	

Quantidade final de itens: 15
KMO: 0,857

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na Tabela 25 (Apêndice B) percebe-se que a estrutura de correlação está presente no construto satisfação no trabalho. De acordo com a Tabela 26 (Apêndice B), extraindo-se os 5 fatores referente a cada dimensão do construto satisfação no trabalho, tem-se 81,001% da variância total explicada. No Gráfico 5 (Apêndice B) encontra-se o Scree Plot referente a esse construto.

4.2.4 Intenção de rotatividade

Semelhantemente ao construto satisfação no trabalho, o construto intenção de rotatividade não teve nenhum item removido.

Tabela 17: Matriz das cargas fatoriais, comunalidades, *alfa de Cronbach*, quantidade de itens e KMO de intenção de rotatividade.

Questões	Fator	Comunalidades	<i>Alfa de Cronbach</i>
IR1	0,960	0,921	0,948
IR2	0,949	0,901	
IR3	0,948	0,899	
Quantidade final de itens: 3			
KMO: 0,771			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando a matriz de correlações desse construto na Tabela 27 (Apêndice B), verifica-se a presença de observações correlacionadas. Verifica-se, ainda, que extraindo 1 fator tem-se 90,709% da variância total explicada, Tabela 28 (Apêndice B). No Gráfico 6 (Apêndice B) encontra-se o Scree Plot referente ao construto intenção de rotatividade.

4.3 Modelo de equações estruturais

A partir da teoria existente sobre as relações entre os construtos abordados neste estudo, bem como da análise fatorial realizada, criou-se o modelo teórico de comprometimento organizacional, tendo as práticas de gestão de pessoas como antecedentes e a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade como consequentes.

Primeiramente foram analisadas as correlações entre todas as variáveis estudadas, a saber, as políticas e práticas de gestão de pessoas, representadas pelos seis fatores: recrutamento e seleção; envolvimento; TD&E; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas; o comprometimento organizacional em seus três componentes: afetivo, normativo e de continuação; a satisfação no trabalho em suas cinco dimensões: satisfação com promoções, com salário, com natureza do trabalho, com chefia e com colegas; e intenção de rotatividade.

Na Tabela 30 (Apêndice B) tem-se a correlação de Pearson de todos os constructos estudados. Percebe-se que há correlação, ao nível de 1% de significância, entre praticamente todos os construtos. Assim, por exemplo, tem-se que as práticas de gestão de pessoas estabelecem relações com o comprometimento organizacional de maneira que as correlações são positivas, sendo a correlação mínima 0,175 (entre RS e CC) e máxima 0,603 (entre Env e CA). No geral, a maioria das correlações entre as variáveis foram positivas, entre moderada (de 0,31 a 0,5) e forte ($> 0,5$), conforme Cohen (1992). Como todas as correlações

foram significativas no nível $p < 0,01$, partiu-se para a análise de predição entre os construtos.

A análise por meio de modelo de equação estrutural (SEM) envolve o modelo de mensuração – como os construtos são representados, e o modelo estrutural – como os construtos se relacionam entre si (HAIR *et al.*, 2009). Assim, a fim de determinar a aceitabilidade de um modelo SEM, o pesquisador deve usar um índice incremental e um índice absoluto, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados. Um modelo que relata o valor χ^2 normado (CMIN/DF ou NC, em que CMIN é a estatística do χ^2 e DF são os graus de liberdade do modelo), CFI (*Comparative Fit Index* ou índice de ajuste comparativo) e RMSEA (raiz do erro médio quadrático de aproximação) possuirá informação suficiente para sua avaliação (HAIR *et al.*, 2009). Kline (2011) estabelece os valores satisfatórios para um modelo estrutural, a saber: valores para NC (CMIN/DF) de 2,0 ou 3,0 e no máximo até 5,0; valores para CFI iguais ou superiores a 0,90; e valores para RMSEA inferiores a 0,05 ou até 0,10. O Quadro 6 apresenta uma descrição dos índices de ajuste do modelo estrutural.

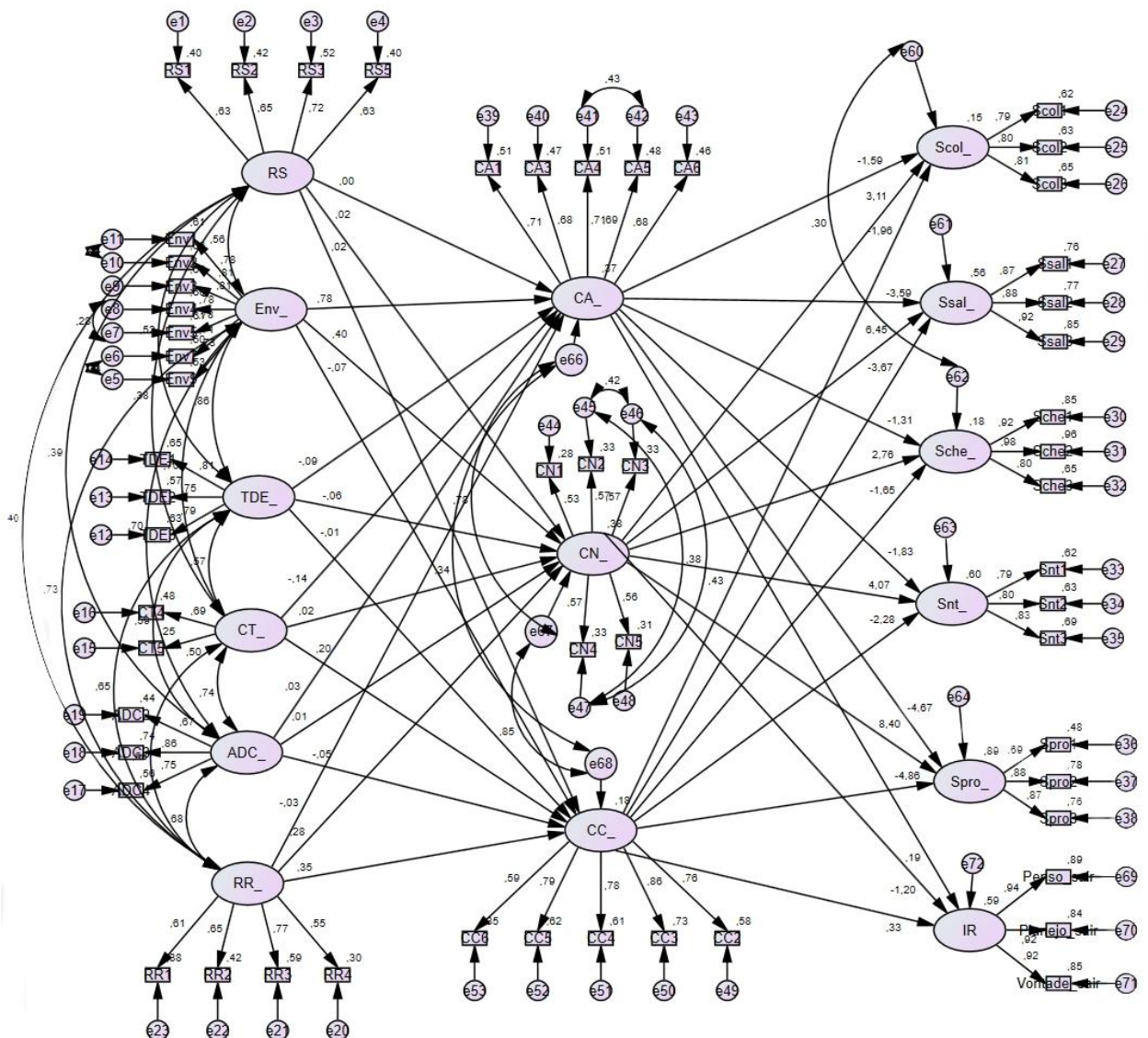
Quadro 6 – Índices de ajuste da SEM

Indicador		Descrição	Valores de referência
χ^2	Qui-quadrado	Indica a discrepância entre o modelo proposto pelo pesquisador e o modelo sugerido pelos dados da amostra	Quanto menor melhor
χ^2/gl	Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade	Proporção entre o χ^2 e os graus de liberdade. Graus de liberdade representa a quantia de informação matemática para estimar o modelo.	> 5 – Mau ajustamento [2;5] – Ajustamento sofrível [1;2] – Ajustamento bom ~ 1 – Ajustamento muito bom
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	Índice de ajuste comparativo	Mostra se e em que medida a qualidade do ajustamento do modelo proposto é melhor que a do modelo com pior ajustamento possível (modelo basal). Índice normado que varia entre 0 e 1.	< 0,8 – Mau ajustamento [0,8;0,9] – Ajustamento sofrível [0,9;0,95] – Ajustamento bom $\geq 0,95$ – Ajustamento muito bom
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of approximation</i>)	Erro quadrático médio de aproximação	Mostra a qualidade de ajuste do modelo à matriz de covariância da amostra, tendo em conta os graus de liberdade. Indica o quão bem o modelo se ajusta a população.	> 0,1 – Ajustamento inaceitável < 0,08 – ajuste razoável < 0,05 – bom ajuste
GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	Índice de qualidade do ajuste	Explica a proporção da covariância, observada entre as variáveis manifestas, explicada pelo modelo ajustado (conceito semelhante ao R^2 da regressão). Varia entre 0 e 1.	< 0,8 – Mau ajustamento [0,8;0,9] – Ajustamento sofrível [0,9;0,95] – Ajustamento bom $\geq 0,95$ – Ajustamento muito bom
AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	Índice de qualidade do ajuste ajustado	GFI ajustado pelos graus de liberdade	$\geq 0,90$

Fonte: Baseado em Marôco (2010) e Hair Jr. *et al.* (2009).

No primeiro teste do modelo, a qualidade do ajuste não foi satisfatória. Embora os resultados de χ^2/gl fosse menor que 5 (4897,76) e o RMSEA fosse menor que 0,1 (0,071), indicando bom ajuste, os resultados iniciais não foram satisfatórios, pois os valores do GFI (0,694) e AGFI (0,663) ficaram abaixo de 0,7, onde o recomendado é que quanto mais próximo de 1 melhor. Procurou-se estabelecer as devidas covariâncias no modelo de equações a fim de melhorar o ajuste.

Figura 4 - Modelo de equações estruturais final no software AMOS.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme Hair Jr. *et al.* (2005), a modelagem de equações estruturais é uma extensão de algumas técnicas multivariadas (análise de regressão múltipla e análise fatorial) e

testa um conjunto de relacionamentos de dependência, verificado através de um modelo que operacionaliza uma teoria. O objetivo do modelo é proporcionar uma representação dos relacionamentos a serem examinados, sendo formalizado através de um diagrama de caminhos ou de um conjunto de equações estruturais. Os autores afirmam que a teoria deve ser a base para a construção do diagrama de caminhos ou, na montagem das equações, a inclusão ou a omissão de relacionamentos. Ademais, a modelagem de equações estruturais examina uma série de relações de dependência ao mesmo tempo, o que quer dizer que a variável dependente em uma equação pode ser independente em outra, enquanto as outras técnicas permitem apenas examinar somente uma relação de cada vez (HAIR Jr. *et al.*, 2005). Na Figura 4 observa-se o desenho do modelo de equações estruturais final desta pesquisa, gerado pelo software AMOS.

Nota-se na Tabela 29 (Apêndice B) as correlações múltiplas quadradas (r^2 múltiplo), nas quais, no geral, as estimativas foram consideradas boas. Essas correlações indicam a quantidade de variabilidade explicada para cada dimensão, por meio de cada um dos seus itens componentes.

Tabela 18 - Medidas de ajuste do modelo estrutural final.

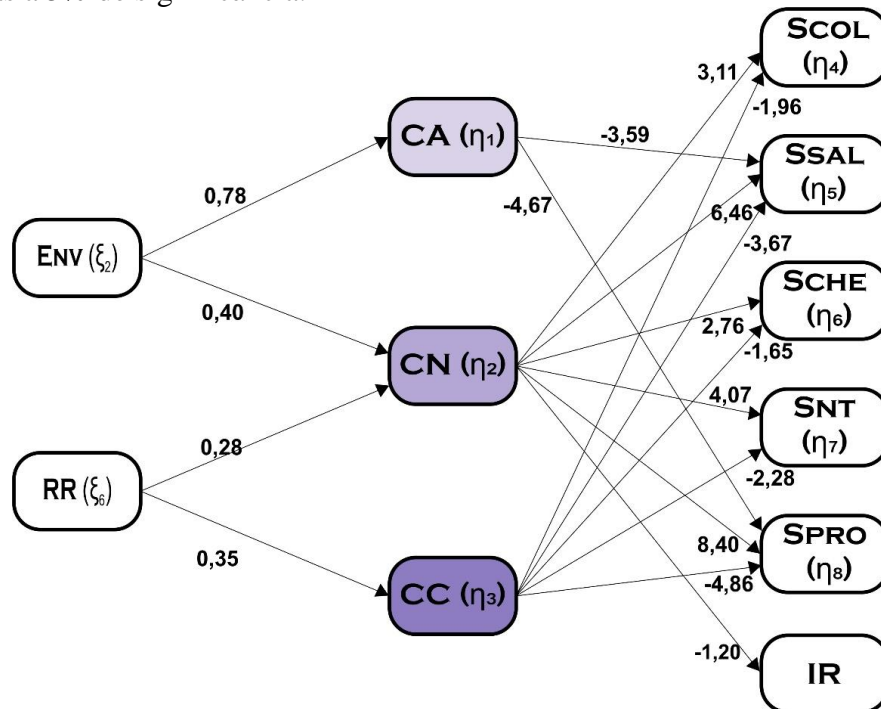
Medidas de Ajuste	Valores	Parâmetro
χ^2	2981,44	$p < 0,001$
Gl	1422	-
χ^2/gl	2,097	> 5 – Mau ajustamento [2;5] - Ajustamento sofrível [1;2] – Ajustamento bom ~ 1 – Ajustamento muito bom < 0,8 – Mau ajustamento
CFI (<i>Comparative fit index</i>)	0,909	[0,8;0,9] - Ajustamento sofrível [0,9;0,95] – Ajustamento bom $\geq 0,95$ – Ajustamento muito bom > 0,1 – Ajustamento inaceitável
RMSEA (<i>Root mean square error of approximation</i>)	0,048	< 0,08 – ajuste razoável < 0,05 – bom ajuste < 0,8 – Mau ajustamento
GFI (<i>Goodness-of-fit index</i>)	0,815	[0,8;0,9] – Ajustamento sofrível [0,9;0,95] – Ajustamento bom $\geq 0,95$ – Ajustamento muito bom
AGFI (<i>Adjusted goodness-of-fit index</i>)	0,792	Próximo de 1

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na Tabela 18 são apresentadas as medidas de qualidade do ajuste final do modelo de equações estruturais. O modelo estrutural final apresentou índices de ajustamento bons, dado que: a) Os valores da divisão da estatística Qui-quadrado pelos graus de liberdade foi 2,097, enquadrando-se como um ajustamento bom ([1;2]); b) O índice CFI foi de 0,909,

também evidenciou um ajustamento bom ([0,9;0,95]); c) O índice RMSEA foi de 0,048, indicou um bom ajuste ($< 0,05$). O modelo também expôs índices de aceitáveis ajustamentos: a) O índice GFI foi de 0,815, configurando-se como ajustamento sofrível ([0,8;0,9]); b) O índice AGFI foi de 0,792, sendo que quanto mais próximo de 1 melhor.

Figura 5: Representação gráfica do modelo de equações estruturais final, com relações significativas a 5% de significância.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme a representação gráfica do modelo final (Figura 5), as práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas foram preditoras do comprometimento organizacional, influenciando fortemente a satisfação no trabalho em todas suas dimensões e a intenção de rotatividade. A prática de Envolvimento exerceu forte correlação positiva (coeficiente 0,78) sobre o comprometimento afetivo e moderada correlação positiva (coeficiente 0,40) sobre o comprometimento normativo. A prática de Remuneração e recompensas influenciou moderada e positivamente (coeficiente 0,35) o comprometimento de continuação e exerceu fraca correlação positiva (coeficiente 0,28) sobre o comprometimento normativo.

A relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional exerceu forte influência positiva sobre a satisfação no trabalho, preponderantemente satisfação com promoções e satisfação com salário. O comprometimento

normativo, influenciado pelas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, exerceu forte influência sobre as cinco dimensões da satisfação no trabalho, a saber: satisfação com promoções (coeficiente 8,40), satisfação com salário (coeficiente 6,46), satisfação com natureza do trabalho (coeficiente 4,07), satisfação com colegas (coeficiente 3,11) e satisfação com chefia (coeficiente 2,76).

Em contraponto, o comprometimento de continuação, influenciado unicamente pela prática de Remuneração e recompensas, exerceu forte influência negativa sobre todas as dimensões da satisfação no trabalho, a saber: satisfação com promoções (coeficiente - 4,86), satisfação com salário (coeficiente - 3,67), satisfação com natureza do trabalho (coeficiente - 2,28), satisfação com colegas (coeficiente - 1,96) e satisfação com chefia (coeficiente - 1,65). E, por fim, o comprometimento afetivo, sob a influência única da prática de Envolvimento, exerceu forte influência negativa com as dimensões satisfação com promoções (coeficiente - 4,67) e satisfação com salário (coeficiente - 3,59), exclusivamente.

O comprometimento normativo foi o único componente do comprometimento organizacional que, sob a influência das práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, exerceu forte influência negativa sobre a intenção de rotatividade (coeficiente - 1,20).

Conforme se observa no modelo final, as práticas de Recrutamento e seleção, Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), Condições de trabalho e Avaliação de desempenho e competências não foram significativamente relacionadas com Comprometimento Organizacional no modelo, bem como as bases Afetiva e de Continuação não foram significativamente relacionadas com Intenção de Rotatividade.

A partir do modelo estrutural final, foi possível confirmar a hipótese geral deste estudo, na qual as práticas de gestão de pessoas predizem o comprometimento organizacional, influenciando a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. Apesar de não se ter encontrado qualquer estudo que apresentasse um modelo teórico de comprometimento organizacional englobando conjuntamente os construtos analisados nesta pesquisa, o modelo teórico corroborou com o que a literatura apresenta em separado sobre a relação entre os construtos investigados. Isso é mais bem detalhado nas análises dos objetivos específicos. Ao final desta seção, retomamos a discussão do modelo teórico.

4.4 Características demográficas/ocupacionais e comprometimento organizacional

A fim de averiguar a relação das características sociodemográficas/ocupacionais

dos servidores com o comprometimento organizacional, foram realizados testes estatísticos para comparar as categorias de cada variável, através dos escores fatoriais, para cada dimensão do comprometimento organizacional. A hipótese afirma que características demográficas/ocupacionais estabelecem possíveis relações com o comprometimento organizacional de maneira distinta entre as suas bases.

Na Tabela 19, encontram-se os resultados dos testes não paramétricos de comparação, testes de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis, das categorias das variáveis demográficas/ocupacionais para cada dimensão do comprometimento organizacional. O teste de Mann-Whitney foi realizado para verificar se há evidências que valores de certo grupo A são superiores aos valores de determinado grupo B. Já o teste de Kruskal-Wallis foi utilizado para verificar se existia diferença entre três ou mais grupos. Observa-se algumas letras ao lado de cada valor, essas letras são utilizadas para indicar quais grupos apresentam diferenças significantes, pois as categorias que apresentarem pelo menos uma letra em comum serão consideradas estatisticamente iguais, ao nível de 5% de significância.

Tabela 19: Teste de comparação das categorias das variáveis demográficas/ocupacionais, quanto ao comprometimento organizacional, nas bases afetiva, normativa e de continuação.

Variável	Itens	Afetivo	Normativo	Continuação
Sexo	Masculino	-0,008 ^a	0,013 ^a	-0,023 ^a
	Feminino	0,329^b	-0,141 ^a	0,027 ^a
Faixa etária	De 21 a 30 anos	-0,125^a	-0,577^a	-0,180 ^a
	De 31 a 40 anos	0,297 ^b	-0,250 ^b	-0,091 ^{ab}
	De 41 a 50 anos	0,345 ^b	0,177 ^{bd}	0,015 ^{abc}
	De 51 a 60 anos	0,690 ^b	0,716 ^c	0,557^c
	Acima de 60 anos	0,050 ^{ab}	0,907 ^{cd}	0,611^{bc}
Estado Civil	Solteiro	0,035 ^a	-0,382 ^a	-0,099 ^a
	Casado	0,201 ^a	0,149^b	0,079 ^a
	Separado judicialmente	0,994 ^a	0,712 ^{ab}	0,549 ^a
	Divorciado	0,718 ^a	-0,256 ^{ab}	-0,066 ^a
	Viúvo	0,816 ^a	1,219 ^{ab}	0,363 ^a
Escolaridade	Outro	0,689 ^a	-0,551 ^{ab}	-0,074 ^a
	Ensino Médio	-0,070 ^a	-0,083 ^a	-0,013 ^a
	Graduação	0,008 ^{ab}	-0,498 ^a	0,000 ^a
	Especialização	0,099 ^{ab}	-0,102 ^a	-0,037 ^a
	Mestrado	0,457^c	0,122 ^a	0,127 ^a

Tabela 19: Teste de comparação das categorias das variáveis demográficas/ocupacionais, quanto ao comprometimento organizacional, nas bases afetiva, normativa e de continuação.

Variável	Itens	Afetivo	Normativo	Continuação
Escolaridade	Doutorado ou Pós-Doutorado	0,585 ^{bc}	0,025 ^a	0,079 ^a
	Menos de 1 ano	0,204 ^{ab}	-0,035 ^{ab}	0,071 ^{ab}
Tempo de serviço	De 1 a 3 anos	-0,070 ^a	-0,516 ^a	-0,237 ^a
	De 4 a 8 anos	0,019 ^{ac}	-0,355 ^a	-0,023 ^{ac}
	De 9 a 13 anos	0,717 ^b	0,101 ^{ab}	-0,050 ^{ab}
	De 14 a 19 anos	0,578 ^{ab}	0,406 ^{ab}	0,087 ^{ab}
	De 20 a 30 anos	0,426 ^{bc}	0,403^b	0,221^{bc}
	Acima de 30 anos	0,700 ^{ab}	0,764^b	0,633^b
	Nenhum	0,101 ^a	-0,347 ^a	-0,022 ^a
Dependentes	1	0,149 ^a	-0,080 ^{ac}	0,102 ^a
	2	0,185 ^a	0,266^{bc}	0,006 ^a
	3	0,322 ^a	0,664^b	-0,030 ^a
	Mais de 3	0,819 ^a	0,976 ^{ab}	0,405 ^a
	Cargo/função gratificada	Não	0,061 ^a	-0,145 ^a
Sim		0,653^b	0,119^b	0,010^b
Renda Mensal (R\$)	De 2.001 a 4.000	-0,064 ^a	-0,372^a	-0,087 ^a
	De 4.001 a 6.000	0,117 ^{ab}	-0,028 ^b	0,079 ^a
	De 6.001 a 8.000	0,310 ^{ab}	0,133 ^b	0,169 ^a
	De 8.001 a 10.000	0,799^b	0,269 ^b	0,306 ^a
	Acima de 10.000	0,661 ^{ab}	0,412 ^b	0,127 ^a

Nota: As categorias que possuem alguma letra em comum, não diferem ao nível de 5% de significância.
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Da análise da referida tabela, considerando a amostra de servidores públicos, chegou-se às seguintes constatações: as mulheres são mais comprometidas afetivamente que os homens; servidores jovens (21 a 30 anos) possuem menos comprometimento afetivo e normativo do que os mais velhos; os casados são os que apresentam mais comprometimento normativo; servidores com titulação de mestre possuem mais comprometimento afetivo; servidores com maior tempo de serviço (a partir de 20 anos) possuem mais comprometimento normativo e de continuação; servidores com 2 e 3 dependentes são mais comprometidos normativamente; aqueles que tem função gratificada apresentam mais comprometimento afetivo, normativo e de continuação; e, por fim, servidores que ganham mais (8 a 10 mil) são mais comprometidos afetivamente e servidores que ganham menos (2 a 4 mil) apresentam menos comprometimento normativo.

Segundo Bastos *et al.* (2013), as características demográficas têm apresentado relações modestas (impacto direto mediano) com o comprometimento. Neste estudo, as pessoas do sexo feminino são mais comprometidas afetivamente do que as do sexo masculino. Além disso, o sexo não influencia o comprometimento normativo e de continuação. Tal resultado corrobora os achados da pesquisa de Tsolaki *et al.* (2013) na esfera pública, na qual as mulheres apresentaram maior comprometimento afetivo do que os homens, e contrapõe o achado de Ceribeli, Torres e Franco (2017) na iniciativa privada, no qual constataram que o nível de comprometimento instrumental é maior entre as mulheres. Outros estudos (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; BASTOS, 1994; MEDEIROS *et al.*, 1999) também encontraram que o comprometimento é mais elevado entre as mulheres. A falta de uma relação consistente entre gênero e comprometimento organizacional foi observada por Mathieu e Zajac (1990) e Meyer *et al.* (2002) também demonstraram que o gênero desempenha um papel relativamente pequeno no desenvolvimento do comprometimento organizacional.

Com relação à idade, servidores na faixa etária de 21 a 30 anos são menos comprometidos afetivamente do que os que possuem idade entre as faixas etárias de 31 até 60 anos. Aqueles entre 21 e 30 anos são os menos comprometidos normativamente, ou seja, as pessoas mais “velhas” têm maior comprometimento normativo com a instituição. Servidores com idade entre 31 a 40 anos são menos comprometidos normativamente do que as que possuem 51 anos ou mais, parecendo indicar que quanto mais velho fica o indivíduo, maior o sentimento moral de retribuir à organização. Servidores de mais idade têm mais comprometimento de continuação. De forma geral, nesta pesquisa, os mais jovens tem menos comprometimento afetivo e normativo. Dogar (2014) verificou que comprometimento afetivo e de continuação aumentam com a idade. Para Mathieu e Zajac (1990) e Medeiros *et al.* (1999), o comprometimento organizacional cresce à medida que aumenta a idade dos indivíduos.

No que tange ao estado civil, servidores casados são mais comprometidos normativamente com a instituição do que os solteiros. O estado civil não influencia o comprometimento afetivo e de continuação dos pesquisados. Esse resultado assemelha-se ao estudo de Tsolaki *et al.* (2013), que apontou que os indivíduos casados apresentam maior comprometimento afetivo do que os indivíduos solteiros. Para Mowday, Porter e Steers (1982), Mathieu e Zajac (1990) e Medeiros *et al.* (1999), o comprometimento organizacional tende a ser maior entre as pessoas casadas.

Quanto à escolaridade, servidores com titulação de mestre são mais

comprometidos afetivamente do que aqueles com escolaridade inferior. Servidores com doutorado ou pós-doutorado são tão comprometidos afetivamente quanto aqueles com mestrado. A escolaridade não exerce influência sobre o comprometimento normativo e de continuação. Tais resultados divergiram dos achados de Abreu, Cunha e Rebouças (2013), no qual o nível educacional teve uma influência mais forte no comprometimento de continuação do que no afetivo e no normativo, e de Ceribeli, Torres e Franco (2017) no qual funcionários com menor nível de escolaridade apresentaram maior comprometimento afetivo e normativo do que aqueles que possuem nível superior. Meyer *et al.* (2002) encontrou uma correlação negativa entre educação e comprometimento de continuação.

Concernente ao tempo de serviço, servidores com mais de 20 anos na instituição são mais comprometidos normativamente do que os que aqueles que tem entre 1 e 8 anos. O comprometimento de continuação das pessoas que tem entre 20 e 30 anos na instituição é maior do que o daqueles que só tem entre 1 e 3 anos. O comprometimento de continuação dos servidores que tem mais de 30 anos na instituição é maior do que o daqueles que tem entre 1 e 8 anos. Mathieu e Zajac (1990) afirmaram que o tempo de serviço na organização fomenta as trocas laterais e desenvolve o comprometimento de continuação. Meyer *et al.* (2002) encontraram que o tempo na organização tem uma alta correlação o comprometimento de continuação que com o afetivo e o normativo. No estudo de Abreu, Cunha e Rebouças (2013) o tempo de serviço juntamente com a escolaridade foram os mais significantes contribuidores do comprometimento de continuação. Para Leal *et al.* (2015), servidores com menos tempo de serviço estão menos comprometidos com a instituição.

Servidores com dois ou três dependentes têm mais comprometimento normativo do que aqueles que não têm nenhum. O número de dependentes não influencia no comprometimento afetivo e de continuação do servidor. Entende-se que à medida que a família aumenta, aumenta-se a percepção de maior custo em se desligar da organização. Ademais, benefícios oferecidos aos funcionários que possuam filhos, como benefícios escolares, são potenciais geradores de comprometimento.

Os servidores que possuem cargo/função gerencial gratificada são mais comprometidos afetivamente, normativamente e instrumentalmente. Conforme Ramos e Teixeira (2017), a função gratificada tem um impacto positivo no comprometimento. As organizações devem usar o orçamento de forma eficaz para gratificar por meio de recompensas os colaboradores que demonstrarem melhores resultados. Os colaboradores que são reforçados por meio de promoções e de remuneração se identificam mais com os objetivos organizacionais, tem mais dificuldade em deixar a organização e desenvolvem um

vínculo moral com os seus empregadores (WENG *et al.*, 2010).

Servidores com renda mensal de 8.001 a 10.000 reais tem maior comprometimento afetivo pela instituição do que os que ganham entre 2.001 a 4.000 reais. As pessoas que ganham entre 2.001 a 4.000 reais são as menos comprometidas normativamente. A faixa de renda não influencia o comprometimento de continuação. Estes resultados corroboram Bastos (1993), que argumenta que, apesar de remuneração configurar-se como variável antecedente do comprometimento instrumental, ela apresenta níveis de correlação superior quando avaliadas na perspectiva afetiva. O nível do cargo do respondente não exerce influência no comprometimento organizacional, em nenhuma de suas bases.

Esses resultados convergem com os achados de Bastos *et al.* (2013), no qual as características demográficas apresentaram relações modestas (impacto direto mediano) com o comprometimento. Wasti (2008), resumindo estudos em diversos contextos culturais sobre variáveis demográficas com comprometimento organizacional, ressaltou que as variáveis demográficas parecem ter relações diferenciais com comprometimento transculturalmente, e a variação dessas relações parece ser uma função dos fatores macroeconômicos.

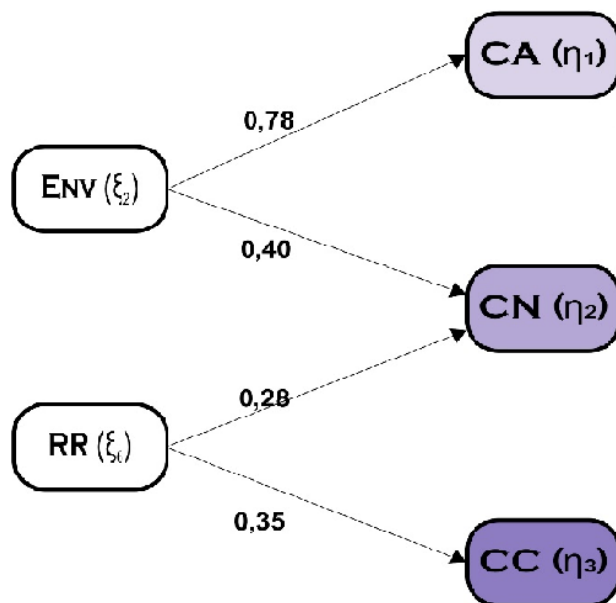
Diante desses resultados, pode-se confirmar a hipótese do primeiro objetivo específico, o qual afirma que características demográficas/ocupacionais estabelecem possíveis relações com o comprometimento organizacional de maneira distinta entre as suas bases. De fato, as características demográficas/ocupacionais sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de serviço, dependentes, cargo/função gratificada e renda mensal estabeleceram relações de comparação entre diversos grupos com o comprometimento organizacional de maneira distinta entre as suas bases (afetiva, normativa e de continuação). Nesta pesquisa, especificamente, essas relações se deram em nível de comparações utilizando os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, que comparam tendências centrais de duas ou mais amostras (grupos) independentes e de tamanhos diferentes.

4.5 Práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional

Em atendimento ao segundo objetivo específico da pesquisa, identificar quais práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento organizacional, constatou-se, a partir do modelo final, que as práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas influenciam significativa e positivamente o comprometimento organizacional dos servidores, sendo que Envolvimento influencia positivamente as bases afetiva e normativa, enquanto Remuneração e recompensas influencia positivamente as bases normativa e de continuação.

Dessa forma, é possível inferir que quanto mais os servidores percebem essas práticas mais se reforça o comprometimento dos mesmos.

Figura 6 - Relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme a Figura 6, verificou-se que a relação de maior influência foi entre Envolvimento e Comprometimento Afetivo (0,78), dessa forma, à medida que a organização investe em práticas de participação, comunicação, reconhecimento e relacionamento para envolver mais os servidores, mais ela fortalece o comprometimento afetivo dos mesmos. Esse resultado corrobora a literatura nos achados de Demo, Martins e Roure (2013), Lima (2014) e Jesus e Rowe (2015), que analisaram a relação entre esses construtos com funcionários de uma empresa de serviços e docentes de IES pública, a prática de envolvimento foi a melhor preditora do comprometimento afetivo. No entanto, no estudo de Lima (2014) com docentes de IES pública, a prática de envolvimento teve influência significativa e negativa com a base afetiva.

Em contraponto, os resultados desta pesquisa divergiram dos achados de Durão (2015), que investigou essa relação utilizando o modelo de intenções comportamentais de comprometimento (EICCO) com servidores técnico-administrativos, onde as práticas de Recrutamento e seleção, TD&E e Condições de trabalho foram preditoras do comprometimento. Entretanto, no presente estudo, quando se verifica somente as correlações (correlação de Pearson) entre os construtos, essas três práticas se correlacionam com o

comprometimento organizacional.

Complementarmente, acerca da influência das práticas de gestão de pessoas sobre aspectos comportamentais como a resiliência, um estudo realizado, recentemente, por Costa (2016) e Costa, Demo e Paschoal (2017) com servidores técnico-administrativos de IES pública, revelou que a prática de Envolvimento foi a única, dentre as seis práticas, preditora de resiliência no trabalho. Esse fato aponta para a importância da prática de Envolvimento para essas amostras específicas de servidores públicos.

Torna-se relevante também para o desenvolvimento dessa prática a influência da liderança na condução da gestão. Uma gestão que valoriza a participação e a comunicação entre os colaboradores, promovendo o reconhecimento dos mesmos e a melhoria do clima de relacionamento entre liderança e colaboradores e entre os próprios colaboradores, por exemplo, tenderá a influenciar positivamente o comprometimento do trabalhador e a satisfação com o trabalho. Assim, a prática de Envolvimento reveste-se de singular importância na gestão de pessoas no setor público. Essa gestão deve facilitar a produção colaborativa da estratégia organizacional entre as pessoas, promovendo o envolvimento e o comprometimento das pessoas com a estratégia organizacional (BERGUE, 2014).

Meyer e Smith (2000), ao analisarem o impacto que as políticas e práticas de gestão de pessoas podem exercer sobre comprometimento organizacional, acrescentaram que as políticas e práticas representam mecanismos privilegiados de desenvolvimento do comprometimento organizacional afetivo e normativo, uma vez que as referidas políticas demonstram o apoio, o tratamento isonômico e o suporte da organização para com os seus trabalhadores. Os autores defendem, ainda, que as políticas e práticas de gestão de pessoas da organização podem contribuir para o comprometimento afetivo se forem vistas como uma evidência do empenho que a organização tem com os seus trabalhadores. Além disso, essas políticas e práticas podem gerar o comprometimento normativo ao fomentarem envolvimento moral nos funcionários, promovendo internalização das influências normativas (objetivos, valores e normas) da organização.

Nesta pesquisa, o Comprometimento Afetivo foi fortemente influenciado pela prática de Envolvimento, em consonância com a literatura de comprometimento organizacional, na qual a noção afetiva é desenvolvida a partir de experiências positivas de trabalho e refere-se a um apego emocional do empregado com a organização, caracterizando envolvimento e identificação com a mesma, estando normalmente o indivíduo motivado intrinsecamente (MEYER; ALLEN, 1991; 1997). Ademais, o Comprometimento Normativo foi moderadamente influenciado (0,40) pela prática de Envolvimento, dado que este tipo de

comprometimento é caracterizado pelo sentimento de obrigação em permanecer na organização e se desenvolve a partir de processos de socialização, pode-se pontuar que práticas de participação, comunicação, reconhecimento e relacionamento influenciam positivamente na internalização de normas organizacionais ou sociais ou na necessidade recíproca dos benefícios percebidos pelos servidores.

Dessa forma, promover formas eficientes de participação, comunicação, reconhecimento e relacionamento entre servidores e organização, incrementará o Comprometimento Afetivo dos servidores. Fatores como a gestão participativa, melhores condições de trabalho e valorização das pessoas podem anteceder o comprometimento organizacional. O servidor que participa/coopera com as mudanças implantadas pela organização tende a apresentar um alto comprometimento (SOARES; OLIVEIRA, 2013; OLIVEIRA; COSTA, 2015). Para Kramer e Faria (2007), o vínculo dos indivíduos com a organização acontece quando há envolvimento nas rotinas da organização, o que possibilita o entendimento das tarefas e também dos objetivos da instituição.

A partir do momento em que a organização possibilita o compartilhamento das decisões, favorecendo a troca de opiniões e ideias entre os membros do grupo, faz com que os participantes desse ambiente se percebam envolvidos e responsáveis pelos resultados da organização, melhorando assim o comprometimento e o desempenho, uma vez que há espaço para emitir sua opinião (KRAMER; FARIA, 2007). Para Bohlander e Snell (2015), envolver os colaboradores na tomada de decisão e lhes dar o poder de agir também tende a aumentar o comprometimento dos funcionários, pois funcionários comprometidos são aqueles que têm um desempenho consistentemente elevado, têm entusiasmo por aquilo que fazem e procuram maneiras melhores e mais eficazes de fazer as coisas.

Outro princípio fundamental para o envolvimento dos funcionários e o sucesso do *empowerment* é o princípio das informações compartilhadas, que mostra uma mudança na mentalidade de uma organização de uma forma de comando e controle para uma mais focada no comprometimento do funcionário (BOHLANDER; SNELL, 2015). Segundo os autores, quando os funcionários recebem informações imediatas sobre o desempenho, os planos e as estratégias da organização, é mais provável que façam boas sugestões para aprimorar os negócios e colaborar com importantes mudanças organizacionais. Por outro lado, sem as informações precisas, no momento certo, sobre os negócios, os funcionários podem fazer pouco mais que apenas executar ordens e desempenhar seus papéis de forma relativamente rotineira, sendo improvável que entendam a direção geral da organização ou que contribuam para o seu sucesso.

Para Senge (2013), comprometimento descreve, além de um estado de participação, um sentimento de total responsabilidade na transformação da visão em realidade. Sentir-se parte integrante de sua visão e desejar realmente que se transforme em realidade são coisas distintas. A participação e o comprometimento fazem com que as pessoas queiram realmente a visão. A aceitação genuína faz com que as pessoas aceitem a visão. Essas pessoas talvez queiram a visão por causa de algum outro objetivo (manter seu emprego, satisfazer seu chefe ou conseguir uma promoção), mas não querem realmente a visão em si e por si mesma.

No afã de promover o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo em seus colaboradores, depreende-se que gestores públicos devem dar atenção especial ao planejamento e implementação de práticas de envolvimento, podendo ser assim externalizadas: a) estimular a participação; b) melhorar e/ou intensificar a comunicação; c) praticar o reconhecimento; d) atentar para o bem-estar de seus colaboradores (respeito, compreensão, confiança); e) integrar (socializar) os colaboradores; f) dar autonomia na realização das tarefas e na tomada de decisões.

No que tange a prática de Remuneração e recompensas, esta exerceu influência sobre as bases de continuação e normativa, preponderantemente com a de continuação. Dessa forma, práticas de remuneração e incentivos se traduzirão em maiores comprometimento de continuação e normativo, reforçando vínculos de trocas laterais com a organização, bem como de obrigação moral em permanecer. Esses resultados também convergem aos achados de Demo, Martins e Roure (2013) e Jesus e Rowe (2015, 2016), que encontraram relações significativas dessa prática com a base de continuação, indicando que maiores investimentos em políticas de recompensas contribuem para uma relação positiva de custos e benefícios financeiros para o colaborador, incentivando a permanência do mesmo na organização. No caso do estudo de Jesus e Rowe (2015, 2016), essa influência foi mediada pela percepção de justiça.

Neste estudo, o Comprometimento de Continuação teve influência positiva moderada (0,35) da prática de Remuneração e recompensas. Para Meyer e Allen (1991), remuneração/recompensa fortalece os vínculos, e sistemas de recompensas e carreiras estruturadas relacionam-se com maiores níveis de comprometimento de continuação. O desenvolvimento desse vínculo tem focalizado, principalmente, os custos econômicos na descontinuidade do curso de ação. Esses custos incluem tanto a perda dos investimentos quanto a inutilização da educação e de habilidades que reduzem as opções de novos empregos (POWELL; MEYER, 2004).

Em termos de remuneração, o Comprometimento de Continuação dos servidores técnico-administrativos está atrelado à estrutura remuneratória do plano de carreira (PCCTAE), no qual o desenvolvimento do servidor ocorre pela mudança do nível de capacitação profissional (Progressão por Capacitação Profissional) para o exercício do cargo, como também por mérito profissional (Progressão por Mérito Profissional) condicionado ao resultado favorável da avaliação de desempenho, além de ganhos financeiros com a concessão do Incentivo à Qualificação (IQ) na mudança de titulação de educação formal. Outros tipos de remuneração e recompensas são os benefícios/vantagens como saúde suplementar, assistência pré-escolar, auxílio-transporte, auxílio-alimentação, auxílio-natalidade, abono permanência, afastamentos remunerados para capacitações e qualificações de educação formal, gratificações de cargos de direção e assessoramento e função de confiança (DAS – Direção e Assessoramento Superior e FG – Função Gratificada). Conforme Bastos *et al.* (2013), quanto mais os benefícios e as políticas de remuneração representarem suporte organizacional – tais como benefícios voltados à família – maior é a possibilidade de impactarem positivamente o comprometimento do trabalhador.

A prática de Remuneração e recompensas também influenciou o Comprometimento Normativo, embora sendo uma fraca correlação (0,28). O sentimento de obrigação em permanecer, oriundo de experiências de investimentos organizacionais baseadas na necessidade de reciprocidade (troca social) em função dos benefícios recebidos pela organização, é significativamente influenciado pela remuneração e recompensas provenientes da estrutura da carreira dos técnico-administrativos e da gestão de pessoas da instituição. Meyer e Allen (1997) afirmam que dependendo de como as práticas de gestão de pessoas são percebidas pelos empregados, citando como exemplo a de oportunidade de treinamento, pode estar associada ao desejo, à obrigação ou à necessidade de permanecer na organização. Essas percepções podem estar associadas ao suporte organizacional, benefício requerido ou investimento de tempo para aquisição de habilidades específicas. Para os autores, isso contribui para a correlação positiva entre os componentes do modelo tridimensional, em especial as bases afetiva e normativa.

Para Gould-Williams (2016), a abordagem de alto comprometimento para a gestão de recursos humanos promove a reciprocidade e o compartilhamento de benefícios entre organizações e empregados com base na teoria da troca social e nas regras normativas de reciprocidade. De acordo com essa abordagem, os gerentes colocam mais ênfase no aspecto humano da gestão de recursos humanos, na qual expressam preocupação com o bem-estar e o

comprometimento pessoal dos funcionários, à medida que relacionamentos recíprocos e benéficos se desenvolvem entre os funcionários e sua organização.

Para Klein e Mascarenhas (2016), dentre os principais aspectos que uma política de recursos humanos deve contemplar estão: a) uma estrutura de carreira (leia-se desenvolvimento profissional) que estimule o servidor a buscar o aprimoramento de sua capacitação e seu desempenho e, ao mesmo tempo, permita aos gestores cobrar resultados; b) uma estrutura de incentivos – remuneração, benefícios, prêmios (pecuniários ou não) que estimule o servidor e reforce a possibilidade de cobrar um desempenho adequado. No entanto, urge a necessidade de se reestruturar a carreira para alinhá-la aos novos desafios de gestão de pessoas no setor público, como atrelá-la a gestão por competências, condicionando-a eficientemente com a capacitação e o desempenho, bem como promover mudanças salariais significativas entre os níveis da carreira.

Conforme Bohlander e Snell (2015), a remuneração consiste em três componentes principais, a saber: remuneração direta abrange salário de funcionário, incentivos, bonificações e comissões; remuneração indireta abrange os vários benefícios oferecidos pelas empresas; e a recompensa não financeira inclui programas de reconhecimento, atividades gratificantes, suporte da empresa, ambiente de trabalho e horário flexível para acomodar as necessidades pessoais, entre outros. Para Souza e Souza (2016), o desenvolvimento e a gestão de sistemas de remuneração podem ser instrumentos tanto de motivação quanto de insatisfação. Conforme os autores, sistemas de remuneração bem-sucedidos residem, principalmente, na habilidade em projetar e gerir recompensas, capazes de conciliar as demandas organizacionais e individuais.

Nesta pesquisa, as práticas de gestão de pessoas Recrutamento e seleção, TD&E, Condições de trabalho e Avaliação de desempenho e competências não tiveram significância para os técnico-administrativos dentro do modelo proposto. Pode-se conjecturar que alguns fatores, tendo por base os respectivos itens desses fatores da escala, podem influenciar na percepção dos servidores, como: a) a falta de normatização interna (divulgação, critérios) dos processos de recrutamento e seleção internos; b) as questões de segurança física dos servidores (falta de controle de acesso de pessoas estranhas na organização) e de ergonomia das instalações e das condições físicas (ventilação, temperatura, ruído, iluminação) dependem de ordenamentos financeiros, que parecem sofrer cada vez mais restrições orçamentárias; c) a falta de uma gestão por competências que alinhe estratégias organizacionais, competências (desenvolvimento de competências), desempenhos e resultados.

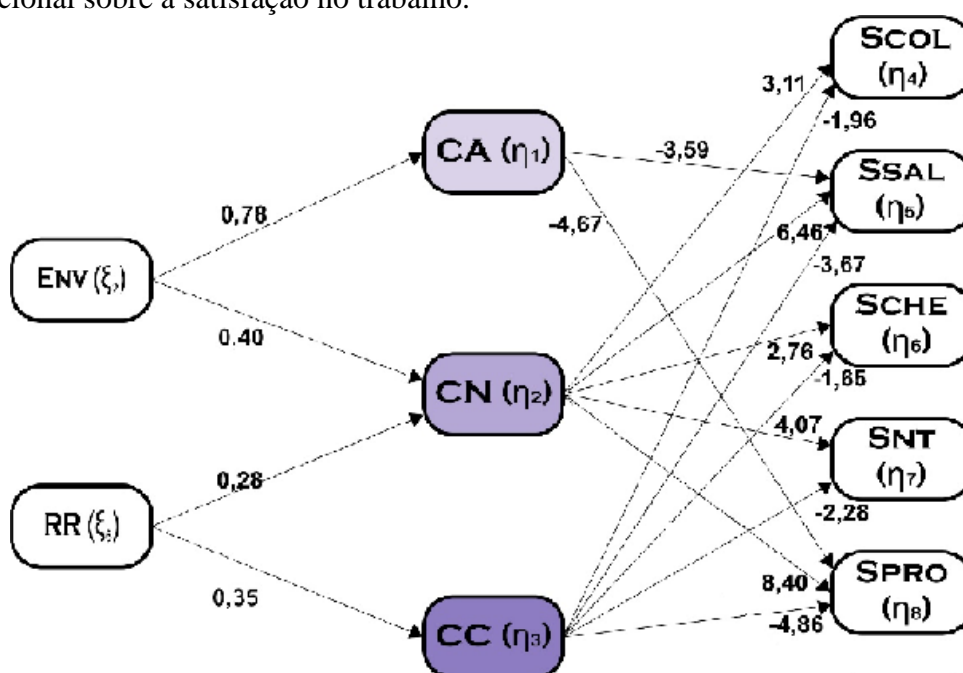
Diante do exposto, o segundo objetivo específico foi atingido, haja vista que, a

partir do modelo estrutural final, as práticas de gestão de pessoas Envolvimento e Remuneração e recompensas influenciaram o comprometimento organizacional em suas três bases, sendo que a de Envolvimento influenciou positivamente as bases afetiva e normativa e a de Remuneração e recompensas influenciou positivamente as bases normativa e de continuação, confirmando a segunda hipótese do estudo que as práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento organizacional de maneira distinta entre as suas bases.

4.6 Práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho

Em atendimento ao terceiro objetivo específico da pesquisa, analisar a influência da relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Organizacional sobre a Satisfação no Trabalho, constatou-se, a partir do modelo final, que essa relação influencia todas as dimensões da satisfação no trabalho, satisfação com promoções, com salário, com natureza do trabalho, com colegas e com chefia, preponderantemente promoções e salário. Infere-se que à medida que o comprometimento é influenciado pelas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, gera-se uma influência significativa sobre a Satisfação no Trabalho.

Figura 7 - Influência da relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional sobre a satisfação no trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As relações advindas das bases normativa e de continuação (Figura 7) influenciaram todas as dimensões da satisfação no trabalho, sendo do comprometimento normativo positiva, enquanto a influência do Comprometimento de Continuação foi negativa. Já a base afetiva influenciou negativamente apenas as dimensões Satisfação com Promoções e Satisfação com Salário. No geral, as maiores influências foram nas dimensões Satisfação com Promoções e Satisfação com Salário. Em consonância com esses achados, os estudos de Demo, Martins e Roure (2013) e Traldi e Demo (2012) também encontraram relações de influência entre o Comprometimento Organizacional e a Satisfação no Trabalho.

Para Demo, Martins e Roure (2013), as políticas de gestão de pessoas são preditoras tanto do comprometimento organizacional quanto da satisfação no trabalho. No estudo desses autores, a política de Envolvimento foi a principal preditora e relacionou-se positivamente com o comprometimento afetivo, bem como influenciou a satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho. A prática de Remuneração e recompensas foi a única preditora relacionando-se positivamente com o comprometimento calculativo (de continuação), bem como se relacionou com maior satisfação com o salário. Essa prática também foi a única preditora do comprometimento normativo. Quanto aos fatores de satisfação no trabalho, a política de recompensas foi a principal preditora, associando-se positivamente com a satisfação, nas dimensões salário e promoções.

Na pesquisa de Traldi e Demo (2012) com docentes de uma universidade federal, o comprometimento normativo foi o único que contribuiu para a explicação da satisfação com o salário. O comprometimento calculativo (de continuação) contribuiu para a explicação dos fatores satisfação com a chefia e satisfação com as promoções. E o comprometimento afetivo foi o principal preditor da satisfação com os colegas, da satisfação com a natureza do trabalho, da satisfação com a chefia e da satisfação com as promoções.

Nesta pesquisa, o Comprometimento Normativo, influenciado pelas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, teve os maiores coeficientes positivos de influência sobre as cinco dimensões da satisfação no trabalho, a saber: Satisfação com Promoções (8,40), Satisfação com Salário (6,46), Satisfação com Natureza do Trabalho (4,07), Satisfação com Colegas (3,11) e Satisfação com Chefia (2,76). Infere-se que o conjunto de pressões de normas sociais que definem o vínculo normativo do servidor com a organização influencia diretamente a satisfação no trabalho desse servidor, principalmente com promoções e salário. Em outras palavras, maiores investimentos em políticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas incrementarão o sentimento de dever moral do servidor de agir de maneira coerente com os objetivos organizacionais e, conseqüentemente,

esteja mais satisfeito no trabalho.

Assim, a satisfação do servidor com as promoções, com o salário, com a natureza do trabalho, com os colegas e com a chefia derivariam do conhecimento, aceitação e internalização das normas, regras e valores da instituição, como por exemplo, as políticas de remuneração e progressão funcional do técnico-administrativo em educação, estabelecidas na carreira (PCCTAE). Dessa forma, a satisfação no trabalho do servidor é fortemente influenciada pelo comprometimento normativo, o que não significa dizer que os servidores estão totalmente satisfeitos com esses fatores. Assim, o contentamento dos servidores no trabalho está vinculado ao sentimento de dever moral, de responsabilidade pessoal perante a organização.

Em contraponto, o Comprometimento de Continuação, influenciado unicamente pela prática de Remuneração e recompensas, exerceu forte influência negativa sobre todas as dimensões da satisfação no trabalho, a saber: Satisfação com Promoções (coeficiente – 4,86), Satisfação com Salário (coeficiente – 3,67), Satisfação com Natureza do Trabalho (coeficiente – 2,28), Satisfação com Colegas (coeficiente – 1,96) e Satisfação com Chefia (coeficiente – 1,65). Infere-se que à medida que o servidor permanece na organização porque os custos percebidos com a descontinuidade do relacionamento ou curso de ação com a organização são maiores com a saída da organização, a satisfação desse servidor no trabalho diminui, preponderantemente com promoções e salário. Para Weibel, Rost e Osterloh (2010), os servidores públicos têm, em geral, motivação intrínseca significativa, realizando tarefas em função de seu senso de dever, lealdade e prazer. Nesse contexto, para os autores, a implantação de sistemas de incentivo monetário pode gerar efeitos negativos na motivação.

Conforme Meyer e Allen (1991), nesse tipo de comprometimento o funcionário tem a consciência de que deixar a organização trará custos indesejáveis, então ele permanece porque precisa. Segundo Powell e Meyer (2004), espera-se que o comprometimento de continuação se desenvolva em resposta a condições que aumentem o custo de deixar a organização. Esses autores examinaram a relação entre as categorias dos *side-bets* de Becker e os três componentes do comprometimento propostos por Meyer e Allen (1991) e constataram que duas das categorias – expectativas de outros e preocupações de auto-apresentação – correlacionaram-se, significativamente, tanto com o Normativo quanto o de Continuação. Isso sugere que expectativas sociais podem promover tanto a percepção de obrigação como a perda de custos adquiridos.

Na presente pesquisa, a satisfação no trabalho dos servidores com as retribuições organizacionais (salário e promoções), com as relações com as pessoas no local de trabalho

(chefia e colegas) e com as atividades que realiza (tarefas) decresce com a percepção da perda de custos econômicos e sociais adquiridos. Conforme Siqueira e Gomide Júnior (2014), pode-se considerar como antecedentes do comprometimento calculativo (de continuação) ofertas de emprego pouco atrativas no mercado de trabalho, o tempo de trabalho na organização e os esforços investidos pelo indivíduo para realizar o trabalho, e, especificamente, as vantagens econômicas percebidas no atual emprego.

E, por fim, o comprometimento afetivo, sob a influência única da prática de Envolvimento, exerceu forte influência negativa sobre as dimensões Satisfação com Promoções (coeficiente - 4,67) e Satisfação com Salário (coeficiente - 3,59), exclusivamente. Depreende-se que quanto mais o servidor se encontra afetivamente comprometido com a organização, menos satisfeito estará com as com as retribuições econômicas da organização. O comprometimento afetivo refere-se a um apego emocional do empregado com a organização, caracterizando envolvimento e identificação com a mesma (MEYER; ALLEN, 1991; 1997). Segundo Powell e Meyer (2004), espera-se que o comprometimento afetivo surja em decorrência de experiências no trabalho como escopo do trabalho, do suporte organizacional.

Por outro lado, estudo realizado por Lizote, Verdinelli e Nascimento (2015) com funcionários públicos municipais mostrou que as associações entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho revelaram que o comprometimento na dimensão afetiva se relacionou significativa e positivamente com a satisfação, enquanto a dimensão normativa se relacionou negativamente, indicando que os funcionários mais comprometidos normativamente eram os que estavam menos satisfeitos. Quanto à dimensão instrumental, não se verificou relacionamento com a satisfação. Os resultados evidenciaram que os funcionários municipais se sentiam satisfeitos ao estarem afetivamente comprometidos e insatisfeitos se o seu comprometimento se caracterizasse apenas por cumprir as normas. Esse cenário de resultados divergentes com a presente pesquisa parece apontar para diferenças de contextos legais entre as esferas públicas (federal e municipal), principalmente no que tange a estrutura da carreira dos servidores.

Sumariamente, as dimensões da satisfação no trabalho mais influenciadas pelas três bases do comprometimento organizacional foram “promoções” e “salário”, preponderantemente com o comprometimento normativo. As promoções e o salário são inerentes às políticas de gestão de pessoas que proporcionam interação entre o trabalhador e a organização, de forma que se avalia uma relação de troca (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2014). Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às

políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos para os comportamentos dos trabalhadores, que revelam se a organização está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a organização se preocupa com o bem-estar deles (percepções de suporte organizacional) e o quanto a organização estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (reciprocidade organizacional).

Essa constatação aponta para alguns fatores que podem contribuir para o incremento do comprometimento normativo dos servidores gerando mais satisfação com as promoções e o salário, como exemplo, questões relacionadas à carreira no serviço público e à gestão de competências na organização. Os itens da dimensão 'Satisfação com as promoções' estão atrelados ao contentamento do trabalhador diante da estruturação da carreira : “com o número de vezes que o empregado recebeu promoções”, “com as garantias oferecidas a quem é promovido”, “com a maneira de a organização realizar promoções” e “com o tempo de espera pela promoção”.

Já a satisfação com o salário, mensurada através dos itens “com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha”, “com sua capacidade profissional”, “com o custo de vida” e “com os esforços feitos na realização do trabalho”, refere-se ao contentamento diante de questões inerentes à estruturação da carreira e política de desenvolvimento de competências na instituição.

O Comprometimento Normativo também influenciou fortemente a Satisfação com a Natureza do trabalho, que é “o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o servidor e com a variedade das mesmas”. Assim, quanto mais vinculado normativamente, maior será a satisfação do servidor com a natureza do trabalho. O servidor público tem suas tarefas de trabalho atreladas ao cargo, mas conforme Bergue (2014) os movimentos de transformação em curso na administração pública sinalizam para a identificação dos perfis funcionais, ou seja, o aperfeiçoamento do desenho dos cargos públicos em direção à definição de competências comportamentais e técnicas necessárias, mudança essa fomentada pela política proposta pelo Decreto n. 5.707, de 2006, pautada no modelo de gestão por competências, buscando-se o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário ao desempenho da função, visando, sobretudo, o alcance dos objetivos da instituição. Nessa perspectiva, ainda há muito que se avançar.

Vale ressaltar também a importância das dimensões Satisfação com a Chefia e Satisfação com os Colegas. Neste estudo, o Comprometimento Normativo influenciou estas

dimensões da satisfação no trabalho, enquanto no estudo de Traldi e Demo (2012) com docentes de uma universidade federal, o comprometimento afetivo foi o principal preditor da satisfação com a chefia e da satisfação com os colegas. Pode-se inferir que quanto mais comprometido normativamente, mais satisfeito estará o servidor com a chefia e os colegas de trabalho. Desenvolver bons relacionamentos interpessoais com a chefia e os colegas de trabalho parece ser importante para o servidor que se mantém normativamente comprometido.

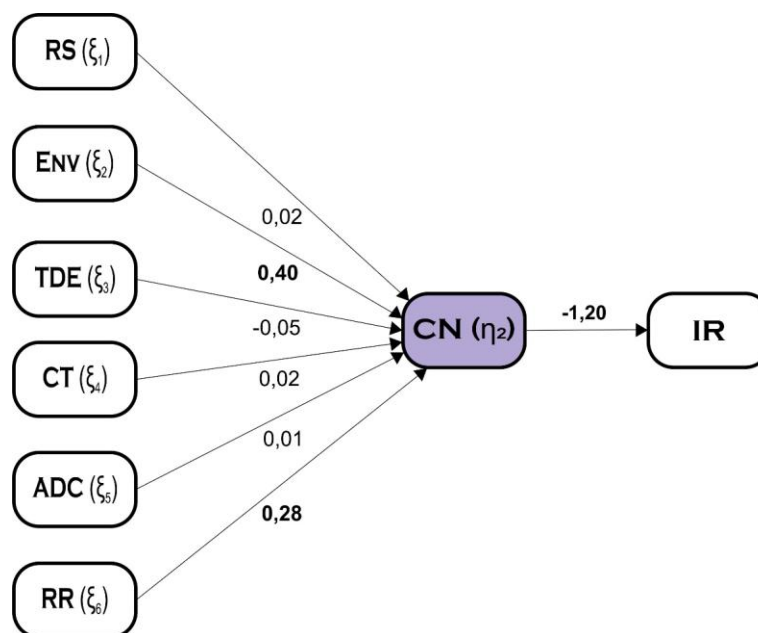
Conforme Freire (1999), o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho parecem ser uma resposta do indivíduo à organização, que lhe oferece suporte para os objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade no tratamento dos seus funcionários. O autor destaca a importância das políticas de recursos humanos e o reconhecimento de cada um como personalidade ímpar, evidenciando que a qualidade e a intensidade dos vínculos sociais são determinantes para o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da organização.

Com base nestes resultados, alcançou-se o terceiro objetivo específico, verificar a influência da relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Organizacional sobre a Satisfação no Trabalho, tendo em vista que a relação entre as práticas e o comprometimento, nas suas diferentes bases, influenciou a satisfação no trabalho em todas as dimensões. Confirmou-se assim a terceira hipótese da pesquisa, que afirma que a relação entre práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional, nas suas diferentes bases, influencia a satisfação no trabalho.

4.7 Práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade

Com relação ao quarto, e último, objetivo específico, que foi verificar a influência da relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Organizacional sobre a Intenção de rotatividade, os resultados revelaram que o Comprometimento Normativo, influenciado pelas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, influenciou negativamente a Intenção de rotatividade. Neste sentido, quanto mais normativamente comprometidos os servidores estiverem, sob a influência das práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, menos intenção de sair da organização eles terão. As bases afetiva e de continuação do comprometimento não foram significativamente relacionadas com intenção de rotatividade.

Figura 8 - Influência da relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O Comprometimento Normativo foi o único componente que exerceu influência negativa (- 1,20) sobre a Intenção de rotatividade dos servidores públicos (Figura 8). Esse resultado corrobora a literatura, dado que as três bases do comprometimento organizacional estabelecem relações negativas com intenção de turnover e turnover (MEYER *et al.*, 2002). À medida que a organização intensifica experiências de socialização e reciprocidade de investimentos organizacionais (POWELL; MEYER, 2004), por meio das práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, mais ela fomentará o Comprometimento Normativo de seus servidores, e, conseqüentemente, diminuirá as possibilidades de Intenção de rotatividade dos mesmos.

Esse achado também converge com as pesquisas de Luz, Paula e Oliveira (2015) e Lima (2011) que investigaram as relações entre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. No primeiro trabalho, o comprometimento normativo e o comprometimento afetivo se correlacionaram negativa e significativamente com a intenção de rotatividade para funcionários de um instituto privado de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. E no segundo trabalho, usando o modelo tridimensional de Meyer e Allen com os servidores públicos, os autores encontraram que as associações mais fortes foram entre o comprometimento normativo e o afetivo sobre a intenção de rotatividade, indicando que quanto mais o servidor for comprometido com a organização, menores são suas intenções em deixá-la.

Conforme Siqueira e Gomide Júnior (2014), o vínculo normativo constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidas obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja desligar-se dela. A maneira apontada por Allen e Meyer (1996) para o empregado retribuir a organização é permanecer trabalhando para ela. Além de ser constituído por deveres de reciprocidade (obrigatoriedade de retribuir um favor), o comprometimento normativo integra a identidade do empregado diante de sua relação de troca social, uma vez que integra também crenças do seu papel social de devedor perante a organização.

A Intenção de rotatividade constitui-se em um forte indicativo para a organização de aumento de *turnover* e perda de talentos. A estabilidade no serviço público reveste-se de significativa importância na compreensão desse construto nesse setor. O que se destaca nas organizações públicas é a forte tendência ao processo de acomodação dos trabalhadores. Isso acontece, em parte, pela ausência de uma dinâmica interna da organização e o excessivo apego à norma. Somem-se outros fatores, mais notadamente percebidos, como a isonomia salarial e a estabilidade de emprego, que levam à falta de preocupação com os resultados (SILVA; CUSTÓDIO, 2014).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), concernente ao setor público, muitos servidores sentem-se insatisfeitos com as relações altamente hierarquizadas, as atividades repetitivas e burocratizadas, a falta de reconhecimento de seus superiores e a política remuneratória governamental, causando como reações mais típicas as greves e alguns comportamentos passivos, como a redução do esforço no trabalho. Concluem os autores que mesmo quando muito insatisfeitos raramente os servidores abandonam seus empregos, sendo que a segurança no trabalho garantida pela estabilidade serve como barreira a esse tipo de comportamento reativo.

A intenção de rotatividade poderá culminar na rotatividade. Segundo Mobley (1992), entre os motivos que antecedem a rotatividade, estão:

a) Recrutamento, seleção e socialização: compatibilidade com os requisitos do cargo, valores, políticas, práticas e compensação organizacional;

b) Conteúdo dos cargos: alinhamento entre as competências exigidas do cargo e as que o indivíduo possui ou que a organização esteja disposta a ensinar e esperar pelos resultados;

c) Práticas de remuneração: alinhamento entre remuneração paga e as atribuições e responsabilidades, bem como o mercado de trabalho;

d) As intenções de sair-ficar: empiricamente, parecem estar entre os melhores modelos de prever a rotatividade individual, constituindo-se uma abordagem projetiva e diagnóstica muito recomendada quando estimadas periodicamente;

e) Supervisão: interfere na estima dos funcionários, uma vez que, na grande maioria das vezes, é essa figura que vai atribuir ou não valor ao trabalho executado pelo empregado.

Em uma meta-análise conduzida por Heavey, Holwerda e Hausknecht (2013), os seguintes fatores se revelaram como preditivos da rotatividade: práticas de RH relacionadas a investimentos e incentivos aos empregados; satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e percepção de justiça; clima, coesão do grupo e relações com os superiores; percepção de alternativas no mercado de trabalho. Para Siqueira *et al.* (2014), a rotatividade de pessoal, conhecida como *turnover*, é um processo de movimentação de pessoas (contratações e demissões) provavelmente ocasionado pela falta de conciliação entre os atores organizacionais no planejamento estratégico e na criação de políticas de gestão de pessoas.

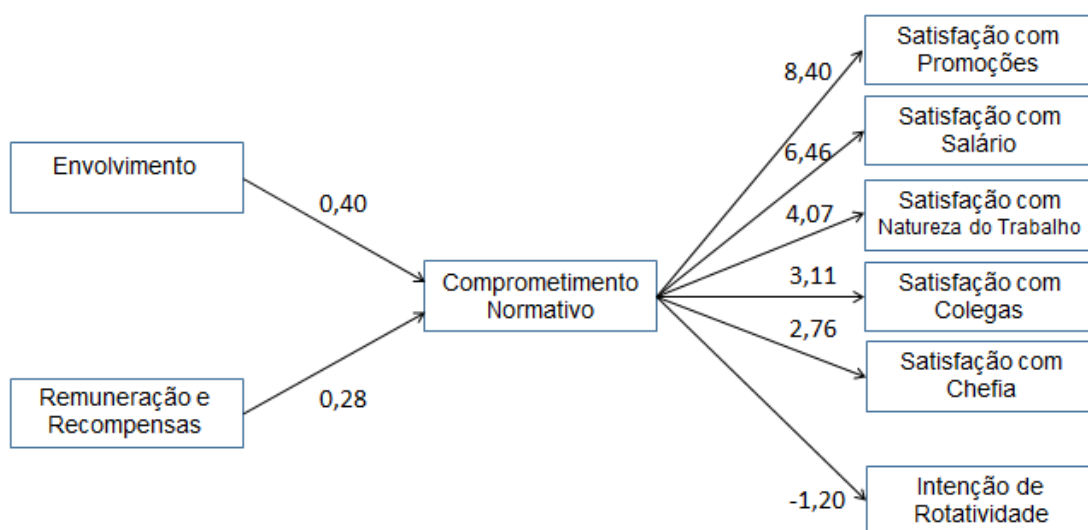
Diógenes *et al.* (2016), em seu estudo com servidores públicos pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) acerca da influência do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade, encontraram como resultado que o suporte para ascensão, promoção e salários foi a variável com maior poder preditivo no modelo final. Os resultados da regressão múltipla hierárquica indicaram que quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade. Além disso, idade e tempo na organização também influenciaram a intenção de rotatividade. Pereira (2016), em seu estudo com gestores de Recursos Humanos e servidores técnico-administrativos que ingressaram e saíram de duas universidades públicas federais nos últimos cinco anos, constatou que a universidade pública federal precisa reorganizar os fatores estratégicos, comportamentais e remuneratórios, que afetam diretamente na manutenção de um quadro de servidores talentosos.

Em suma, a partir desses resultados, atingiu-se o quarto objetivo específico, verificar a influência da relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Organizacional sobre a Intenção de rotatividade, tendo em vista que a relação entre as Práticas e o Comprometimento influenciou a Intenção de rotatividade. Confirma-se a quarta hipótese, na qual a relação entre Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional influencia a Intenção de rotatividade.

Com base no modelo simplificado na Figura 9, constatou-se que o modelo teórico-conceitual de comprometimento organizacional de servidores públicos foi validado,

visto que o Comprometimento Normativo dos servidores é influenciado pelas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, afetando positivamente a Satisfação no trabalho e negativamente a Intenção de rotatividade. Assim, quanto mais investimentos houver nas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas mais se fomentará o Comprometimento Normativo do servidor público, gerando mais Satisfação no trabalho e menos Intenção de rotatividade.

Figura 9 - Esquema simplificado do modelo teórico-conceitual de comprometimento organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Meyer e Allen (1997) pontuaram que funcionários tendem a desenvolver comprometimento normativo quando as organizações realizam certos investimentos difíceis para eles compensarem. Nesse contexto, a dimensão normativa pode encontrar-se enraizada em sentimentos de dívidas do indivíduo para com a organização, face aos benefícios concedidos. Siqueira (2000) afirma que as crenças do colaborador sobre a dívida social para com a organização, ou a necessidade de retribuir um favor integram o comprometimento normativo. Para a autora, os colaboradores que possuem alto nível de comprometimento normativo se sentem presos à organização e continuam trabalhando por um sentimento de dívida ou, ainda, obrigação em permanecer na organização que, por sua vez, possui diferentes formas de fazer com que seus colaboradores se sintam incapazes de abandoná-la.

Para Meyer e Herscovitch (2001), a dimensão normativa se refere ao comprometimento como uma forma de responsabilidade do funcionário com a organização e implica que esse indivíduo permanece na empresa devido ao sacrifício pessoal associado a

deixá-la. Os autores apontaram que os antecedentes do comprometimento normativo são os benefícios recebidos da organização versus a norma de reciprocidade, a internalização das normas e os contratos psicológicos, e o desenvolvimento se dá por meio da socialização, do recebimento de benefícios que induz a necessidade de retribuir ou pela aceitação dos termos de um contrato psicológico.

Conforme Powell e Meyer (2004), o comprometimento normativo tende a se desenvolver em resposta à pressão social por meio de experiências de socialização e reciprocidade de investimentos organizacionais. Os autores ressaltaram que as trocas laterais que refletem custos sociais, como expectativas culturais generalizadas e preocupações de auto-apresentação, se correlacionam mais fortemente com comprometimento normativo que com o comprometimento de continuação. Nessa perspectiva, parece estratégico o estabelecimento de ações que priorizem a socialização cultural e organizacional, por serem antecedentes do componente normativo. Conforme Siqueira (2005), ao lado de suporte organizacional e percepção de reciprocidade organizacional, comprometimento normativo revelou-se integrante cognitivo de um esquema mental de reciprocidade do empregado na troca social com a organização.

Medeiros e colaboradores (2003) afirmaram que as pressões normativas geralmente têm origem na cultura da empresa. Silva e Custódio (2014), com base no levantamento de dados secundários sobre experiências no setor público brasileiro sobre comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas, constataram que aspectos culturais ainda são sobressalentes e interferem no comprometimento dos servidores com o trabalho e a organização, que precisa repensar suas políticas e práticas de gestão, articulando os objetivos organizacionais com as expectativas dos indivíduos.

Nesta pesquisa, o comprometimento normativo foi o único componente do TCM que “sustentou” o modelo elaborado, sob a influência das práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas e influenciando a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. Isso se traduz em troca social com a organização, tanto em termos de socialização organizacional, manifesta em práticas de Envolvimento (reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação), como em termos de investimentos organizacionais para o servidor, favorecendo a ideia de reciprocidade social entre empregado e organização, manifesta em remuneração e recompensas diversas.

Essa relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Normativo afeta significativamente os processos motivacionais, levando o servidor a ter mais Satisfação no trabalho e menos Intenção de rotatividade. Assim, neste modelo o servidor

experimenta maior bem-estar na vida social e desejo de permanência na organização em virtude tanto de seu envolvimento moral com a organização, quanto de obrigação por dívida adquirida, fomentados pelas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas. Dessa forma, o Comprometimento Normativo parece “absorver” as duas perspectivas (“duas faces”) de análise de Gellatly, Meyer e Luchack (2006), posteriormente retomadas por Meyer e Parfyonova (2010):

a) A face do imperativo moral que resulta na obrigação em permanecer na organização, reflexo da combinação entre os vínculos afetivo e normativo;

b) A face da obrigação por dívida adquirida, que se refere a uma avaliação dos custos, fruto da combinação entre o comprometimento de continuação e o comprometimento normativo.

Nesta investigação, o comprometimento normativo parece atuar como uma “força estabilizadora”, conforme a definição de Scholl (1981), que age para manter a direção comportamental quando expectativas e condições à conformidade não se encontram e não funcionam. Dessa forma, urge a necessidade de se discutir sobre políticas e práticas de gestão de pessoas e valorização de pessoal no serviço público.

Na dimensão do comprometimento normativo do servidor, a organização parece ter o controle sobre as ações dos colaboradores através de suas normas e políticas de gestão. Comportar-se de determinada “forma” porque se acredita que é “certo e moral fazê-lo” caracteriza o comprometimento normativo com a organização, onde normas, códigos de conduta, valores, autoridades e responsabilidades fazem parte da forma correta determinada pela organização e dentro dessa formal obrigação, o servidor sente-se levado a desenvolver seu trabalho para conquistar os resultados almejados pela organização.

Em síntese, o Quadro 7 contempla a síntese dos objetivos, das hipóteses propostas e dos resultados alcançados. Mediante o modelo final elaborado, no qual as práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas foram preditoras do Comprometimento Organizacional, tendo a base Normativa influenciado a Satisfação no trabalho e a Intenção de rotatividade, evidencia-se a importância do estudo de aspectos comportamentais e estratégias organizacionais para a eficácia organizacional, notadamente no setor público.

Quadro 7 – Síntese dos objetivos, hipóteses e resultados.

Objetivos geral e específicos	Hipóteses geral e específicas	Resultados
Geral: Elaborar um modelo teórico que explique o comprometimento dos servidores de uma IFES, tendo as Práticas de Gestão de Pessoas como antecedentes e como consequentes a Satisfação no trabalho e a Intenção de rotatividade.	Geral: Práticas de Gestão de Pessoas predizem o Comprometimento Organizacional, influenciando a Satisfação no trabalho e a Intenção de rotatividade.	Confirmada As práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas foram preditoras do Comprometimento Organizacional, tendo a base normativa influenciado a Satisfação em todas as dimensões e a Intenção de rotatividade.
1. Averiguar a relação das características demográficas / ocupacionais com o Comprometimento Organizacional em suas três bases;	H1. Características demográficas / ocupacionais estabelecem possíveis relações com o Comprometimento Organizacional de maneira distinta entre as suas bases.	Confirmada Características demográficas / ocupacionais estabeleceram relações de comparação entre diversos grupos com o Comprometimento Organizacional de maneira distinta entre as suas bases.
2. Identificar quais Práticas de Gestão de Pessoas influenciam o Comprometimento Organizacional em suas três bases;	H2. Práticas de gestão de pessoas influenciam o Comprometimento Organizacional de maneira distinta entre as suas bases.	Confirmada parcialmente As práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas influenciaram o Comprometimento Organizacional de maneira distinta entre as suas bases.
	H2a Sendo positiva com o Comprometimento Afetivo	Confirmada As Práticas influenciaram positivamente o Comprometimento Afetivo.
	H2b Sendo positiva com o Comprometimento Normativo	Confirmada As Práticas influenciaram positivamente o Comprometimento Normativo.
	H2c Sendo negativa com o Comprometimento de Continuação	Rejeitada As Práticas influenciaram positivamente o Comprometimento de Continuação.
3. Verificar a influência da relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Organizacional sobre a Satisfação no trabalho;	H3. A relação entre Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento, nas suas diferentes bases, influencia a Satisfação no trabalho.	Confirmada parcialmente A relação entre as Práticas e o Comprometimento, nas suas diferentes bases, influenciou a Satisfação no trabalho em todas as dimensões.
	H3a Sendo positiva com o Comprometimento Afetivo	Rejeitada A influência da relação entre as Práticas e o Comprometimento Afetivo foi negativa sobre a Satisfação.
	H3b Sendo positiva com o Comprometimento Normativo	Confirmada A influência da relação entre as Práticas e o Comprometimento Normativo foi positiva sobre a Satisfação.
	H3c Sendo negativa com o Comprometimento de Continuação	Confirmada A influência da relação entre as Práticas e o Comprometimento de Continuação foi negativa sobre a Satisfação.
4. Verificar a influência da relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o	H4. A relação entre Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento, nas suas	Confirmada parcialmente A relação entre Práticas e Comprometimento, nas suas diferentes

Comprometimento Organizacional sobre a Intenção de rotatividade;	diferentes bases, influencia a Intenção de rotatividade.	bases, influenciou a Intenção de rotatividade, apenas com a base Normativa.
	H4a Sendo negativa com o Comprometimento Afetivo	Sem significância
	H4b Sendo negativa com o Comprometimento Normativo	Confirmada A influência da relação entre as práticas e o comprometimento normativo foi negativa sobre a intenção de rotatividade.
	H4c Sendo positiva com o Comprometimento de Continuação	Sem significância

Fonte: Elaboração da autora (2017).

5 CONCLUSÕES

Nesta seção explana-se acerca das conclusões sobre os principais resultados da pesquisa e se faz a retomada dos objetivos e hipóteses levantados. Ademais, apresenta as contribuições e limitações deste estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

Articular o modelo tridimensional do comprometimento no setor público brasileiro, buscando uma melhor compreensão de seus antecedentes e consequentes, tem sido um desafio para pesquisadores e estudiosos do comportamento organizacional, haja vista a conjuntura atual de transformações do mundo do trabalho no contexto público. Convergindo a esse desafio, o presente estudo teve o propósito de responder a seguinte questão: “Como se configura o modelo teórico de Comprometimento Organizacional dos servidores de uma IFES, tendo as Práticas de Gestão de Pessoas como antecedentes e como consequentes a Satisfação no trabalho e a Intenção de rotatividade?”.

Dessa forma, este trabalho teve como objetivo elaborar um modelo teórico de Comprometimento Organizacional, tendo as Práticas de Gestão de Pessoas como antecedentes e a Satisfação no trabalho e a Intenção de rotatividade como consequentes. O objetivo foi atingido, dado que os resultados confirmaram a validade do modelo proposto envolvendo o Comprometimento Organizacional, as Práticas de Gestão de Pessoas como antecedentes e a Satisfação no trabalho e a Intenção de rotatividade como consequentes. Concluiu-se que o Comprometimento Normativo dos servidores é influenciado pelas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, afetando positivamente a Satisfação no trabalho e negativamente a Intenção de rotatividade.

Conforme o modelo estrutural final, as práticas de Recrutamento e seleção, Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), Condições de trabalho e Avaliação de desempenho e competências não foram significativamente relacionadas com Comprometimento Organizacional no modelo, bem como as bases Afetiva e de Continuação não foram significativamente relacionadas com Intenção de Rotatividade.

No Comprometimento Normativo o trabalhador se vincula aos objetivos e interesses da organização em função de um conjunto de pressões normativas que ele assume internamente, expressado como normas, valores e convicções íntimas que moralmente o obrigam a agir, decorrentes de aspectos culturais de experiências de socialização (cultural, organizacional e familiar) e aspectos sociais de reciprocidade de investimentos organizacionais. Há uma conotação de troca social e envolvimento moral com a organização e o indivíduo se sente obrigado a permanecer na organização porque deve a ela.

Nesta pesquisa, o Comprometimento Normativo revelou-se como o único sustentador do modelo elaborado, sendo diretamente influenciado pelas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas. Isso se traduz em troca social com a organização, tanto em termos de socialização organizacional, manifesta em práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, como em termos de investimentos organizacionais para o servidor, favorecendo a ideia de reciprocidade social entre empregado e organização, manifesta em remuneração e recompensas diversas.

Essa relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Normativo afeta significativamente os processos motivacionais, levando o servidor a ter mais Satisfação no trabalho e menos Intenção de rotatividade. Assim, neste modelo o servidor experimenta maior bem-estar na vida social e desejo de permanência na organização em virtude de sua dívida moral com a organização fomentada pelas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas. Dessa forma, a hipótese geral da pesquisa, Práticas de Gestão de Pessoas predizem o Comprometimento Organizacional, influenciando a Satisfação no trabalho e a Intenção de rotatividade, foi confirmada. Neste estudo, o Comprometimento Normativo parece atuar como uma “força estabilizadora” que age para manter a direção comportamental quando expectativas e condições à conformidade não se encontram e não funcionam (SCHOLL, 1981).

Com relação ao primeiro objetivo específico, averiguar a relação das características demográficas / ocupacionais com o Comprometimento Organizacional em suas três bases, evidenciou-se que as características demográficas/ocupacionais sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço, número de dependentes, cargo/função gratificada e renda mensal, se relacionaram com o Comprometimento Organizacional, em suas bases Afetiva, Normativa e de Continuação.

Evidenciou-se que as mulheres são mais comprometidas afetivamente que os homens; servidores jovens (21 a 30 anos) possuem menos comprometimento afetivo e normativo do que os mais velhos; os casados são os que apresentam mais comprometimento normativo; servidores com titulação de mestre possuem mais comprometimento afetivo; servidores com maior tempo de serviço (a partir de 20 anos) possuem mais comprometimento normativo e de continuação; servidores com 2 e 3 dependentes são mais comprometidos normativamente; aqueles que tem função gratificada apresentam mais comprometimento afetivo, normativo e de continuação; e, por fim, servidores que ganham mais (8 a 10 mil) são mais comprometidos afetivamente e servidores que ganham menos (2 a 4 mil) apresentam menos comprometimento normativo. Logo, diante desses resultados, pode-se confirmar a

hipótese do primeiro objetivo específico, o qual afirmou que características demográficas/ocupacionais estabelecem possíveis relações com o Comprometimento Organizacional de maneira distinta entre as suas bases.

No que tange ao segundo objetivo específico, identificar quais Práticas de Gestão de Pessoas influenciavam o Comprometimento Organizacional em suas três bases, os dados revelaram que as políticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas foram preditoras do Comprometimento Organizacional nas suas três bases. Verificou-se que a prática de Envolvimento ostentou forte correlação significativa e positiva com o Comprometimento Afetivo e, de forma moderada, com o Comprometimento Normativo. Já a prática de Remuneração e recompensas apresentou correlação significativa e positiva, de forma moderada, com o Comprometimento de Continuação, bem como apresentou correlação significativa e positiva, porém fraca, com o Comprometimento Normativo. Dessa forma, foi possível inferir que quanto mais os servidores percebem essas práticas mais se reforça o Comprometimento Organizacional dos mesmos. Logo, a segunda hipótese, Práticas de Gestão de Pessoas influenciam o Comprometimento Organizacional de maneira distinta entre as suas bases, foi confirmada.

No terceiro objetivo específico, verificar a influência da relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Organizacional sobre a Satisfação no trabalho, os resultados revelaram que a relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Organizacional influencia a Satisfação no trabalho em todas suas dimensões, preponderantemente promoções e salário. Foi identificada forte correlação significativa e positiva entre o Comprometimento Normativo e as dimensões da Satisfação no trabalho, enquanto foi identificada forte correlação significativa e negativa entre o Comprometimento de Continuação e as dimensões da Satisfação no trabalho. No entanto, o Comprometimento Afetivo apresentou forte correlação significativa e negativa com as dimensões Satisfação com Salário e Satisfação com Promoções. Infere-se que à medida que o Comprometimento é influenciado pelas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, gera-se uma influência significativa sobre a Satisfação no trabalho, preponderantemente com promoções e salário. Logo, a terceira hipótese, a relação entre Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento, nas suas diferentes bases, influencia a Satisfação no trabalho, foi confirmada.

E, por fim, no quarto objetivo específico, verificar a influência da relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Organizacional sobre a Intenção de rotatividade, evidenciou-se que a relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o

Comprometimento Organizacional influenciou significativamente a Intenção de rotatividade, exclusivamente com a base Normativa. Neste sentido, quanto mais normativamente comprometidos os servidores estiverem, sob a influência das práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, menos intenção de sair da organização eles terão. Logo, a quarta hipótese, na qual a relação entre Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional influencia a Intenção de rotatividade, foi confirmada.

Este estudo, portanto, faz uma contribuição efetiva à literatura do Comprometimento, a exemplo de esforços recentes de pesquisadores (MANSOUR; NAJI; LECLERC, 2017; LEE; WANG; LIU, 2017) que investigaram a função mediadora do Comprometimento Normativo, para entender o papel do Comprometimento Normativo, um aspecto frequentemente negligenciado na literatura, por ser um dos componentes do construto que tem sido pouco investigado. Este estudo aponta o papel crítico do Comprometimento Normativo em equacionar as Práticas de Gestão de Pessoas em Satisfação no trabalho e permanência na organização. Com base na lógica da teoria das “duas faces” do Comprometimento Normativo (MEYER; PARFYONOVA, 2010), onde a dimensão Normativa pode ser vista como um senso de obrigação moral no sentido do cumprimento moral do dever e como um senso de obrigação por uma dívida adquirida, o Comprometimento Normativo dos servidores parece se encontrar dentro dessas duas perspectivas. Ressalta-se a necessidade de mais estudos desse tipo de vínculo, sua formação, as questões culturais e ambientais que fomentam a adesão às normas por parte dos trabalhadores de diversos segmentos de trabalho.

A pesquisa desvela também a relevância da prática de Envolvimento, que propicia vínculo afetivo entre colaborador e a organização para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, podendo-se inferir que uma gestão participativa, a valorização das pessoas, a cooperação com as mudanças implantadas pela organização, ou seja, uma produção colaborativa da estratégia organizacional entre as pessoas promoverá envolvimento e o comprometimento das pessoas com a organização.

As práticas de gestão abarcadas no modelo, Envolvimento e Remuneração e recompensas, atuam como sendo o “comprometimento” da organização com os servidores, criando condições de melhoria da qualidade das relações de trabalho, para que os mesmos se realizem profissional e humanamente e tenham oportunidades para desenvolver competências e de empreender com incentivo e reconhecimento. Na prática, isso se traduz em dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de competência e reconhecer o bom desempenho, propiciando

um clima organizacional participativo e agradável.

É importante frisar que, cada vez mais, governos estão enfrentando maiores déficits financeiros nas contas públicas, restringindo investimentos em políticas de gestão de pessoas no setor público, limitando, assim, o poder de ação dos gestores. Dadas as restrições econômicas e financeiras, e conseqüentemente a inviabilidade de recompensas dessa natureza, uma opção para os gestores públicos deve ser trabalhar mais aspectos atitudinais positivos do servidor, por meio de motivação psicológica de práticas de Envolvimento que incentivem a comunicação, as relações interpessoais, o reconhecimento, a participação na tomada de decisões, a autonomia e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Esta pesquisa contribui nas áreas de Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho na investigação de antecedentes e consequentes do comprometimento por meio de técnica estatística mais sofisticada, como contribuição metodológica, e, sobretudo, na elaboração de um modelo ainda não explorado na literatura que integra os construtos aqui estudados, como contribuição para a teoria.

Além disso, contribui nas validações confirmatórias de instrumentos de pesquisa, que servem como diagnósticos no campo do comportamento organizacional, que podem ser usados para futuros estudos relacionais. A contribuição acadêmica também se dá no sentido de aplicar cinco escalas revisadas e validadas, utilizando o método de modelagem por equações estruturais para análise dos dados, e, conseqüentemente, avaliar os possíveis limites das medidas desenvolvidas, em face do contexto organizacional estudado, tendo em vista que não foram encontradas outras pesquisas, utilizando concomitantemente as cinco escalas, nos setores público ou privado. Outra contribuição que se configura relevante é o lócus de pesquisa: o setor público, que por suas especificidades gera resultados distintos da iniciativa privada.

Ademais, esse estudo possibilita um diagnóstico para os gestores da instituição, no sentido de destacar a necessidade de um conjunto de práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas bem desenvolvidas, uma vez que efetivamente produzem servidores comprometidos. Este estudo identificou a percepção dos servidores acerca das Práticas de Gestão de Pessoas, bem como do Comprometimento Organizacional, da Satisfação no trabalho e da Intenção de rotatividade. Espera-se que os resultados obtidos possam ser relevantes para a gestão da UFC, já que, a partir deles, a mesma poderá reavaliar, aprimorar e/ou desenvolver ações para manutenção ou melhoria do Comprometimento Organizacional entre os servidores técnico-administrativos e a instituição.

Como limitação desta pesquisa tem-se a representatividade da amostra, pois os respondentes foram escolhidos por conveniência e acessibilidade, limitando a generalização dos resultados. Contudo a amostra teve um número alto suficiente para poder rodar o modelo de equações estruturais e atingir o objetivo da pesquisa. Também é um fator limitante o fato desta pesquisa ser um estudo de caso, ou seja, uma única instituição do setor, ao invés de abranger mais universidades visando maior representatividade do setor. Além disso, os poucos estudos na literatura nacional, que investigaram relações semelhantes entre os construtos abordados, limitaram a comparação dos resultados.

É válido ressaltar que o modelo de equações estruturais não pode assegurar uma relação de causa e efeito, pode apenas fornecer evidências que o modelo suporta a teoria da causalidade. Conforme Marôco (2010) as condições para assegurar relação de causa e efeito, são isolamento (ausência de efeito quando não existe causa), associação (forte associação entre causa e resposta com ordem temporal) e direção (relação observada da causa para o efeito).

Sugere-se testar o modelo em contextos organizacionais específicos, amostras de organizações de setores e naturezas diferentes, a fim de avaliar a adequação do modelo e possibilitar a compreensão em relação aos aspectos que podem ser antecedentes e/ou consequentes do comprometimento organizacional. O estudo em segmentos diferentes (docentes, por exemplo) de trabalho pode acarretar comportamentos distintos.

Recomenda-se também novas investigações acerca de possíveis relações entre o comprometimento organizacional, valores pessoais, do trabalho e organizacionais, dimensões culturais, liderança, bem como outros vínculos, como comprometimento e entrincheiramento com a carreira, além do desafio de inserir aspectos atrelados à mensuração de desempenho individual ou organizacional. Pesquisas com abordagem qualitativa, bem como o uso do recurso de triangulação metodológica, para melhor compreensão dos conceitos articulados no modelo proposto serão bem-vindos aos estudos organizacionais.

Este trabalho mostrou que ainda há lacunas a serem investigadas no que se refere ao estudo das relações entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o vínculo do Comprometimento Organizacional na esfera pública, bem como as implicações dessas relações para o bem-estar do servidor e para a melhoria da eficiência da instituição, na busca de um alinhamento entre os interesses pessoais e os organizacionais. Outras possibilidades de pesquisa que carecem de investigações são estudos qualitativos acerca das Práticas de Gestão de Pessoas na perspectiva dos gestores públicos e estudos quantitativos na construção de uma escala de Práticas de Gestão adaptada ao setor público. Ademais, investigar o

desenvolvimento do Comprometimento Organizacional no setor público, investigando perfis de comprometimento e sua evolução no tempo (estudos longitudinais), por exemplo, abre perspectivas de novos estudos.

Enfim, esta pesquisa contribui para o conhecimento existente por meio de teste de Práticas de Gestão de Pessoas em uma relevante organização pública. Assim, os resultados deste estudo fornecem aos pesquisadores melhores insights sobre algumas práticas que poderiam elevar o Comprometimento Organizacional, a Satisfação no trabalho e a retenção de servidores públicos.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. C. S.; CUNHA, M. C.; REBOUÇAS, S. M. P. Effects of personal characteristics on organizational commitment: evidence from Brazil's oil and gas industry. **The International Journal of Human Resource Management**. Routledge, 2013.

ABREU, M. C. S.; CUNHA, M. C.; SOARES, F. A. Componentes do comprometimento organizacional: Uma avaliação empírica na Petrobras\ Lubnor. In: Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

ALADWAN, K.; BHANUGOPAN, R.; D'NETTO, B. The effects of human resource management practices on employees' organizational commitment. **International Journal of Organizational Analysis**. v. 23, n. 3, p.472-492, 2015.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49, p. 252-276, 1996.

AMARAL, L. A.; LOPES, S. M. A. Rotatividade de Pessoal no Serviço Público Federal: Um Estudo de caso na UFPE. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 7, 2014, Brasília, **Anais...** Brasília, 2014.

ANDRADE, G. A.; GUEIROS, M. M. B. Comprometimento organizacional: o olhar dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal sobre o constructo. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 5, 2015, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2015.

ARMOND, L. P.; CÔRTEZ, F. G.; SANTOS, F. A. M.; DEMO, G., MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas: revisão da produção nacional de 2006 a 2015 e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2016, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2016.

BACH, S. Human resource management in public sector. In: WILKINSON, A. *et al.* **The sage handbook of human resource management**. Londres: Sage Publications, 2010.

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Estado da arte sobre gestão de pessoas no setor público: panorama dos estudos realizados entre 2005 e 2014. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 5, 2015, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2015.

BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A.; RABELO NETO, A.; MOREIRA, R. N. Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 99-110, sep. 2016.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **RAE**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B. **Múltiplos comprometimentos no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: Uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **RAC**, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio/ago, 1997.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; AGUIAR, C. V. N.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. **Processos Psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. C. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO, A. P. M. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L.; MOURÃO, L (Org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 279-310.

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

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **RAC**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

BORGES, R. S. G. The influence of individual, job-related, and organizational characteristics on organizational commitment and the moderation role of public-private sectors. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: EnGPR, 2013.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento Organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n.5, p. 1249-1283, Rio de Janeiro, Set/Out, 2011.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, v. 28, n. 3, p. 50-61, 1993.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições

Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Seção 1, p. 1.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2 ed. New York: Routledge. 2009.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

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 da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33, 2009, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP: EnANPAD, 2009.

CAO, J.; HAMORI, M. The impact of management development practices on organizational commitment. **Human Resource Management**, v. 55, n. 3, p. 499-517, may-june, 2016.

CAPPI, M. N.; ARAÚJO, B. F. V. B. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento de cultura. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr., 2000.

CARDOSO, A. L. J.; NAGAI, N. P.; SILVA, L. R.; SILVA, T. Produção científica no EnGPR: um panorama dos estudos sobre gestão de pessoas e relações de trabalho e suas particularidades entre 2007 e 2013. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 5, 2015, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2015.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; SANCHES JUNIOR, P. F. Gestão estratégica de pessoas no setor público: um estudo de caso sobre limites e possibilidades em uma autarquia. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009, 109p.

CARVALHO, F. A. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo com servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da UFMG**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). 207p. Pedro Leopoldo: FPL, Fundação Pedro Leopoldo, 2013.

CARVALHO, J.D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento Organizacional no Serviço Público: um estudo em uma Unidade do Instituto Nacional de Seguro Social em Minas Gerais. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

CARVALHO, V. D.; OLIVEIRA, T. A.; SILVA, D. C. Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 14, n. 5, p. 74-103, 2013.

CERIBELI, H. B.; TORRES, T. P. R.; FRANCO, D. S. Uma análise do comprometimento organizacional baseada em questões demográficas e no porte das empresas. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 6, 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2017.

COHEN, D. J. HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 205-215, jun. 2015.

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, 131(2), 241-259. 2005.

COSTA, A. C. R. **Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes?**: validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. 2016. 118 f., il. Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

COSTA, A. C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Validation of a structural model and measurement models. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 41, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

COSTA, C. A.; MORAES, L. F. R.; CANÇADO, V. L. Avaliando o comprometimento organizacional e possíveis relações com o turnover. **Revista Gestão & Tecnologia**. Pedro Leopoldo. v. 8, n. 2, p. 1-16, jul/ago, 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUSTÓDIO, L.; SIQUEIRA, C.; VIEGAS, G.; PINTO, V.; SILVA, R. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. In: Seminários em Administração – SemeAd, 16, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEAUSP, 2013.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **rPOT**, v. 3, n. 2, p. 185-213, 2003.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERNANDES, T.; SÁ, P. Políticas e práticas de gestão de pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 5, 2015, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2015.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, Set./Out. 2011.

DEMO, G.; MARTINS, P.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultural. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 395-420, 2012.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K.. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DEMO, G.; ROZZETT, K. Human resource management policies and practices (HRMPP): scale validation in the United States. **International Journal of Strategic Management**, v. 12, n. 3, p. 41-66, 2012.

DESSLER, G. **Conquistando o comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. Makron Books: São Paulo, 1996.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Rev. Serv. Público**. Brasília. v. 67, n. 2, p. 147-172, abr/jun, 2016.

DOGAR, N. Relations between organizational commitment and demographic factors: a research in banking sector. **Academicus - International Scientific Journal**, v. 10, n. 10, p. 103-115, 2014.

DURÃO, A. A. X. **Políticas e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional no Ministério do Meio Ambiente**. 124 f. il. 2015. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2014.

FABI, B.; LACOURSIERE, R.; RAYMOND, L. Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. **International Journal of Manpower**. v. 36, n. 5, p. 772-790, 2015.

FARIA, José H. **Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração**. Curitiba: Juruá, 2007.

FARIAS, M. B. S.; 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: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

FERNANDES, T.; DEMO, G.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. In: Encontro de Gestão de Pessoas e

Relações de Trabalho – EnGPR, 5, 2015, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2015.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em contexto**. v. 1, n.2, 2005.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 431-441, 2006.

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, 2008.

FREIRE, A. O. G.; PALOTTI, P. L. M. **Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas**. Brasília: ENAP, 2015. Caderno ENAP 42.

FREIRE, J. R. S. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

FU, W.; DESHPANDE, S. P. The impacto f caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's Insurance Company. **J Bus Ethics**. v. 124, p. 339-349, 2014.

GELESKI, P.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Pessoas mais comprometidas aprendem mais? Survey em uma instituição pública. **Acta Scientiarum: Human and Social Sciences**. v. 38, n. 1, p. 1-12, jan/jun, 2016.

GELLATLY, I. R.; Meyer, J. P.; LUCHAK, A. A. Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. **Journal of Vocational Behavior**, 69, p. 331-345, 2006.

GHOSH, S. A literature review on organizational commitment: a comprehensive summary. **International Journal of Engineering Research and Applications**. v. 4, n. 12, p. 04-14, 2014.

GOULD-WILLIAMS, J. S. Managers' motives for investing in HR practices and their implications for public service motivation: A theoretical perspective. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 5, p.764-776, 2016.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed., Porto Alegre: Penso, 2012.

HAIR JR, J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J.; JOSEPH, F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEAVEY, A. L.; HOLWERDA, J. A.; HAUSKNECHT, J. P. Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 3, p. 412-453, 2013.

HOMBERG, F.; VOGEL, R. Human resource management (HRM) and public service motivation (PSM): where are we, and where do we go from here? **International Journal of Manpower**. v. 37, n. 5, p. 746-763, 2016.

HUTCHESON, G. D.; SOFRONIOU, N. **The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models**. London: Sage Publications, 1999.

JANISSEK, J. A.; AGUIAR, A. C. V. N.; MELO, T. A. B. ; NERI, R. S. F. ; CAMPOS, M. S. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público (Online)**, v. 68, p. 259-284, 2017.

JANISSEK, J. A.; CAMPOS, M. S.; FIGUEIREDO, Y. V.; MELO, T. A. B. Avaliação da importância e adoção de inovações gerenciais na percepção de gestores de universidades públicas. **Revista de Psicologia da UFC**, v. 8, p. 49-66, 2016.

JANISSEK, J. A.; NÉRI, R. S. F.; MELO, T. A. B.; COSTA, V. M. F.; TOMAZZONI, G. C. Mapeamento da literatura sobre gestão universitária: uma análise das publicações nas bases Scielo e Scopus no período 2010-2014. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2016, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2016.

JENA, R. K. Na assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in India. **Management**. v. 20, n. 1, p. 59-77, 2015.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Adaptation and obtainment of evidence for the validity of the “Scale of Perceived Sacrifices Associated with Leaving (the organization)” in the Brazilian context: a study among teachers of basic, technical, and technological education. **Revista de Administração**, v. 52, n. 1, 2017.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Comprometimento organizacional: tradução, adaptação e validação para o contexto brasileiro da Escala de Sacrifícios Percebidos Associados com a Saída. In: Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO, 8, 2014, Gramado. **Anais...** Gramado: ANPAD, 2014.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Influence of human resource management and justice in commitment: a longitudinal study. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2016, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2016.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015.

KATOU, A. A. Investigating reverse causality between human resource mapolicies and organizational performance in small firms. **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p.

134-156, 2012.

KATOU, A. A. Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system. **Management Research Review**, v. 36, n. 7, p. 674-699, 2013.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Rev. Adm. Pública** [online]. v.50, n.1, p.17-39, 2016.

KLEIN, H. J. Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 489-493, 2016.

KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. **Commitment in organizations**: accumulated wisdom and new directions. New York: Routledge, 2009.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed., New York: The Guilford Press, 2011.

KOZLOWSKI, S. W. J.; KLEIN, K. J. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (Eds.). **Multilevel theory, research and methods in organizations**: Foundations, extensions, and new directions. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000, p. 3-90.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. Vínculos organizacionais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, Fev., 2007.

LEAL, P. H.; COSTA, B. M. N.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Satisfação no trabalho: um estudo na Universidade do estado do Rio Grande do Norte. **Rev. Raunp**, v. 7, n. 2, p. 106-120, fev/maio, 2015.

LEE, C. H.; WANG, M. L.; LIU, M. S. When and how does psychological voice climate influence individual change readiness? The mediating role of normative commitment and the moderating role of work engagement. **Front Psychol**. Oct 9; 8:1737, 2017.

LEGG, K. **Human resource management rhetoric and realities**. London: Palgrave Macmillan, 2005.

LEGG, K. **Human resource management**: rhetorics and realities. Macmillan: London, 1995.

LEITE, C. F. F.; O Comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. In: XXXI Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2007.

LEITE, N. R. P.; RODRIGUES, A. C. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Organizational commitment and job satisfaction: What are the potential relationships? **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 476-495, 2014.

LIMA, C. C. A. **A influência da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional**: um estudo entre docentes da Universidade Federal da

Bahia. 140 f. il. 2014. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Gestão de pessoas e comprometimento organizacional: artigos publicados entre 2004 e 2013. Seminários em Administração – SemeAd, 17, 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEAUSP, 2014.

LIMA, C. F. **Comprometimento organizacional**: correlatos valorativos e organizacionais. 2017. 149 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social). Programa de Doutorado em Psicologia Social. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

LIMA, K. A. **Intenção de rotatividade no serviço público e comprometimento organizacional**: um estudo no ministério da integração nacional. Brasília, 2011. 52 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com funcionários públicos municipais. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

LUZ, C. M. D. R.; PAULA, S. L.; OLIVEIRA, L. M. B. Comprometimento organizacional e suas possíveis influências na intenção de rotatividade. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 5, 2015, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANSOUR, J. B.; NAJI, A.; LECLERC, A. The relationship between training satisfaction and the readiness to transfer learning: The mediating role of normative commitment. **Sustainability**, v. 9, n. 5, p. 834, 2017.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais**: fundamentos teóricos, software e aplicações. Pero Pinheiro: Report Number, 2010.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, art. 3, p. 161-175, Mar./Abr. 2014.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. **RAE**, v. 53, n. 1, p. 35-45, 2013.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Faculdade de Administração da USP. Tese de Doutorado, 2003. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd**, ed. 43, v. 11, n. 1, jan-fev, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, 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). **RAC**, v. 2, n.3, p. 67-87, set/dez, 1998.

MELO, F. L. N. B.; FERNANDES, L. T.; ARAÚJO, A. G.; SILVA, M. P.; SANTOS, F. J. S. Validação da escala de bases de comprometimento organizacional na gestão pública: Um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MENEZES, I. G. **Escalas de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO):** Concepção, desenvolvimento, validação e padronização. Dissertação de Mestrado. 2006. Instituto de Psicologia. Universidade Federal da Bahia, Bahia. Salvador. 2006

MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. In: KLEIN, H.; BECKER, T.; MEYER, J. P. **Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions.** Florence, NY: Routledge/Taylor and Francis Group. 2009.

MEYER, J. P. **The Handbook of Employee Commitment.** Northampton, MA: Edward Elgar, 2016.

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

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

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.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, 11, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P.; PARFYONOVA, N. M. Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. **Human Resource Management Review**, v. 20, p. 283-294, 2010.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; JACKSON, T. A.; MCINNIS, K. J.; MALTIN, E. R.; SHEPPARD, L. Affective, normative and continuance commitment levels across cultures: a meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, p. 225-245, 2012.

MEYER, J.; SMITH, C. HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 17, n. 4, p. 319-331, 2000.

MOBLEY, H. M. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, A. J. S.; MEYER, J. P.; McINERNEY, D. M.; MARSH, H. W.; GANOTICE JR, F. A. Profiles of dual commitment to the occupation and organization: relations to well-being and turnover intentions. **Asia Pac. J. Manag.** v. 32, p. 717-744, 2015.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v.53, n. 1, p. 82-90, 2013.

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

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

OLIVEIRA, G. A.; COSTA, I. S. A. Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**. v. 6, n. 1, jan-jun, 2015.

OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma empresa mineira de economia mista. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Instrumentos de gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2015.

PASCHOAL, T.; FLORES, C. L. Quem quer trabalhar no setor público? Valores pessoais e motivação para o serviço público de servidores brasileiros. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2016, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2016.

PENHA, E. D. S. **A influência da percepção de práticas de responsabilidade social e dos valores éticos corporativos no comprometimento e satisfação no trabalho**: um estudo em uma instituição bancária do Ceará. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria). Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

PEREIRA, J. C. J. **Retenção de pessoas (talentos):** um estudo em duas universidades federais. 2016. 173 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R., Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an Agenda for the future. **Public administration review**, [S.I.], v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010.

PERRY, J.; WISE, L. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Prática**. v. 23, n. 2, pp. 205-216, 2007.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento Organizacionais:** uma análise desses vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações. 256 f. 2009. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. **Vínculos do trabalhador com a organização:** comprometimento, entrincheiramento e consentimento. São Paulo: Hucitec, 2014.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S. Comprometimento organizacional no setor público: um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 41, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; OLIVEIRA, L. V. C.; CATRIB, I. C. Relação entre comprometimento organizacional e práticas de gestão de pessoas: um estudo em uma rede de supermercados. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 6, 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2017.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; OLIVEIRA, L. V. C. Relationship between organizational commitment and practices of training and performance assessment. **Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE** (Eletrônica), 2018. (no prelo)

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; OLIVEIRA, L. V. C. Comprometimento Organizacional: análise sobre escalas validadas no Brasil e nova evidência de validade do modelo tridimensional. In: IV Congresso Lusófono de Comportamento Organizacional e Gestão, 2017, São Paulo. **Anais...**, 2017.

POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre a intenção de rotatividade: um estudo com professores. In: Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Promoção da Saúde e Doenças Crônicas: Desafios à Promoção da Saúde, 9, Aveiro, **Anais...** Lisboa: Placebo, 2012.

POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, p. 157-177, 2004.

PUGH, D.; HICKSON, D. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RAMOS, P. F.; TEIXEIRA, A. J. C. A função gratificada influencia o comprometimento, a satisfação e o desempenho do servidor público? In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 41, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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, ago. 2013.

SCHOLL, R.W. Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivation force. **Academy of Management Review**, 6, 589-599, 1981.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: A arte e prática da organização que aprende**. 29. ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SILVA, C. C.; LEITE, N. R. P.; RODRIGUES, L. C. Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. **Rev. Adm. UFSM**, v. 9, n. 2, p. 192-209, abr/jun, 2016.

SILVA, R. D. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo sobre a Rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2014.

SILVA, R. P.; CUSTÓDIO, L. S. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 7, 2014, Brasília. **Anais...** Brasília. 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. Conferência Internacional de avaliação psicológica. 8. **Anais...** Belo Horizonte, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 10, n. 1, p. 83-93, jan./abr. 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S.; OLIVEIRA, A. F.; POLIZZI FILHO, A. Intenção de rotatividade. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOARES, L. C.; OLIVEIRA, A. A. R. Comprometimento organizacional: um estudo entre professores, técnico-administrativos e gestores de um Instituto Federal. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 4, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.

SOUZA, E. P.; MARQUES, A. L. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: considerações teóricas sobre como o comprometimento pode ser tratado nas organizações. In: Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO, 8, 2014, Gramado. **Anais...** Gramado: ANPAD, 2014.

SOUZA, M. Z. A.; SOUZA, V. L. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **REAd**. Porto Alegre. ed. 72, n. 2, p. 290-316, maio/ago, 2012.

TSOLAKI, E.; TSIRONI, M.; THEOFANIS, F.; TZAVELLA, F.; LAVDANITI, M.; ZYGA, S. Employees' commitment to the organization of a public district hospital: a case study. **International Journal of Caring Sciences**, v. 6, n. 2, p. 258-266, 2013.

ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. Are we there yet? What's next for HR? **Human Resource Management Review**, v. 25, p. 188-204, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de desenvolvimento institucional 2018-2022**. Fortaleza, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Relatório de Gestão de 2017. 2017. Disponível em:
http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/relatorio_gestao/2017/relatorio_gestao_2017_areas_especiais_gestao.pdf

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Statistical yearbook: a brief edition**. Fortaleza, 2016.

VALE, J. C. F.; LIMA T. C. B.; QUEIROZ, G. C. O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

VASCONCELLOS, V. C. **Antecedentes e consequentes de expectativas de carreira e de futuro organizacional**. 2015. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Indicadores de qualidade de vida no trabalho para professores de instituições públicas de ensino superior: uma comparação entre Brasil e Canadá. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, p. 170-198, 2016.

WASTI, S. A. Organizational commitment: complication or clarification?. In: SMITH, P.; PETERSON, M.; THOMAS, D. (Eds.). **Handbook of Cross-cultural Management Research**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2008. p. 95-115.

WASTI, S. A.; PETERSON, M. F.; BREITSOHL, H.; COHEN, A.; JORGENSEN, F.; RODRIGUES, A. C. A.; WENG, Q.; XU, X. Location, location, location: Contextualizing workplace commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 613–632, 2016.

WEIBEL, A.; ROST, K.; OSTERLOH, M. Pay for performance in the public sector benefits and (hidden) costs. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, p. 387-412, 2010.

WENG, Q. X.; MCELROY, J. C.; MORROW, P. C.; LIU, R. The relationship between career growth and organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 77, n. 3, p. 391–400, 2010.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v 7, n 3, p 418-28, 1982.

WILLIAMS, H. M.; RAYNER, J.; ALLINSON, C. W. New public management and organisational commitment in the public sector: testing a mediation model. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 23, n. 13, p. 2615-2629, 2012.

ZANINI, M. T. F.; SANTOS, M. C. C.; LIMA, D. F. P. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 105-120, 2015.

ZANINI, M. T.; MIGUELES, C.P.; COLMERAUER, M.; MANSUR, J. Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de Operações Especiais. **RAC**, v. 17, n. 1, p. 106-125, 2013.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados

E-MAIL ENCAMINHADO AOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Prezado (a) colega técnico-administrativo (a) da UFC,

Considerando a importância do segmento técnico-administrativo para a UFC e a escassez de estudos comportamentais do servidor público, estou realizando uma investigação para propor um modelo teórico-conceitual de comprometimento organizacional dos técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC), tendo as características demográficas/ocupacionais e as práticas de gestão de pessoas como antecedentes e a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade como consequentes do comprometimento. Nesse intuito, conto com a sua colaboração e convido-o (a) a participar desta pesquisa, respondendo ao questionário do link abaixo.

Trata-se de uma pesquisa do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da UFC (MPAC/UFC), cujos resultados servirão como dados para minha dissertação. A pesquisa está sendo orientada pela professora Dra. Ana Paula Moreno Pinho (ana.pinho@ufc.br).

Ressalto que não é necessária a identificação do respondente e que as respostas são objetivas (apenas para marcar uma opção). Em caso de dúvidas, pode entrar em contato por meio do seguinte endereço eletrônico: evaldasilva@ufc.br.

Muito obrigada pela colaboração!

Link da pesquisa: <https://goo.gl/forms/bDipkNgPgRO5EBYA2>

Evalda Rodrigues da Silva de Oliveira
Secretária Executiva do Campus da UFC em Quixadá
Mestranda em Administração e Controladoria - UFC

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa de dissertação cujo objetivo é propor um modelo teórico-conceitual de comprometimento organizacional dos técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC), tendo as características demográficas/ocupacionais e as práticas de gestão de pessoas como antecedentes e a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade como consequentes do comprometimento. A presente pesquisa está sob a coordenação da mestranda Evalda Rodrigues da Silva de Oliveira (técnica-administrativa da UFC), com orientação da Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho (PPAC/UFC).

Trata-se de uma pesquisa de âmbito acadêmico e não da organização, assim, os resultados serão analisados fora da organização e esta não terá acesso às informações individuais que você nos fornecer. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Gostaria de contar com a sua disponibilidade para o preenchimento deste questionário, que é composto de cinco partes: dados demográficos/ocupacionais, comprometimento organizacional (18 frases), políticas de gestão de pessoas (32 frases), satisfação no trabalho (15 frases) e intenção de rotatividade (3 frases).

Desde já agradeço por sua colaboração, visto que os resultados desta pesquisa poderão contribuir para melhor conhecimento sobre o tema no setor público, principalmente para a categoria técnica-administrativa.

Não existe resposta certa ou errada. A sua resposta deve refletir fielmente, com honestidade, o que você pensa sobre cada afirmativa. Pedimos que não deixe nenhum item sem resposta.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo.

Para esclarecer dúvidas entre em contato pelo e-mail evaldasilva@ufc.br.

Contamos com sua participação!

Muito obrigada!

Evalda Rodrigues da Silva de Oliveira
Mestranda do curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria
(MPAC/PPAC/UFC)

Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho (PPAC/UFC)

Diante desses esclarecimentos:

Confirmando que li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e que voluntariamente concordo em participar.

Eu não concordo em participar.

PARTE I – Dados demográficos e ocupacionais

1. Sexo:

- Masculino
 Feminino

2. Faixa etária:

- De 18 a 20 anos
 De 21 a 30 anos
 De 31 a 40 anos
 De 41 a 50 anos
 De 51 a 60 anos
 Acima de 60 anos

3. Estado Civil:

- Solteiro
 Casado
 Separado judicialmente
 Divorciado
 Viúvo
 Outro

4. Escolaridade:

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Graduação (Nível Sup. Completo)
 Especialização (Nível Superior)
 Mestrado
 Doutorado ou Pós-Doutorado

5. Tempo de Serviço:

- Menos de 1 ano
 De 1 a 3 anos
 De 4 a 8 anos
 De 9 a 13 anos
 De 14 a 19 anos
 De 20 a 30 anos
 Acima de 30 anos

6. Nível do Cargo:

- Nível A (Fundamental)
 Nível B (Fundamental)
 Nível C (Fundamental)
 Nível D (Médio)
 Nível E (Superior)

7. Possui dependente (s)?

- nenhum
 1
 2
 3
 mais de 3

8. Ocupa cargo/função gratificada?

- não
 sim

9. Renda mensal (R\$):

- Até 2.000
 De 2.001 a 4.000
 De 4.001 a 6.000
 De 6.001 a 8.000
 De 8.001 a 10.000
 Acima de 10.000

10. Nome do Cargo:

11. Unidade de Lotação: (por exemplo: FEAAC, STI, Campus de Sobral, FFOE, PROGEP, GR etc)

PARTE II – Comprometimento organizacional

As frases a seguir se referem a sua relação com a UFC. Escreva ao lado da frase o número que avalie o quanto você concorda com as ideias apresentadas. Quanto mais perto de 1, menos você concorda; quanto mais perto de 5, mais você concorda com o conteúdo da frase. Por favor, não deixe nenhum item em branco!

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo pouco	Concordo totalmente

1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a UFC.	
2	Eu realmente sinto os problemas da UFC como se fossem meus.	
3	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com a UFC.	
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a UFC.	
5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na UFC.	
6	A UFC tem um imenso significado pessoal para mim.	
7	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na UFC.	
8	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a UFC agora.	
9	Eu me sentiria culpado se deixasse a UFC agora.	
10	Eu não deixaria a UFC agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
11	Eu devo muito a UFC.	
12	A UFC merece minha lealdade.	
13	Eu investi muito tempo na UFC para pensar em sair dela.	
14	Deixar a UFC agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.	
15	Para mim, pessoalmente, as perdas por deixar a UFC seriam muito maiores do que os ganhos.	
16	Eu não deixaria a UFC devido ao que eu poderia perder.	
17	Se eu decidisse sair da UFC, muito de minha vida seria interrompido (como plano de carreira, projetos profissionais, rede de relacionamento, investimento em formação).	
18	Eu continuo trabalhando na UFC porque não acredito que outra organização poderia oferecer os benefícios que tenho aqui.	

PARTE III – Políticas e práticas de gestão de pessoas

Você deve avaliar cada uma das afirmativas seguintes, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas em relação às políticas de gestão de pessoas da UFC. Escreva ao lado da frase o número escolhido. Quanto mais perto de 1, menos você concorda; quanto mais perto de 5, mais você concorda com o conteúdo da frase. Por favor, não deixe nenhum item em branco!

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na UFC são amplamente divulgados.	
2	Os processos seletivos da UFC são disputados, atraindo pessoas competentes.	
3	Os testes de seleção da UFC são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	
4	A UFC utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).	

5	A UFC divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	
6	A UFC comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	
7	A UFC se preocupa com meu bem-estar.	
8	A UFC me trata com respeito e atenção.	
9	A UFC procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	
10	A UFC estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	
11	A UFC reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	
12	Na UFC, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	
13	Na UFC, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	
14	Na UFC, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	
15	Na UFC, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	
16	A UFC me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).	
17	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
18	A UFC estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	
19	A UFC preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	
20	A UFC me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	
21	Na UFC, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	
22	A UFC preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na organização.	
23	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
24	A UFC realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	
25	Na UFC, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	
26	Na UFC, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	
27	Na UFC, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	
28	Na UFC, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	
29	A UFC me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
30	Na UFC, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	
31	Na definição de seu sistema de recompensas, a UFC considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	
32	Na UFC, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	

PARTE IV – Satisfação no trabalho

Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com alguns aspectos do seu trabalho na UFC. Dê suas respostas escrevendo ao lado da frase aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta. Quanto mais perto de 1, menos você está satisfeito; quanto mais perto de 7, mais você está satisfeito com o conteúdo da frase. Por favor, não deixe nenhum item em branco!

No meu trabalho atual sinto-me...

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito

1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	
2	Com o número de vezes que já fui promovido nesta instituição.	
3	Com a minha remuneração comparada com o quanto eu trabalho.	
4	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	
5	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	
6	Com a minha remuneração comparada à minha capacidade profissional.	
7	Com a maneira como esta instituição realiza promoções de seu pessoal.	
8	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	
9	Com as oportunidades de ser promovido nesta instituição.	
10	Com o entendimento entre eu e meu chefe.	
11	Com minha remuneração comparada aos meus esforços no trabalho.	
12	Com a maneira como meu chefe me trata.	
13	Com a variedade de tarefas que realizo.	
14	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	
15	Com a capacidade profissional do meu chefe.	

PARTE V – Intenção de rotatividade

A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas escrevendo ao lado da frase aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta. Por favor, não deixe nenhum item em branco!

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

1	Penso em sair da UFC.	
2	Planejo sair da UFC.	
3	Tenho vontade de sair da UFC.	

Muito obrigada!

APÊNDICE B – Tabelas e gráficos das análises fatoriais e correlações

Tabela 20: Matriz de correlações do comprometimento organizacional.

Questões	CA1	CA3	CA4	CA5	CA6	CN1	CN2	CN3	CN4	CN5	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6
CA1	1														
CA3	0,408 (***)	1													
CA4	0,44 (***)	0,671 (***)	1												
CA5	0,407 (***)	0,619 (***)	0,712 (***)	1											
CA6	0,49 (***)	0,425 (***)	0,509 (***)	0,514 (***)	1										
CN1	0,42 (***)	0,297 (***)	0,338 (***)	0,327 (***)	0,317 (***)	1									
CN2	0,468 (***)	0,222 (***)	0,248 (***)	0,225 (***)	0,28 (***)	0,426 (***)	1								
CN3	0,411 (***)	0,166 (***)	0,18 (***)	0,164 (***)	0,254 (***)	0,418 (***)	0,611 (***)	1							
CN4	0,396 (***)	0,22 (***)	0,207 (***)	0,205 (***)	0,281 (***)	0,356 (***)	0,584 (***)	0,617 (***)	1						
CN5	0,401 (***)	0,26 (***)	0,271 (***)	0,321 (***)	0,461 (***)	0,345 (***)	0,379 (***)	0,384 (***)	0,412 (***)	1					
CC2	0,327 (***)	0,146 (***)	0,172 (***)	0,19 (***)	0,314 (***)	0,291 (***)	0,361 (***)	0,435 (***)	0,366 (***)	0,388 (***)	1				
CC3	0,373 (***)	0,169 (***)	0,197 (***)	0,151 (***)	0,262 (***)	0,336 (***)	0,4 (***)	0,455 (***)	0,396 (***)	0,325 (***)	0,675 (***)	1			
CC4	0,273 (***)	0,098 (***)	0,112 (***)	0,085 (***)	0,198 (***)	0,208 (***)	0,29 (***)	0,408 (***)	0,351 (***)	0,272 (***)	0,595 (***)	0,711 (***)	1		
CC5	0,405 (***)	0,169 (***)	0,168 (***)	0,157 (***)	0,247 (***)	0,301 (***)	0,397 (***)	0,452 (***)	0,421 (***)	0,379 (***)	0,601 (***)	0,663 (***)	0,609 (***)	1	
CC6	0,333 (***)	0,141 (***)	0,166 (***)	0,107 (***)	0,167 (***)	0,312 (***)	0,387 (***)	0,428 (***)	0,43 (***)	0,295 (***)	0,403 (***)	0,464 (***)	0,479 (***)	0,475 (***)	1

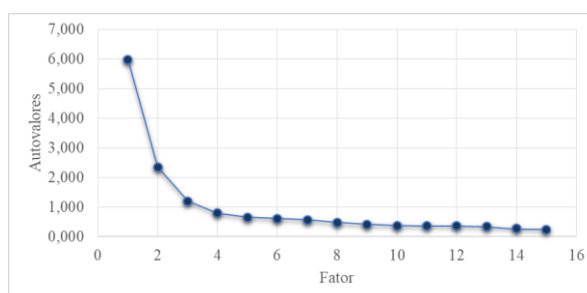
Nota: *** Significante a 99% de confiança; ** Significante a 95% de confiança; * Significante a 90% de confiança.
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 21 - Variância total explicada dos fatores do comprometimento organizacional.

Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	5,981	39,874	39,874
2	2,351	15,673	55,547
3	1,198	7,989	63,537

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 3 - Scree Plot do comprometimento organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 22 - Matriz de correlações das políticas e práticas de gestão de pessoas (Parte 1).

Questões	RS1	RS2	RS3	RS5	Env1	Env2	Env3	Env4	Env5	Env7	Env9
RS1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RS2	0,433 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RS3	0,416 (***)	0,485 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-
RS5	0,443 (***)	0,378 (***)	0,464 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-
Env1	0,272 (***)	0,327 (***)	0,395 (***)	0,277 (***)	1	-	-	-	-	-	-
Env2	0,278 (***)	0,32 (***)	0,395 (***)	0,26 (***)	0,793 (***)	1	-	-	-	-	-
Env3	0,243 (***)	0,246 (***)	0,315 (***)	0,232 (***)	0,69 (***)	0,682 (***)	1	-	-	-	-
Env4	0,302 (***)	0,274 (***)	0,339 (***)	0,275 (***)	0,595 (***)	0,624 (***)	0,649 (***)	1	-	-	-
Env5	0,261 (***)	0,269 (***)	0,295 (***)	0,278 (***)	0,589 (***)	0,661 (***)	0,625 (***)	0,717 (***)	1	-	-
Env7	0,255 (***)	0,239 (***)	0,321 (***)	0,222 (***)	0,534 (***)	0,579 (***)	0,504 (***)	0,575 (***)	0,605 (***)	1	-
Env9	0,278 (***)	0,217 (***)	0,382 (***)	0,241 (***)	0,546 (***)	0,57 (***)	0,565 (***)	0,57 (***)	0,533 (***)	0,676 (***)	1
TDE1	0,309 (***)	0,217 (***)	0,338 (***)	0,255 (***)	0,558 (***)	0,588 (***)	0,592 (***)	0,504 (***)	0,536 (***)	0,568 (***)	0,557 (***)
TDE2	0,229 (***)	0,262 (***)	0,242 (***)	0,231 (***)	0,448 (***)	0,497 (***)	0,487 (***)	0,501 (***)	0,508 (***)	0,443 (***)	0,499 (***)
TDE3	0,231 (***)	0,246 (***)	0,342 (***)	0,282 (***)	0,54 (***)	0,56 (***)	0,539 (***)	0,528 (***)	0,556 (***)	0,5 (***)	0,481 (***)
CT4	0,149 (***)	0,195 (***)	0,21 (***)	0,089 (***)	0,374 (***)	0,354 (***)	0,379 (***)	0,377 (***)	0,389 (***)	0,355 (***)	0,404 (***)
CT5	0,118 (***)	0,169 (***)	0,18 (***)	0,096 (***)	0,261 (***)	0,295 (***)	0,273 (***)	0,238 (***)	0,309 (***)	0,34 (***)	0,318 (***)
ADC2	0,06 (*)	0,125 (***)	0,19 (***)	0,168 (***)	0,325 (***)	0,309 (***)	0,35 (***)	0,307 (***)	0,286 (***)	0,286 (***)	0,368 (***)
ADC3	0,186 (***)	0,25 (***)	0,258 (***)	0,196 (***)	0,448 (***)	0,438 (***)	0,544 (***)	0,429 (***)	0,454 (***)	0,413 (***)	0,534 (***)
ADC4	0,128 (***)	0,242 (***)	0,232 (***)	0,207 (***)	0,415 (***)	0,392 (***)	0,48 (***)	0,396 (***)	0,462 (***)	0,462 (***)	0,492 (***)
RR1	0,058 (**)	0,098 (**)	0,212 (***)	0,183 (***)	0,348 (***)	0,38 (***)	0,394 (***)	0,32 (***)	0,34 (***)	0,246 (***)	0,268 (***)
RR2	0,136 (***)	0,207 (***)	0,241 (***)	0,157 (***)	0,354 (***)	0,394 (***)	0,343 (***)	0,361 (***)	0,372 (***)	0,285 (***)	0,352 (***)
RR3	0,161 (***)	0,237 (***)	0,272 (***)	0,166 (***)	0,473 (***)	0,51 (***)	0,525 (***)	0,496 (***)	0,485 (***)	0,389 (***)	0,494 (***)
RR4	0,101 (**)	0,141 (***)	0,155 (***)	0,11 (***)	0,196 (***)	0,206 (***)	0,286 (***)	0,237 (***)	0,186 (***)	0,144 (***)	0,258 (***)

Nota: *** Significante a 99% de confiança; ** Significante a 95% de confiança; * Significante a 90% de confiança.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 23 - Matriz de correlações das políticas e práticas de gestão de pessoas (Parte 2).

Questões	TDE1	TDE2	TDE3	CT4	CT5	ADC2	ADC3	ADC4	RR1	RR2	RR3	RR4
TDE1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TDE2	0,614 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TDE3	0,618 (***)	0,618 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CT4	0,318 (***)	0,257 (***)	0,294 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-
CT5	0,279 (***)	0,267 (***)	0,242 (***)	0,35 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-
ADC2	0,27 (***)	0,223 (***)	0,257 (***)	0,326 (***)	0,235 (***)	1	-	-	-	-	-	-
ADC3	0,406 (***)	0,379 (***)	0,417 (***)	0,426 (***)	0,318 (***)	0,597 (***)	1	-	-	-	-	-
ADC4	0,397 (***)	0,393 (***)	0,39 (***)	0,394 (***)	0,361 (***)	0,477 (***)	0,634 (***)	1	-	-	-	-
RR1	0,377 (***)	0,254 (***)	0,315 (***)	0,247 (***)	0,169 (***)	0,292 (***)	0,273 (***)	0,25 (***)	1	-	-	-
RR2	0,326 (***)	0,302 (***)	0,373 (***)	0,301 (***)	0,26 (***)	0,29 (***)	0,324 (***)	0,325 (***)	0,435 (***)	1	-	-
RR3	0,418 (***)	0,392 (***)	0,447 (***)	0,376 (***)	0,263 (***)	0,318 (***)	0,505 (***)	0,439 (***)	0,418 (***)	0,506 (***)	1	-
RR4	0,203 (***)	0,218 (***)	0,178 (***)	0,274 (***)	0,098 (**)	0,333 (***)	0,348 (***)	0,321 (***)	0,291 (***)	0,404 (***)	0,454 (***)	1

Nota: *** Significante a 99% de confiança; ** Significante a 95% de confiança; * Significante a 90% de confiança.

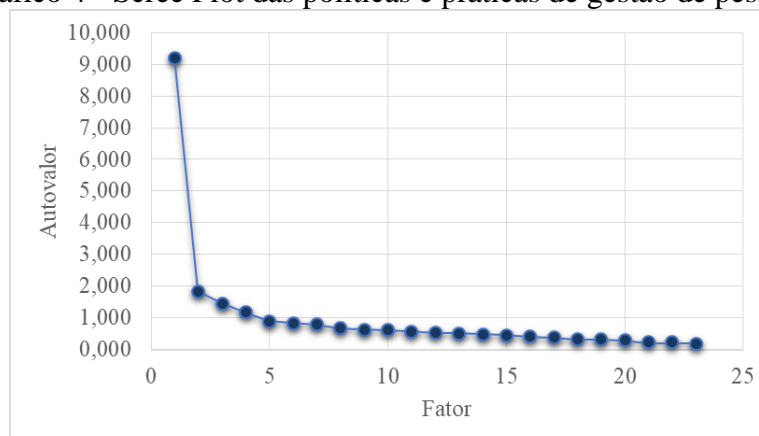
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 24 - Variância total explicada dos fatores das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	9,208	40,035	40,035
2	1,844	8,019	48,054
3	1,455	6,327	54,381
4	1,177	5,117	59,498
5	0,901	3,917	63,415
6	0,829	3,602	67,017

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 4 - Scree Plot das políticas e práticas de gestão de pessoas.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 25 - Matriz de correlações da satisfação no trabalho.

Questões	Scol1	Scol2	Scol3	Ssal1	Ssal2	Ssal3	Sche1	Sche2	Sche3	Snt1	Snt2	Snt3	Spro1	Spro2	Spro3
Scol1	1														
Scol2	0,639 (***)	1													
Scol3	0,631 (***)	0,64 (***)	1												
Ssal1	0,218 (***)	0,17 (***)	0,194 (***)	1											
Ssal2	0,202 (***)	0,139 (***)	0,237 (***)	0,756 (***)	1										
Ssal3	0,191 (***)	0,142 (***)	0,244 (***)	0,814 (***)	0,807 (***)	1									
Sche1	0,273 (***)	0,319 (***)	0,32 (***)	0,166 (***)	0,196 (***)	0,22 (***)	1								
Sche2	0,28 (***)	0,313 (***)	0,323 (***)	0,193 (***)	0,205 (***)	0,235 (***)	0,905 (***)	1							
Sche3	0,328 (***)	0,308 (***)	0,334 (***)	0,191 (***)	0,235 (***)	0,227 (***)	0,73 (***)	0,788 (***)	1						
Snt1	0,272 (***)	0,293 (***)	0,293 (***)	0,314 (***)	0,41 (***)	0,334 (***)	0,296 (***)	0,28 (***)	0,354 (***)	1					
Snt2	0,265 (***)	0,273 (***)	0,33 (***)	0,389 (***)	0,46 (***)	0,448 (***)	0,349 (***)	0,342 (***)	0,357 (***)	0,607 (***)	1				
Snt3	0,203 (***)	0,219 (***)	0,296 (***)	0,383 (***)	0,432 (***)	0,425 (***)	0,374 (***)	0,372 (***)	0,403 (***)	0,659 (***)	0,671 (***)	1			
Spro1	0,256 (***)	0,215 (***)	0,238 (***)	0,513 (***)	0,454 (***)	0,428 (***)	0,252 (***)	0,246 (***)	0,237 (***)	0,32 (***)	0,326 (***)	0,361 (***)	1		
Spro2	0,203 (***)	0,157 (***)	0,271 (***)	0,528 (***)	0,615 (***)	0,566 (***)	0,278 (***)	0,262 (***)	0,278 (***)	0,363 (***)	0,453 (***)	0,414 (***)	0,586 (***)	1	
Spro3	0,198 (***)	0,113 (***)	0,254 (***)	0,473 (***)	0,559 (***)	0,541 (***)	0,264 (***)	0,239 (***)	0,253 (***)	0,38 (***)	0,454 (***)	0,449 (***)	0,609 (***)	0,78 (***)	1

Nota: *** Significante a 99% de confiança; ** Significante a 95% de confiança; * Significante a 90% de confiança.

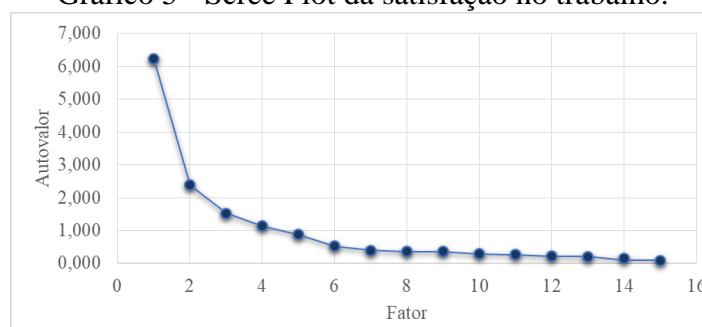
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 26 - Variância total explicada dos fatores da satisfação no trabalho.

Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	6,218	41,454	41,454
2	2,390	15,931	57,386
3	1,522	10,144	67,529
4	1,140	7,603	75,132
5	0,880	5,869	81,001

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 5 - Scree Plot da satisfação no trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 27 - Matriz de correlações referente ao construto intenção de rotatividade.

Questões	IR1	IR2	IR3
IR1	1,000		
IR2	0,873 (***)	1,000	
IR3	0,869 (***)	0,840(***)	1,000

Nota: *** Significante a 99% de confiança

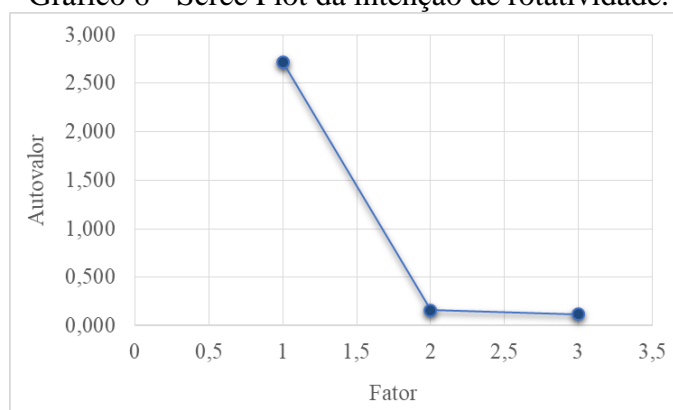
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 28 - Variância total explicada dos fatores referentes ao construto intenção de rotatividade.

Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	2,721	90,709	90,709
2	0,160	5,328	96,037
3	0,119	3,963	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 6 - Scree Plot da intenção de rotatividade.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 29 - Correlações múltiplas quadradas (r^2) do modelo

Variável	Estimativa	Variável	Estimativa
CC	0,177	Sche3	0,648
CN	0,381	Sche2	0,955
CA	0,374	Sche1	0,855
IR	0,594	Ssal3	0,848
Spro	0,889	Ssal2	0,772
Snt	0,596	Ssal1	0,764
Sche	0,179	Scol3	0,655
Ssal	0,557	Scol2	0,635
Scol	0,151	Scol1	0,620
Ir1	0,850	RR1	0,376
Ir2	0,841	RR2	0,424
Ir3	0,892	RR3	0,593
CC6	0,354	RR4	0,302
CC5	0,619	ADC2	0,444
CC4	0,606	ADC3	0,742
CC3	0,735	ADC4	0,558
CC2	0,579	CT4	0,480
CN5	0,310	CT5	0,254
CN4	0,329	TDE1	0,654
CN3	0,328	TDE2	0,565
CN2	0,328	TDE3	0,626
CN1	0,283	Env1	0,607
CA6	0,458	Env2	0,661
CA5	0,476	Env3	0,662
CA4	0,508	Env4	0,602
CA3	0,469	Env5	0,607
CA1	0,510	Env7	0,500
Spro3	0,759	Env9	0,534
Spro2	0,783	RS5	0,403
Spro1	0,482	RS3	0,524
Snt3	0,690	RS2	0,420
Snt2	0,633	RS1	0,400
Snt1	0,618		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 30 - Correlações de Pearson de todos os construtos.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. RR	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. ADC	0,681 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. CT	0,664 (***)	0,74 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. TDE	0,649 (***)	0,595 (***)	0,571 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Env	0,731 (***)	0,704 (***)	0,705 (***)	0,865 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. RS	0,404 (***)	0,387 (***)	0,379 (***)	0,518 (***)	0,56 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. CC	0,4 (***)	0,288 (***)	0,349 (***)	0,252 (***)	0,294 (***)	0,175 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-	-
8. CN	0,559 (***)	0,467 (***)	0,468 (***)	0,496 (***)	0,585 (***)	0,336 (***)	0,835 (***)	1	-	-	-	-	-	-	-
9. CA	0,41 (***)	0,403 (***)	0,362 (***)	0,504 (***)	0,603 (***)	0,334 (***)	0,399 (***)	0,83 (***)	1	-	-	-	-	-	-
10. IR	-0,46 (***)	-0,389 (***)	-0,377 (***)	-0,416 (***)	-0,489 (***)	-0,282 (***)	-0,594 (***)	-0,766 (***)	-0,673 (***)	1	-	-	-	-	-
11. Spro	0,837 (***)	0,642 (***)	0,541 (***)	0,59 (***)	0,664 (***)	0,414 (***)	0,288 (***)	0,471 (***)	0,358 (***)	-0,402 (***)	1	-	-	-	-
12. Snt	0,611 (***)	0,506 (***)	0,443 (***)	0,522 (***)	0,604 (***)	0,358 (***)	0,384 (***)	0,647 (***)	0,635 (***)	-0,529 (***)	0,606 (***)	1	-	-	-
13. Sche	0,342 (***)	0,283 (***)	0,237 (***)	0,29 (***)	0,334 (***)	0,199 (***)	0,123 (***)	0,289 (***)	0,315 (***)	-0,246 (***)	0,354 (***)	0,317 (***)	1	-	-
14. Ssal	0,669 (***)	0,512 (***)	0,438 (***)	0,47 (***)	0,529 (***)	0,329 (***)	0,284 (***)	0,415 (***)	0,301 (***)	-0,347 (***)	0,701 (***)	0,49 (***)	0,28 (***)	1	-
15. Scol	0,304 (***)	0,248 (***)	0,195 (***)	0,248 (***)	0,283 (***)	0,172 (***)	0,005 (***)	0,158 (***)	0,208 (***)	-0,149 (***)	0,333 (***)	0,252 (***)	0,404 (***)	0,257 (***)	1

Nota: *** Significante a 99% de confiança; ** Significante a 95% de confiança; * Significante a 90% de confiança.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 31 - Efeitos totais, diretos e indiretos padronizados das relações entre as variáveis.

Var.	RR	ADC	CT	TDE	Env	RS	CC	CN	CA	IR	Spro	Snt	Sche	Ssal	Scol
CC	0,353	-0,054	0,205	-0,009	-0,075	0,023	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CN	0,277	0,007	0,022	-0,055	0,399	0,019	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CA	-0,029	0,031	-0,139	-0,088	0,779	-0,004	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IR	-0,22	-0,021	0,015	0,047	-0,357	-0,016	0,332	-1,2	0,189	0	0	0	0	0	0
Spro	0,744	0,178	-0,161	-0,011	0,081	0,066	-4,858	8,402	-4,673	0	0	0	0	0	0
Snt	0,372	0,096	-0,124	-0,044	0,372	0,032	-2,28	4,065	-1,827	0	0	0	0	0	0
Sche	0,216	0,069	-0,096	-0,023	0,204	0,019	-1,653	2,756	-1,311	0	0	0	0	0	0
Ssal	0,593	0,134	-0,111	-0,009	0,059	0,052	-3,67	6,455	-3,588	0	0	0	0	0	0
Scol	0,216	0,079	-0,111	-0,015	0,149	0,02	-1,955	3,11	-1,591	0	0	0	0	0	0
Ir1	-0,203	-0,019	0,014	0,043	-0,329	-0,015	0,306	-1,106	0,175	0,922	0	0	0	0	0
Ir2	-0,202	-0,019	0,014	0,043	-0,327	-0,015	0,304	-1,101	0,174	0,917	0	0	0	0	0
Ir3	-0,208	-0,019	0,015	0,044	-0,337	-0,015	0,313	-1,133	0,179	0,944	0	0	0	0	0
CC6	0,21	-0,032	0,122	-0,005	-0,045	0,013	0,595	0	0	0	0	0	0	0	0
CC5	0,278	-0,043	0,161	-0,007	-0,059	0,018	0,787	0	0	0	0	0	0	0	0
CC4	0,275	-0,042	0,159	-0,007	-0,058	0,018	0,779	0	0	0	0	0	0	0	0
CC3	0,303	-0,047	0,175	-0,007	-0,064	0,019	0,857	0	0	0	0	0	0	0	0
CC2	0,269	-0,041	0,156	-0,007	-0,057	0,017	0,761	0	0	0	0	0	0	0	0
CN5	0,154	0,004	0,012	-0,031	0,222	0,011	0	0,557	0	0	0	0	0	0	0
CN4	0,159	0,004	0,013	-0,032	0,229	0,011	0	0,573	0	0	0	0	0	0	0
CN3	0,158	0,004	0,013	-0,032	0,229	0,011	0	0,573	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 31 - Efeitos totais, diretos e indiretos padronizados das relações entre as variáveis.

Var.	RR	ADC	CT	TDE	Env	RS	CC	CN	CA	IR	Spro	Snt	Sche	Ssal	Scol
RS3	0	0	0	0	0	0,724	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RS2	0	0	0	0	0	0,648	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RS1	0	0	0	0	0	0,633	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

APÊNDICE C – Estudos empíricos sobre comprometimento organizacional

Quadro 8 – Estudos empíricos sobre comprometimento organizacional no Brasil utilizando o modelo tridimensional

	Autor	Objetivo e contexto do estudo	Principais resultados e conclusões	Antecedentes	Consequentes
1	Medeiros; Enders (1998)	Validar o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), utilizando o instrumento de 18 itens, reduzido e modificado pelos autores (Meyer, Allen e Smith, 1993), com 373 empregados e seus supervisores em 201 pequenas empresas no Estado do Rio Grande do Norte, na indústria, comércio e serviços.	Confirmou-se a estrutura tridimensional do comprometimento. Foram agrupados os indivíduos em oito padrões distintos de comprometimento organizacional. Foram identificados os padrões de comprometimento que se diferenciam em relação a sua performance no trabalho: o padrão de comprometimento afetivo-normativo, o comprometido nas três dimensões e o padrão instrumental-afetivo.	Não tem	Performance no trabalho (produtividade, centralidade no trabalho e comprometimento avaliado pelos supervisores)
2	Naves Coleta (2003)	Analisar o nível de comprometimento dos 223 funcionários de hotéis convencionais da cidade de Uberlândia.	Os resultados demonstram que, apesar de os sujeitos terem se mostrado comprometidos com as organizações, prevalece na amostra o vínculo normativo. As médias das dimensões do comprometimento, no caso da população pesquisada, são afetadas pelas características biográficas, e apresentaram correlações com as variáveis profissionais.	características biográficas e variáveis profissionais	Não tem
3	Fonseca e Bastos (2003)	Verificar possíveis relações entre o comprometimento organizacional e a percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional com o desempenho no trabalho, com 750 funcionários de agências de portes distintos em todo o país, de uma empresa do setor financeiro.	Os resultados obtidos na investigação confirmaram a hipótese da pesquisa, indicando que, nos ambientes de trabalho em que a criatividade é estimulada e nos quais se encontram níveis significativos de comprometimento organizacional, a percepção de desempenho em relação aos pares é maior do que naqueles em que essas condições não são atendidas.	Criatividade	Desempenho
4	Naves Coleta (2003)	Analisar a relação dos tipos de cultura organizacional presentes em algumas empresas hoteleiras com a natureza do vínculo estabelecido entre indivíduo e organização, com 223 funcionários de quatro hotéis.	Os resultados indicaram a existência de relação dos tipos de cultura com os tipos de comprometimento. A cultura de função é o principal preditor do comprometimento normativo e instrumental e a cultura de tarefa é o principal preditor do comprometimento afetivo.	cultura organizacional e variáveis biográficas e profissionais.	Não tem
5	Almeida; Silva (2006)	Investigar o impacto das dimensões de justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) no burnout e no comprometimento	A justiça organizacional esteve correlacionada, positivamente, com o comprometimento e negativamente com o burnout. A análise de regressão	Justiça organizacional (distributiva,	Não tem

		organizacional, com 211 trabalhadores de empresas metalúrgicas do sul fluminense.	múltipla confirmou os achados: a interpessoal e a processual explicaram 25,7% da variância do burnout, enquanto as dimensões distributiva e informacional foram dimensões significativas para explicar a variação no comprometimento organizacional e afetivo ($r^2=0,20$). Os resultados indicam que, quando existe a percepção de um ambiente de trabalho justo, os indivíduos tendem a responder com maior comprometimento e menor burnout, beneficiando igualmente o indivíduo e a organização.	processual, interpessoal e informacional)	
6	Yoshitake; Fraga; Torres; Passos (2009)	Investigar e analisar o nível e os tipos de intensidades do comprometimento de trabalhadores terceirizados que atuam concomitantemente com os da empresa contratante, por meio do modelo das três dimensões. Procurou-se analisar tanto o nível e os tipos quanto a forma – como as características pessoais e organizacionais exercem influência sobre o comprometimento desse tipo de empregado que, de forma particular, pertence a uma empresa e presta seus serviços a outra, com 117 empregados de uma terceirizada que presta serviços no ramo de manutenção elétrica e eletrônica.	O resultado da pesquisa evidenciou a aplicabilidade do modelo das três dimensões de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo. O estudo desenvolvido insere-se no bojo de estudos contemporâneos do controle de gestão ou gerencial, estudos esses que têm alçado temas que poderiam ser descritos como “controles relacionais nas organizações”, no caso, as possibilidades de estudo das relações, como a satisfação, a confiança e o comprometimento.	Características pessoais e organizacionais	Não tem
7	Fernandes; Ferreira (2009)	Investigar o impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização, com 311 funcionários, pertencentes a 11 organizações de segmentos diversos, localizadas no Rio de Janeiro.	Foi observado que o valor pessoal de conservação e os valores organizacionais de conservadorismo e hierarquia atuaram como preditores do comprometimento afetivo; o valor organizacional de autonomia predisse o comprometimento calculativo e os valores pessoais de conservação e autopromoção constituíram-se em preditores do comprometimento normativo.	Valores pessoais e organizacionais	Não tem
8	Ribeiro; Bastos (2010)	Investigar as implicações da concessão diferenciada de benefícios e remuneração a dois grupos de funcionários, que exerciam função idêntica em uma mesma empresa, sobre a percepção de justiça distributiva e de comprometimento organizacional, com 679 trabalhadores da indústria bancária, cindida em dois grupos por distinções contratuais: o pré-98, com 304 indivíduos, e o pós-98, com 379.	A diversidade dos dois grupos, com perfis bem distintos e com diferenças significativas de benefícios, se revelou bastante profícua para análises comparativas. Como instrumento de levantamento de dados, foi utilizado um questionário composto de variáveis demográficas, das escalas trifatorial de comprometimento na organização e da dimensão de percepção de justiça distributiva.	Características demográficas; Percepção de justiça (distributiva); Recompensa (remuneração e benefícios)	Não tem

9	Silva; Massi (2010)	Demonstrar as relações associativas entre determinadas características pessoais, de trabalho e de desempenho individual e os comprometimentos organizacional e ocupacional, com 216 pesquisadores científicos do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares.	Os resultados revelaram um duplo padrão de comprometimento nas dimensões propostas por Meyer & Allen, sendo o tipo ocupacional ligeiramente superior ao organizacional. Com esse conhecimento, as organizações podem reconhecer a existência de mecanismos que são capazes de fazer de seus empregados seu diferencial de competitividade.	Características pessoais, de trabalho e de desempenho.	Não tem
10	Silva; Honório (2011)	Descrever o comprometimento de empregados que trabalham em empresas da construção civil na região metropolitana de Belo Horizonte, aplicando a abordagem de Meyer e Allen (1991) a uma perspectiva de gênero, com 121 profissionais dos quais 69 eram homens e 52 eram mulheres.	Os resultados quantitativos evidenciaram médias maiores para a dimensão afetiva, seguida da normativa e da instrumental, com os homens obtendo maiores escores comparativamente às mulheres. Pelo menos um grupo de descomprometidos evidenciou-se entre os homens, ao passo que entre as mulheres todos os grupos formados foram de comprometidas com a organização. Os resultados qualitativos sugerem que os motivos que levam homens e mulheres a se comprometerem com a organização neste segmento não só diferem, como são antagônicos. Os homens se comprometem mais afetivamente em razão de fatores relacionados à remuneração, ao exercício do poder, à autonomia e ao orgulho por executarem um trabalho por eles considerado como uma obra de arte. Para as mulheres, por sua vez, o trabalho representa a possibilidade de inserção em um mercado quase que exclusivamente masculino, algo que propicia a oportunidade de aquisição de conhecimento e de crescimento na carreira.	Não tem	Não tem
11	Maciel; Camargo (2011)	Verificar as relações entre comprometimento organizacional, satisfação e cooperação no trabalho, com 331 funcionários de oito organizações do setor de serviços de Curitiba (PR).	Os resultados revelaram que a satisfação no trabalho é preditora significativa da variação das três dimensões do comprometimento, mas com maior influência sobre as dimensões afetiva e moral. Em relação à cooperação, a satisfação não exerce influência estatisticamente significativa, mas potencia os efeitos do comprometimento moral sobre o comportamento cooperativo. As outras duas dimensões do comprometimento, afetiva e instrumental, não exercem efeitos diretos sobre a cooperação, o que destaca a primazia dos aspectos morais e das normas de	Satisfação	Cooperação no trabalho

			reciprocidade sobre o comportamento cooperativo.		
12	Borges; Marques (2011)	Avaliar até que ponto os processos de reestruturação afetam a integridade organizacional e a natureza do relacionamento interno, no sentido de desenvolver uma metodologia de avaliação dos impactos desses processos, utilizando os indicadores de comprometimento e de satisfação no trabalho, com 234 empregados de uma grande empresa que passou por recentes processos de mudança.	O resultado revela que, na empresa pesquisada, o processo de mudança foi bem realizado, tendo alcançado altos índices de aprovação. O impacto das mudanças foi positivo, considerando os altos índices de funcionários que se dizem comprometidos e satisfeitos com o trabalho.	Mudança organizacional	Não tem
13	Reinert; Maciel; Candatten (2011)	Verificar qual a influência da percepção de clima organizacional sobre cada uma das três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa, instrumental), com 254 funcionários de nove organizações.	Os resultados encontrados apontam para uma variação relevante no poder preditivo do primeiro construto (clima organizacional) sobre a variável dependente (comprometimento organizacional) em suas 3 dimensões. Conclui-se o trabalho destacando a existência de uma hierarquia na intensidade dos efeitos do clima sobre as dimensões do comprometimento; respectivamente sobre as dimensões afetiva (47%), normativa (24,2%) e instrumental (2,7%).	clima organizacional	Não tem
14	Leone; Araújo; Kanzaki (2012)	Identificar a existência e a predominância de dimensões do comprometimento organizacional entre servidores do Campus Natal/Central do IFRN, sendo 117 técnico-administrativos e 212 docentes.	A pesquisa indicou um grau elevado do comprometimento organizacional nas três dimensões entre os pesquisados, o que caracteriza forte identificação com os objetivos e valores da Instituição. Dessa forma, foi demonstrada a existência de um vínculo emocional, que poderá ser justificado pela estabilidade do emprego, pelas oportunidades que a Instituição oferece para elevação da escolaridade, pela tradição e pelo respeito que ela tem perante a comunidade.	Não tem	Não tem
15	Magalhães (2012)	Esta pesquisa investigou a relação entre interesses ocupacionais e comprometimento organizacional, com uma amostra de 119 homens e 74 mulheres com graduação superior em diversas áreas, idades entre 26 e 57 anos, empregados em organizações da iniciativa privada na região sul do Brasil.	O interesse empreendedor foi associado a maior comprometimento de base afetiva. E o comprometimento instrumental foi mais elevado em trabalhadores com interesses artísticos e investigativos. Sugere-se que diferenças de personalidade e valores de carreira relacionados a interesses ocupacionais favorecem atitudes mais instrumentais ou mais afetivas para com a organização empregadora.	interesses ocupacionais	Não tem
16	Maciel; Nascimento	Analisar a relação de distintas gestalts (configurações) de liderança transformacional com o	Os resultados indicaram a relação entre as configurações de liderança transformacional e as	liderança transformacional	Não tem

	(2013)	comprometimento organizacional, com 331 funcionários de oito organizações do setor de serviços.	dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento; entretanto, para o comprometimento instrumental, a relação é mediada pelo grau de instrução dos liderados.		
17	Zanini; Migueles; Colmerauer; Mansur (2013)	Compreender os elementos de coordenação informal na gestão de equipes de alto desempenho atuando em cenários complexos e imprevisíveis, com 128 combatentes da polícia militar.	Nossos resultados apontam para o sentido de missão comum, para as relações de confiança e para a qualidade da liderança como elementos centrais e explicativos da coordenação informal. Observamos níveis superiores de confiança no colega, quando comparados à confiança no superior imediato e na equipe, como elemento fundamental de construção do forte vínculo encontrado entre os membros dessa unidade. Nossa análise indica também uma forte relação entre confiança no líder e comprometimento afetivo e normativo, valorização da lealdade entre pares e orgulho de pertencimento à unidade.	confiança; liderança	Não tem
18	Marques; Borges; Morais; Silva (2014)	Identificar as possíveis relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional, com 679 servidores públicos de três Secretarias do Estado de Minas Gerais submetidos à Avaliação de Desempenho Individual (ADI), ferramenta implantada pelo governo mineiro junto a diversas mudanças que fazem parte do projeto Choque de Gestão.	Os resultados indicam que uma variação positiva da aceitação e da cooperação com a implantação da ADI resulta em aumento do comprometimento percebido, ou seja, o servidor que coopera com as mudanças implantadas tende a apresentar um alto comprometimento com a organização.	resistência à mudança	Não tem
19	Martins; Sant'Anna (2014)	Identificar relações entre os construtos valores individuais e comprometimento organizacional de 157 professores da IES pesquisada.	Os resultados apuraram correlação positiva e significativa entre comprometimento e os tipos motivacionais hedonismo e segurança. O comprometimento normativo apresentou correlação positiva e significativa com os tipos motivacionais benevolência, conformidade, realização e segurança.	Valores individuais	Não tem
20	Zanini; Santos; Lima (2015)	Compreender a influência de uma liderança consultiva nas relações de confiança e comprometimento com 128 policiais dentro de uma unidade de operações especiais, mais especificamente no Batalhão de Operações Policiais Especiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, Brasil.	Os resultados apontam para uma relação direta entre um estilo de liderança consultivo e as confianças pessoal e profissional no líder. Conclui-se que liderança e confiança explicam parcialmente a qualidade da coordenação informal nas equipes da unidade, e são esses mesmos fatores que explicam a propensão ao risco extremo para as operações e o foco em resultados.	liderança, confiança	Não tem

21	Jesus; Rowe (2015)	Analisar as possíveis influências da percepção de políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional, verificando o papel mediador da percepção de justiça organizacional, com 415 docentes de uma instituição de ensino federal brasileira.	Os resultados mostram que as dimensões do comprometimento organizacional são influenciadas pela percepção das práticas de gestão de pessoas “Envolvimento” e “Remuneração” sendo estas influências mediadas pela percepção de justiça. Conclui-se que a percepção positiva de justiça nas práticas de gestão de remuneração e de envolvimento aumenta o comprometimento organizacional, com maior peso nas bases afetiva e normativa.	políticas de gestão de pessoas	Não tem
22	Boas; Morin (2016)	Avaliar os indicadores de qualidade de vida no trabalho (QVT) para os professores universitários, e comparar os indicadores de QVT em universidades públicas no Brasil e no Canadá. A amostra deste estudo é constituída por 205 professores de Minas Gerais e 269 do Quebec.	Três diferenças significativas foram encontradas entre as duas amostras: sentido no trabalho, comprometimento afetivo e comprometimento de continuidade. Os professores brasileiros parecem encontrar mais sentido no trabalho do que os canadenses e têm mais comprometimento afetivo com suas instituições.	Não tem	Não tem
23	Geleski; Zampier; Stefano (2016)	Analisar a relação entre o comprometimento e a aprendizagem organizacional em uma instituição pública de ensino superior, com 116 servidores estatutários de uma IES.	Concluiu-se que, quanto mais comprometidos os colaboradores, maior a percepção de fatores favoráveis à aprendizagem e, conseqüentemente, maiores as chances de que tais cenários estimulem, de fato, a aprendizagem organizacional. Destaca-se a importância de se investir nos fatores potencializadores da aprendizagem e identificar os componentes do comprometimento, buscando o aprimoramento de processos internos, bem como a capacidade de aprendizagem da organização como um todo.	aprendizagem organizacional	Não tem

Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO A – Itens das escalas utilizadas no estudo

Quadro 9 - Itens das escalas utilizadas no estudo.

Comprometimento Organizacional	
Comprometimento Afetivo (CA)	
CA1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a UFC.
CA2	Eu realmente sinto os problemas da UFC como se fossem meus.
CA3	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com a UFC.
CA4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a UFC.
CA5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na UFC.
CA6	A UFC tem um imenso significado pessoal para mim.
Comprometimento Normativo (CN)	
CN1	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na UFC.
CN2	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a UFC agora.
CN3	Eu me sentiria culpado se deixasse a UFC agora.
CN4	Eu não deixaria a UFC agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
CN5	Eu devo muito a UFC.
CN6	A UFC merece minha lealdade.
Comprometimento de Continuação (CC)	
CC1	Eu investi muito tempo na UFC para pensar em sair dela.
CC2	Deixar a UFC agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.
CC3	Para mim, pessoalmente, as perdas por deixar a UFC seriam muito maiores do que os ganhos.
CC4	Eu não deixaria a UFC devido ao que eu poderia perder.
CC5	Se eu decidisse sair da UFC, muito de minha vida seria interrompido (como plano de carreira, projetos profissionais, rede de relacionamento, investimento em formação).
CC6	Eu continuo trabalhando na UFC porque não acredito que outra organização poderia oferecer os benefícios que tenho aqui.
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	
Recrutamento e Seleção (RS)	
RS1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na UFC são amplamente divulgados.
RS2	Os processos seletivos da UFC são disputados, atraindo pessoas competentes.
RS3	Os testes de seleção da UFC são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.
RS4	A UFC utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).
RS5	A UFC divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.
RS6	A UFC comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.
Envolvimento (Env)	
Env1	A UFC se preocupa com meu bem-estar.
Env2	A UFC me trata com respeito e atenção.
Env3	A UFC procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.

- Env4 A UFC estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
- Env5 A UFC reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).
- Env6 Na UFC, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.**
- Env7 Na UFC, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.
- Env8 Na UFC, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.**
- Env9 Na UFC, há coerência entre discurso e prática gerenciais.

Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

- TDE1 A UFC me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).
- TDE2 Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.
- TDE3 A UFC estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.

Condições de Trabalho (CT)

- CT1 A UFC preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.**
- CT2 A UFC me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).**
- CT3 Na UFC, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.**
- CT4 A UFC preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na organização.
- CT5 As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).

Avaliação de Desempenho e Competência (ADC)

- ADC1 A UFC realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.**
- ADC2 Na UFC, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.
- ADC3 Na UFC, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.
- ADC4 Na UFC, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.
- ADC5 Na UFC, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.**

Remuneração e Recompensas (RR)

- RR1 A UFC me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.
- RR2 Na UFC, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).
- RR3 Na definição de seu sistema de recompensas, a UFC considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.
- RR4 Na UFC, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.

Satisfação no Trabalho

Satisfação com os Colegas (Scol)

- Scol1 Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
 Scol2 Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
 Scol3 Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.

Satisfação com o Salário (Ssal)

- Ssal1 Com a minha remuneração comparada com o quanto eu trabalho.
 Ssal2 Com a minha remuneração comparada à minha capacidade profissional.
 Ssal3 Com minha remuneração comparada aos meus esforços no trabalho.

Satisfação com a Chefia (Sche)

- Sche1 Com o entendimento entre eu e meu chefe.
 Sche2 Com a maneira como meu chefe me trata.
 Sche3 Com a capacidade profissional do meu chefe.

Satisfação com a natureza do trabalho (Snt)

- Snt1 Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
 Snt2 Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
 Snt3 Com a variedade de tarefas que realizo.

Satisfação com as promoções (Spro)

- Spro1 Com o número de vezes que já fui promovido nesta instituição.
 Spro2 Com a maneira como esta instituição realiza promoções de seu pessoal.
 Spro3 Com as oportunidades de ser promovido nesta instituição.

Intenção de rotatividade

- Ir1 Penso em sair da UFC
 Ir2 Planejo sair da UFC
 Ir3 Tenho vontade de sair da UFC

Nota: Os sentenças em negrito foram as retirados das análises após a limpeza dos itens.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).