



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ADAUTO DE VASCONCELOS MONTENEGRO

INOVAÇÃO GERENCIAL E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS À
INOVAÇÃO COMO ANTECEDENTES DE PERFIS DE COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL

FORTALEZA/CE

2020

ADAUTO DE VASCONCELOS MONTENEGRO

**INOVAÇÃO GERENCIAL E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS À
INOVAÇÃO COMO ANTECEDENTES DE PERFIS DE COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Psicologia. Linha de Pesquisa: Processos psicossociais e vulnerabilidades sociais.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá.

Coorientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ana Paula Moreno Pinho.

FORTALEZA/CE

2020

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)

M783i Montenegro, Adauto de Vasconcelos.
INOVAÇÃO GERENCIAL E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS À INOVAÇÃO COMO ANTECEDENTES DE PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL / Adauto de Vasconcelos Montenegro. – 2020.
248 f. : il. color.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Humanidades, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Fortaleza, 2020.

Orientação: Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá.
Coorientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Perfis de Comprometimento Organizacional. 3. Inovação Gerencial. 4. Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação. I. Título.

CDD 150

ADAUTO DE VASCONCELOS MONTENEGRO

INOVAÇÃO GERENCIAL E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS À
INOVAÇÃO COMO ANTECEDENTES DE PERFIS DE COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Psicologia.

Linha de Pesquisa: Processos psicossociais e vulnerabilidades sociais.

Aprovada em: 04 de maio de 2020.

BANCA EXAMINADORA

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

Prof^ª. Dr^ª. Ana Paula Moreno Pinho (Coorientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dr^ª. Janice Aparecida Janissek
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof^ª. Dr^ª. Ana Silvia Rocha Ipiranga
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Prof^ª. Dr^ª. Sueli Maria de Araújo Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico esta tese aos meus pais, por terem investido, incondicionalmente, na minha formação educacional.

AGRADECIMENTOS

Escrever uma tese de doutorado é um exercício individual de desenvolvimento de um pesquisador, mas também é um trabalho coletivo, ao mesmo tempo em que se consideram expectativas de produção de conhecimento e expectativas de pessoas-chave. Estas últimas atuam como grandes parceiros e facilitadores do processo. Para algumas dessas pessoas, reservo os seguintes agradecimentos especiais:

Agradeço, primeiro, a Deus, aos meus pais e à minha família, pela saúde, força e incentivo para enfrentar desafios.

Aos meus amigos, em especial, Natan, Gabriela, Alison, Jéssyka, Hugo, Maiara, Eldelimar e Marília, que acompanham, de perto, todos os meus objetivos acadêmicos e profissionais, torcem e me ensinam a cada dia.

Aos servidores das universidades onde atuei nos últimos anos: Rosário, Prof. João de Deus, Profa. Conceição, Elke, Prof. Manoel, Prof. Mário, Geyza, Cedric, Grasyelle, Alice, Edmara, Aline e Cinthya, que sempre viabilizaram a minha dedicação parcial ao doutorado, sendo excelentes parceiros de trabalho.

À Alessandra e Elena, pela parceria nos dias e noites compartilhados de trabalho e estudo, o que tornou a escrita desta tese mais agradável.

À Valéria por compartilhar conquistas e angústias da pós-graduação, pela parceria e ajuda.

Ao Prof. Caubi Tupinambá, por me acolher como orientando desde a graduação, tendo permitido que eu vivenciasse experiências importantes de extensão, pesquisa, ensino, iniciação científica ainda na graduação e, posteriormente, mestrado e doutorado. Agradeço também pela confiança e autonomia dadas em todo o percurso acadêmico. O Prof. Caubi é uma referência importante, como docente e pesquisador da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, o que engrandece todos os trabalhos que realizei com sua parceria.

À Prof^a. Ana Paula Moreno Pinho, pelo rigor, cuidado, paciência e pelas contribuições dadas no mestrado e no doutorado. Agradeço também por acreditar neste trabalho, ajudar a delinear-lo, aperfeiçoá-lo e incentivar produções e publicações. Sua expertise em Comprometimento Organizacional e em Psicologia Organizacional e do Trabalho está presente, de forma significativa, nesta tese.

Aos demais integrantes da banca, composta pelas professoras Janice, Ana Silvia e Sueli, pelas grandes contribuições, especialmente, na ocasião da qualificação. Agradeço também a disponibilidade dos professores suplentes, Meirijane e Daniel.

À Raquel Feitosa, pela amizade generosa e parceria acadêmica e profissional, desde o período em que fui bolsista de pesquisa e extensão do RINEPE. Agradeço também pelas discussões sobre o tema de pesquisa comum.

Aos bolsistas da RINEPE, que auxiliaram fortemente na divulgação e aplicação desta pesquisa, com responsabilidade e cuidado: Flamel, Yan e Louyszyana.

Aos colegas de pós-graduação, Evalda, Socorro e Daniel, pelas discussões sobre nosso tema comum de pesquisa e pela parceria em alguns projetos e publicações.

Ao Roger, pela assessoria estatística competente e pela disponibilidade em ajudar.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, pelo aprendizado em todas as disciplinas que cursei.

À secretaria do Programa de Pós-Graduação em Psicologia por todo o auxílio competente em todas as etapas do doutorado.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos trabalhadores e trabalhadoras, que reservaram um tempo para responder à pesquisa que integrou esta tese. Agradeço também por serem os atores principais na construção de universidades com bons índices de avaliação. O trabalho de vocês permite que tais universidades sejam pólos de produção de conhecimento reconhecidos socialmente.

RESUMO

Considerando os estudos no campo do Comprometimento Organizacional, esta tese tem como fundamentação teórica os estudos sobre este construto, juntamente aos Perfis de Comprometimento Organizacional, Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação e Inovação Gerencial. Objetivou analisar como a Inovação gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação favorecem determinados Perfis de Comprometimento Organizacional de servidores técnicos, gestores e terceirizados. Trata-se de uma pesquisa com delineamento correlacional explicativa *ex post facto*. Contou com uma amostra de 470 trabalhadores, entre servidores públicos técnicos, gestores e terceirizados de áreas administrativas de duas universidades federais do nordeste brasileiro. A coleta de dados foi realizada por meio de três instrumentos, considerando aspectos diferenciadores das três categorias ocupacionais, contendo questionário sociodemográfico e escalas para a investigação do Comprometimento Organizacional (dimensões Afetiva, Normativa e de Continuação), Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação (Delegação, Recrutamento e Retenção, Incentivos, Treinamento e Comunicação). Os dados foram analisados por meio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), MPlus e do Iramuteq, sendo realizadas análise de perfis latentes, regressão, análise de variância, análise fatorial exploratória e análise de similitude. Avaliou-se a estrutura fatorial das escalas utilizadas, as quais apontaram para a estrutura trifatorial do Comprometimento Organizacional com suas três dimensões: Afetiva, Normativa e de Continuação; no caso das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, a estrutura fatorial resultante apontou apenas quatro práticas: Delegação, Recrutamento e Retenção, Incentivos Tangíveis e Intangíveis e Treinamento. Quanto aos principais resultados, foram identificados quatro Perfis de Comprometimento Organizacional: Descomprometidos, Comprometidos de combinação afetivo-continuação, Moderados e Comprometidos Afetivamente. Quanto à percepção da Inovação Gerencial e das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, evidenciou-se que os Descomprometidos foram aqueles que menos perceberam tanto o processo de Inovação Gerencial quanto todas as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação abordadas, enquanto aqueles que mais perceberam foram os Comprometidos de combinação afetivo-continuação. Em relação ao poder preditivo de tais construtos, evidenciou-se que apenas as práticas de Delegação e Recrutamento e Retenção atuaram de forma significativa para os seguintes Perfis de Comprometimento: Delegação previu positivamente os Perfis de combinação afetivo-continuação e de Moderados, enquanto Recrutamento e Retenção previu

positivamente o Perfil de Moderados. Tanto Delegação quanto Recrutamento e Retenção previram negativamente o Perfil de Descomprometidos. Tais resultados confirmaram parcialmente as hipóteses de pesquisa e constituem-se como uma contribuição importante na pesquisa brasileira acerca do comprometimento, ao investigá-lo junto ao campo da Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, ao utilizar a abordagem de Perfis de Comprometimento e ao promover tais análises em três categorias ocupacionais distintas.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Perfis de Comprometimento Organizacional. Inovação Gerencial. Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação.

ABSTRACT

Considering the studies in the field of Organizational Commitment, this thesis has as theoretical basis the studies on this construct, together with the Organizational Commitment Profiles, Personnel Management Practices focused on Innovation and Managerial Innovation. This study aimed to analyze how Managerial Innovation and Personnel Management Practices focused on Innovation promote certain Organizational Commitment Profiles of technician servants, managers, and outsourced staff. This is an explanatory research with an *ex post facto* correlational delineation. It used a sample of 470 workers, among public technician servants, managers, and outsourced staff of two Brazilian Northeastern federal universities. Data collection was carried out by means of three instruments, regarding the differentiated aspects of the three occupational categories, and it included sociodemographic questionnaire and ranges for the investigation of Organizational Commitment (components of affection, normative, and continuance), Managerial Innovation, and Personnel Management Practices focused on Innovation (Delegation, Recruitment and Retention, Incentives, Training and Communication). The data were analyzed by means of *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), MPlus and Iramuteq, in which the following analyses were carried out: latent profiles analysis, regression analysis, variance analysis, exploratory factorial analysis, and similarity analysis. We evaluated the factorial structure of the utilized ranges, which pointed to the trifactorial structure of the Organizational Commitment with its three components: Affection, Normative, and Continuance; concerning the Personnel Management Practices focused on Innovation, the resulting factorial structure pointed to four practices only: Delegation, Recruitment and Retention, Tangible and Intangible Incentives, and Training. With respect to the main results, four Organizational Commitment Profiles were identified: Non-Committed, Affective-Continuance Committed, Moderate, and Affective Committed. In terms of the perception to Managerial Innovation and Personnel Management Practices focused on Innovation, it was highlighted that the Non-Committed were the ones who noticed the least both the process of Managerial Innovation and all the Personnel Management Practices focused on Innovation, whereas those who noticed them the most were the Affective-Continuance Committed. Concerning the predictive power of such constructs, it was highlighted that only the practices of Delegation and Recruitment and Retention acted in a significant way for the following Commitment Profiles: Delegation predicted positively the

profiles of the Affective-Continuance Committed and the Moderate, whereas Recruitment and Retention predicted positively the Moderate Profile. Both Delegation and Recruitment and Retention predicted negatively the Non-Committed Profile. These results confirmed partially the hypotheses of the research and those constitute as an importante contribution for the Brazilian research regarding commitment, once it was investigated according to the field of Managerial Innovation and Personnel Management Practices focused on Innovation, by utilizing the approach of Commitment Profiles and promoting such anlyses into three different occupational categories.

Keywords: Organizational Commitment. Organizational Commitment Profiles. Managerial Innovation. Personnel Management Practices focused on Innovation.

RESUMEN

Considerando los estudios en el campo del Compromiso Organizacional, esta tesis tiene como base teórica los estudios sobre este constructo, junto con los Perfiles de Compromiso Organizacional, las Prácticas de Gestión de Personas enfocadas en la Innovación y la Innovación Empresarial. El objetivo de este estudio fue analizar cómo la innovación gerencial y las prácticas de gestión de personas centradas en la innovación favorecen ciertos perfiles de compromiso organizacional de servidores técnicos, gerentes y trabajadores subcontratados. Esta es una investigación con un diseño correlacional explicativo ex post facto. Hubo una muestra de 470 trabajadores, incluidos funcionarios públicos técnicos, gerentes y contratistas de áreas administrativas de dos universidades federales en el noreste de Brasil. La recolección de datos se realizó utilizando tres instrumentos, considerando diferentes aspectos de las tres categorías ocupacionales, que contienen un cuestionario sociodemográfico y escalas para la investigación del Compromiso Organizacional (dimensiones afectivas, normativas y continuas), Innovación Gerencial y Prácticas de Gestión de Personas enfocado en Innovación (Delegación, Reclutamiento y Retención, Incentivos, Capacitación y Comunicación). Los datos se analizaron utilizando el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), MPlus y Iramuteq, con análisis de perfiles latentes, regresión, análisis de varianza, análisis factorial exploratorio y análisis de similitud. Se evaluó la estructura factorial de las escalas utilizadas, que apuntaba a la estructura de tres factores del Compromiso Organizacional con sus tres dimensiones: afectiva, normativa y continua; En el caso de las Prácticas de Gestión de Personas dirigidas a la Innovación, la estructura factorial resultante apuntaba a solo cuatro prácticas: Delegación, Reclutamiento y Retención, Incentivos y Capacitación Tangibles e Intangibles. En cuanto a los resultados principales, se identificaron cuatro Perfiles de Compromiso Organizacional: Compromiso no comprometido, Compromiso de combinación afectiva-continuación, Compromiso Moderado y Afectado. Con relación al poder predictivo de tales construcciones, se demostró que solo las prácticas de Delegación y Reclutamiento y Retención actuaron significativamente para los siguientes Perfiles de Compromiso: La delegación predijo positivamente los Perfiles de combinación afectiva-Continuación y Moderada, como Reclutamiento y La retención predijo positivamente el perfil moderado. Tanto la delegación como el reclutamiento y la retención previeron negativamente el perfil de no comprometidos. Estos resultados confirmaron parcialmente las hipótesis de investigación y

constituyen una contribución importante en la investigación brasileña sobre el compromiso, cuando se investiga en el campo de las Prácticas de Innovación Empresarial y Gestión de Personas centradas en la Innovación, cuando se utilizan los enfoques de Perfiles de Compromiso y promoviendo dichos análisis en tres categorías ocupacionales distintas.

Palabras clave: Compromiso organizacional. Perfiles de Compromiso Organizacional. Innovación gerencial. Prácticas de Gestión de Personas centradas en la innovación.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da gestão pública.....	29
Figura 2 – Inovação e conceitos relacionados	47
Figura 3 - Antecedentes do Comprometimento Organizacional	66
Figura 4 - Modelo da Pesquisa	95
Figura 5 - Representação gráfica dos valores próprios para a escala de Comprometimento Organizacional (Critério de Cattell)	114
Figura 6 - Representação gráfica dos valores próprios para a escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação (Critério de Cattell)	121
Figura 7 - Características dos Perfis Latentes	132
Figura 8 - Análise de similitude das áreas de percepção da Inovação Gerencial e a relação com as categorias profissionais	165
Figura 9 - Análise de similitude das áreas de percepção da Inovação Gerencial e a relação com os Perfis de Comprometimento Organizacional	166
Figura 10 - Modelo de Regressão para Delegação	171
Figura 11 - Modelo de Regressão para Recrutamento e Retenção	174

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, a partir de Lopes (2017).....	54
Quadro 2 - Categorias de Práticas Inovadoras de Gestão – dimensão Gestão de Pessoas, a partir de Janissek et al. (2017).....	56
Quadro 3 - Periódicos consultados e suas principais características.....	57
Quadro 4 - Artigos que trataram de Práticas de Gestão de Pessoas.....	58
Quadro 5 - Validações da dimensão afetiva.....	69
Quadro 6 - Validações referentes às adaptações do TCM.....	70
Quadro 7 - Outros modelos validados e adaptados no Brasil.....	70
Quadro 8 - Perfis de Comprometimento Organizacional identificados na literatura.....	71
Quadro 9 - Objetivos e Hipóteses.....	102
Quadro 10 - Objetivos específicos versus procedimentos estatísticos.....	108
Quadro 11 - Objetivos, Hipóteses e Resultados.....	183

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das características sociodemográficas em função das categorias ocupacionais	109
Tabela 2 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da escala de Comprometimento Organizacional sem o item	112
Tabela 3 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da escala de Comprometimento Organizacional.....	114
Tabela 4 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação sem o item	120
Tabela 5 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação	121
Tabela 6 - Distribuição das médias dos fatores em função das categorias ocupacionais	127
Tabela 7 - Matriz de correlação entre dimensões do Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação.....	130
Tabela 8 - Distribuição dos indicadores de ajuste em função dos modelos	131
Tabela 9 - Distribuição das características sociodemográficas em função dos Perfis de Comprometimento Organizacional.....	134
Tabela 10 - Distribuição de categorias ocupacionais em função dos Perfis de Comprometimento Organizacional.....	140
Tabela 11 - Distribuição das médias das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação em função dos Perfis de Comprometimento Organizacional	145
Tabela 12 - Diferenças estatisticamente significativas entre os Perfis de Comprometimento Organizacional na prática de Delegação	146
Tabela 13 - Diferenças estatisticamente significativas entre os Perfis de Comprometimento na prática de Recrutamento e Retenção	148
Tabela 14 - Diferenças estatisticamente significativas entre os Perfis de Comprometimento na prática de Incentivos Tangíveis e Intangíveis.....	150
Tabela 15 - Diferenças estatisticamente significativas entre os Perfis de Comprometimento na prática de Treinamento	153
Tabela 16 - Distribuição da frequência das respostas das questões acerca da Inovação Gerencial em função dos Perfis de Comprometimento Organizacional – todos os respondentes	156
Tabela 17 - Distribuição da frequência das respostas das questões acerca da Inovação Gerencial em função dos Perfis de Comprometimento Organizacional - gestores	160
Tabela 18 - Distribuição da frequência das áreas em que os respondentes percebem a inovação gerencial em função da categoria ocupacional e do Perfil de Comprometimento Organizacional – todos os respondentes.....	163
Tabela 19 - Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação predizendo o Comprometimento Organizacional - todos os respondentes	168
Tabela 20 - Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação predizendo o Comprometimento Organizacional - técnicos e gestores	169
Tabela 21 - Modelos válidos de Regressão dos Perfis de Comprometimento Organizacional	170

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Diferenças dos Perfis de Comprometimento Organizacional na percepção da prática de Delegação.....	146
Gráfico 2 - Diferenças dos Perfis de Comprometimento Organizacional na percepção da prática de Recrutamento e Retenção	149
Gráfico 3 - Diferenças dos Perfis de Comprometimento Organizacional na percepção da prática de Incentivos Tangíveis e Intangíveis	151
Gráfico 4 - Diferenças dos Perfis de Comprometimento Organizacional na percepção da prática de Treinamento	153
Gráfico 5 – Percepção de Inovação Gerencial nos últimos 3 anos por Perfis de Comprometimento Organizacional – todos os respondentes	157
Gráfico 6 - Percepção de Inovação Gerencial por Perfis de Comprometimento – gestores ..	161

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IES	Instituições de ensino superior
IFES	Instituições federais de ensino superior
TCM	Tridimensional Commitment Model
EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
EOA	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
ECOC	Escala de Comprometimento Organizacional de Continuação
ECON	Escala de Comprometimento Organizacional Normativo
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
STF	Supremo Tribunal Federal
AFE	Análise Fatorial Exploratória

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 MARCO TEÓRICO	27
2.1 Modelos de Gestão Pública e Instituições Públicas de Ensino Superior	28
2.2 Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação	42
<i>2.2.1 Delimitando o conceito de Inovação</i>	42
<i>2.2.2 Inovação Gerencial</i>	48
<i>2.2.3 Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação</i>	50
<i>2.2.4 Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação em IES públicas</i>	52
2.3 Comprometimento Organizacional	61
<i>2.3.1 Delimitando o conceito de Comprometimento Organizacional</i>	62
<i>2.3.2. Antecedentes do Comprometimento Organizacional</i>	64
<i>2.3.3 O Modelo Tridimensional do Comprometimento</i>	66
<i>2.3.4 Perfis de Comprometimento Organizacional</i>	71
<i>2.3.5 Comprometimento Organizacional no Setor Público</i>	75
<i>2.3.6 Comprometimento Organizacional, Práticas de Gestão e Inovação Gerencial</i>	80
<i>2.3.7 Comprometimento Organizacional e Diferentes Vínculos Trabalhistas</i>	87
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	95
3.1 Desenho da Pesquisa e Hipóteses	95
3.2 População e Amostra	102
3.3 Procedimentos de Coleta de Dados	104
3.4 Instrumentos de Coleta de Dados	105
<i>3.4.1 Escala de Comprometimento Organizacional</i>	105
<i>3.4.2 Escala de Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas</i>	106
3.5 Procedimentos de Análise dos Dados	107
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	109
4.1 Resultados Sociodemográficos e Ocupacionais	109
4.2 Propriedades psicométricas das escalas, resultados descritivos dos fatores e matriz de correlação	111
<i>4.2.1 AFE da Escala de Comprometimento Organizacional</i>	112
<i>4.2.2 AFE da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação</i>	119
<i>4.2.3 Resultados Descritivos dos Fatores e Matriz de Correlação</i>	127
4.3 Estimação dos Perfis de Comprometimento Organizacional	130

<i>4.3.1 Perfil 1 – Descomprometidos</i>	135
<i>4.3.2 Perfil 2 – Comprometidos de combinação afetivo-continuação</i>	137
<i>4.3.3 Perfil 3 – Moderados</i>	137
<i>4.3.4 Perfil 4 – Comprometidos afetivamente</i>	138
<i>4.3.5 Aspectos Gerais sobre os Perfis de Comprometimento Organizacional</i>	139
4.4 Percepção das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação em função dos Perfis de Comprometimento	145
4.5 Percepção da Inovação Gerencial	156
4.6 Poder Preditivo das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação e da Inovação Gerencial	167
4.7 Alcance dos Objetivos e Testagem das Hipóteses	183
4.8 Discussão Geral dos Resultados	186
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	191
5.1 Contribuições da pesquisa para o campo social e científico	191
5.2 Implicações Práticas dos Resultados	193
5.3 Limitações e Sugestões para novas pesquisas	195
REFERÊNCIAS	197
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	228
APÊNDICE B – COMPARAÇÃO ENTRE VALIDAÇÃO DE PINHO (2009) E VERSÃO PROPOSTA PARA A PESQUISA	236
APÊNDICE C – ITENS E PRÁTICAS DE GESTÃO, A PARTIR DE LOPES (2017) – ADAPTAÇÃO PARA SERVIDORES PÚBLICOS GESTORES	238
APÊNDICE D – ITENS E PRÁTICAS DE GESTÃO, A PARTIR DE LOPES (2017) – ADAPTAÇÃO PARA SERVIDORES PÚBLICOS TÉCNICOS	241
APÊNDICE E – ITENS E PRÁTICAS DE GESTÃO, A PARTIR DE LOPES (2017) – ADAPTAÇÃO PARA TERCEIRIZADOS	244
ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	247

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas no âmbito do comportamento humano nas organizações abrangem a investigação de múltiplas relações entre construtos, bem como seus antecedentes e consequentes com o objetivo de subsidiar de modo mais assertivo e seguro eventuais políticas e práticas organizacionais.

Entre tais construtos, o Comprometimento Organizacional tem sido objeto de maior atenção em estudos recentes enquanto um vínculo, de natureza psicológica, desenvolvido entre indivíduo e organização, pressupondo uma relação de interesses e/ou expectativas mútuas (MEYER; ALLEN, 1991). O comprometimento, a despeito dos diversos modelos teórico-metodológicos utilizados para a sua investigação, pressupõe um estado com questões psicológicas e sociais que implica na decisão, por parte do trabalhador, de investir na organização em que atua e da avaliação acerca da sua permanência e continuidade nela (ANDRADE, 2015; CERIBELI; FERREIRA, 2016; CARDOZO *et al.*, 2017; GÓES, 2016; JESUS; ROWE, 2017).

Ao comprometimento, relacionam-se outros construtos de igual relevância em estudos organizacionais, como por exemplo, qualidade de vida no trabalho (SCHIRRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012), estilos de liderança (ZANINI *et al.*, 2015), cultura organizacional (ORTIZ, 2013) e regulação emocional no contexto de trabalho (RODRIGUES *et al.*, 2013). Apreende-se em estudos nos quais o Comprometimento Organizacional é o tema principal, uma multiplicidade de modelos teórico-metodológicos utilizados para a sua investigação (BASTOS; MENEZES, 2010; MENEZES; BASTOS, 2011).

Percebe-se ainda, que tais estudos utilizam abordagens quantitativas (ROWE *et al.*, 2013), qualitativas (ALVES *et al.*, 2013; LEITE; ALBUQUERQUE, 2013) e quali-quantitativas (BOTELHO; PAIVA, 2011). Parcela significativa destes estudos (ZANINI *et al.*, 2015; JESUS; ROWE, 2015) utilizam o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) como base teórico-metodológica. Nomeado modelo será exaustivamente tratado neste estudo, dada a sua importância para o mesmo. Outros modelos utilizados são aqueles que se aproximam mais de uma perspectiva unidimensional do comprometimento (BASTOS, 1994; BASTOS; AGUIAR, 2015; BORGES-ANDRADE *et al.*; 1989), assim como outros modelos que propõem mais de três dimensões para o construto, como os de Rego (2003) e Rego *et al.* (2007) e Medeiros (2003).

Observa-se ainda que existe uma tradição de pesquisa do Comprometimento Organizacional em organizações privadas (CARDOZO *et al.*, 2017; SILVA *et al.*, 2018; DEMO *et al.*, 2013; BEUREN *et al.*, 2016; CAVALCANTI; COSTA, 2015; CHAMBEL, 2012; PAIVA *et al.*, 2015), o que pode ser explicado parcialmente pelo discurso gerencialista privado de busca de adesão do trabalhador à organização, comumente traduzido em expressões como “vestir a camisa”, “doar-se para a organização” e “encarar a organização como uma família que merece investimento e dedicação”. Nesse sentido, as pesquisas comumente buscam identificar quais bases do Comprometimento Organizacional são predominantes, bem como identificar quais os antecedentes de tais bases, em especial, da base afetiva, a qual é associada a resultados almejados pelas organizações, como melhoria da qualidade de vida no trabalho (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2013), aumento do bem-estar no trabalho (TRALDI; DEMO, 2012), redução do *turnover* e do absenteísmo (PINHO; BASTOS, 2014) e aumento da satisfação no trabalho (CAPPI; ARAÚJO, 2015).

Um dos antecedentes presentes em tais pesquisas são Práticas de Gestão, que podem ser compreendidas como um conjunto de características e ações executadas no contexto da organização e que se relacionam a diversos aspectos organizacionais como gestão de pessoas, estilos de liderança, estrutura organizacional e modernidade organizacional (PEIXOTO; JANISSEK, 2015). A Inovação Gerencial, por sua vez, pode ser compreendida como “a introdução de algo novo para a firma nas seguintes dimensões: atividades e práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais” (LOPES, 2017, p. 29), envolvendo, portanto, tecnologias de caráter social no contexto organizacional.

Observa-se, com base em diversos autores, (SCHEIBLE; BASTOS, 2013; DEMO *et al.*, 2013; LEITE; ALBUQUERQUE, 2013; STEFANO *et al.*, 2013; KLAUCK *et al.*, 2009; STECCA *et al.*, 2016; SILVA *et al.*, 2017; JESUS; ROWE, 2017; PINHO *et al.*, 2015; PAIVA *et al.*, 2013; VENTURA; LEITE, 2014; DURÃO, 2015; CHAMBEL, 2012; SANTOS FILHO; MOURÃO, 2011; OLIVEIRA, M. *et al.*, 2014) entretanto, que a maior parte das práticas abordadas nos estudos sobre Comprometimento Organizacional não consideram a dimensão da Inovação Gerencial, nem mesmo Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, o que se apresenta como uma lacuna relevante de pesquisa.

Em tais estudos, emergem também questões relativas a diferentes categorias ocupacionais, geralmente com vínculos trabalhistas distintos. Chambel (2012) e Paiva *et al.* (2013) demonstraram nuances específicas do Comprometimento Organizacional entre trabalhadores de diferentes vínculos empregatícios, evidenciando que existem diferenças

significativas de Comprometimento Organizacional em dependência do vínculo trabalhista/contratual considerado.

Os Perfis de Comprometimento Organizacional podem ser compreendidos como diferentes combinações das bases do comprometimento (afetiva, normativa e de continuação) (MEYER *et al.*, 2012). Exemplos de tais perfis na literatura (MEYER *et al.*, 2012; MEYER *et al.*, 2015; MEYER *et al.*, 2018; STANLEY *et al.*, 2013; LIMA, 2016; XU; PAYNE, 2018) são: não comprometidos, moderadamente comprometidos, totalmente/fortemente comprometidos, comprometidos de combinação afetivo-normativa, comprometidos com dominância da base de continuação, comprometidos com dominância da base normativa, comprometidos com dominância da base afetiva, assim como diversas outras combinações. Tais pesquisas são predominantes em outros países e relativamente escassas no contexto brasileiro.

O estudo atual considerou, portanto, Perfis de Comprometimento Organizacional para investigar as diferenças de predominância das bases de comprometimento em servidores técnicos, gestores e terceirizados, levando em conta que diferentes práticas de gestão de pessoas, especificamente, aquelas voltadas à inovação (considerando escopo deste estudo) podem atuar como antecedentes para diferentes categorias ocupacionais atuantes no mesmo ambiente organizacional.

As Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação podem ocorrer de forma conjunta com o processo de Inovação Gerencial ou possibilitar sua emergência futura. Portanto, foi investigado nesta pesquisa se a Inovação Gerencial e tais Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação atuam como antecedentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional (LOPES, 2017; DAMANPOUR, 2014).

Considerando a multiplicidade de fatores envolvidos no processo de Inovação Gerencial, foram considerados no contexto da pesquisa dois aspectos: a adoção da inovação gerencial e a complexidade de adoção da inovação gerencial. A adoção da inovação gerencial envolve aspectos como o questionamento de há quanto tempo a inovação foi implementada, em qual fase do processo de adoção encontra-se (iniciação, decisão de adoção ou implementação), se a adoção da inovação foi benéfica, quais temas de gestão estão envolvidos, em que nível a inovação foi adotada, qual o envolvimento com a referida inovação e se a inovação modificou atividades e práticas de gestão, introduziu processos, técnicas e/ou ferramentas de gestão, introduziu métodos novos de organização do trabalho e se estabeleceu uma nova forma de relacionamento com outras instituições (LOPES, 2017;

DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006; BIRKINSHAW *et al.*, 2008; CHANDLER, 1997; HAMEL, 2007; WALKER *et al.*, 2010; DGEEC, 2014).

A complexidade de adoção da inovação gerencial, por sua vez, envolve os seguintes aspectos: quantidade de temas de gestão envolvidos, o grau de novidade da inovação, a sua complexidade operacional, a compatibilidade, a adaptabilidade, seu caráter sistêmico e a incerteza quanto ao impacto da inovação (LOPES, 2017; ROGERS, 2003; DAMANPOUR, 2014; ANSARI *et al.*, 2014).

Além da adoção e complexidade de adoção da Inovação Gerencial, foram consideradas as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação (LOPES, 2017; CHEN; HUANG, 2009, FOSS *et al.*, 2011; LAURSEN; FOSS, 2014): Delegação, Recrutamento e Retenção, Incentivos, Treinamento e Comunicação. As práticas de Delegação compreendem aspectos como promoção de autonomia e descentralização de decisões. As de Recrutamento e Retenção apontam aspectos relacionados tanto ao recrutamento e seleção quanto aos mecanismos de retenção dos trabalhadores. As práticas de Incentivos referem-se às recompensas, tanto individuais e coletivas, associadas ao desempenho. As de Treinamento referem-se aos diversos tipos e formatos de treinamento, formais, internos e externos. As de Comunicação dizem respeito aos fluxos de informação em diversos níveis e direções e também ao compartilhamento de informações (LAURSEN; FOSS, 2014).

À Inovação Gerencial e às Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação foram articulados Perfis de Comprometimento Organizacional, investigando de que forma determinadas práticas podem favorecer perfis de comprometimento.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou responder a seguinte pergunta de partida: “Como a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação favorecem a ocorrência de diferentes Perfis de Comprometimento Organizacional de servidores técnicos, gestores e terceirizados?”

Para alcançar este objetivo, lançou-se mão de uma proposta teórica de Inovação Gerencial e de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação apresentada por Lopes (2017) com base em um levantamento de estudos nesse campo, considerando autores como Chen e Huang (2009), Foss *et al.* (2011), Laursen e Foss (2014) e Damanpour e Scheneider (2006), assim como das proposições teóricas de Meyer e Allen (1991) e Meyer *et al.* (2012) sobre o modelo tridimensional do Comprometimento e Perfis de Comprometimento.

Tomando como base as lacunas citadas e a discussão teórica, o principal objetivo deste estudo foi analisar como a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação favorecem determinados Perfis de Comprometimento Organizacional de

servidores técnicos, gestores e terceirizados.

Os objetivos específicos, por sua vez, foram:

- **Objetivo 1:** Delinear os Perfis de Comprometimento Organizacional de servidores técnicos, gestores e terceirizados, evidenciando a predominância das dimensões do modelo tridimensional do Comprometimento Organizacional;
- **Objetivo 2:** Comparar as categorias ocupacionais de servidores técnicos, gestores e terceirizados no que tange à caracterização dos Perfis de Comprometimento Organizacional;
- **Objetivo 3:** Identificar a percepção de Inovação gerencial e de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação por parte dos componentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional;
- **Objetivo 4:** Identificar se a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação atuam como antecedentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional.

A relevância deste estudo sustenta-se em dois aspectos: a relevância teórico-metodológica e a relevância prático-instrumental. O atual estudo acompanha a tendência de realização de estudos quantitativos e transversais, conforme evidenciado por Bastos *et al.* (2014) e Costa e Bastos (2014). Por outro lado, traz contribuições teórico-metodológicas no que diz respeito à articulação entre Inovação Gerencial, Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação e Perfis de Comprometimento em três categorias ocupacionais distintas: servidores técnicos, gestores e terceirizados, tendo como cenário instituições públicas de ensino superior.

Esta pesquisa buscou, inicialmente, contribuir na transposição de uma lacuna de pesquisa no cenário brasileiro: a investigação de Perfis de Comprometimento Organizacional. Observa-se que a maior parte da produção ainda concentra-se na produção internacional em países como Canadá, Portugal, Itália, Bélgica, Turquia, Estados Unidos e Alemanha (STANLEY *et al.*, 2013; MEYER *et al.*, 2015; MEYER *et al.*, 2018; MEYER *et al.*, 2012; KAM *et al.*, 2016; RUSSO *et al.*, 2012). Poucos estudos têm sido realizados no contexto brasileiro utilizando, especificamente, Perfis de Comprometimento Organizacional (BARBOSA, 2019; SABINO; LOPES, 2012).

A escolha do setor público como campo de pesquisa justifica-se em função da necessidade da compreensão do comprometimento neste setor, considerando características

específicas que o diferem da iniciativa privada e também reforçando que o Comprometimento Organizacional ainda é presente, de maneira predominante, no discurso gerencial privado, em detrimento do setor público.

Diversos autores (ANDRADE, 2015; CARVALHO, 2015; BOTELHO; PAIVA, 2011; FERREIRA, 2016; PINHO; OLIVEIRA, 2017; OLIVEIRA; ROWE, 2018) demonstram, de forma significativa, a presença de diferentes níveis do comprometimento no setor público. Su *et al.* (2013), em pesquisa realizada em organizações públicas, evidenciaram que os níveis de Comprometimento Organizacional no setor público tiveram um aumento nos últimos anos, mas que tais níveis variam conforme as práticas de gestão adotadas pelas organizações.

Buscando também transpor esta lacuna, foram consideradas neste estudo as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação e a Inovação Gerencial, buscando investigar como estas podem favorecer o Comprometimento Organizacional, conforme evidências trazidas por Pinho *et al.* (2015), Beuren *et al.* (2016), Oliveira, M. *et al.* (2014), Bacchi e Fonseca (2017) e Chambel (2012), os quais demonstram que existe relação significativa entre práticas de gestão e comprometimento.

Além da relevância ligada à investigação de relações entre Comprometimento Organizacional, Práticas de Gestão voltadas à Inovação e Inovação Gerencial, é evidenciado na literatura que há a necessidade de investigar e analisar se as práticas de gestão adotadas no setor público são adequadas a este tipo de organização e que as instituições de ensino superior (IES) públicas, por vezes, carecem de práticas de gestão adequadas aos objetivos e características da organização (JANISSEK *et al.*, 2013; LOUREIRO *et al.*, 2017; GOMES *et al.*, 2013; PEREIRA, K. *et al.*, 2015; MAGALHÃES *et al.*, 2017; SALLES; VILLARDI, 2017).

Práticas de gestão vêm sendo consideradas para explicar o comprometimento de determinados contextos, em especial, em organizações privadas nas quais se identificam práticas de gestão de pessoas estabelecidas, no entanto testemunha-se pouco investimento de pesquisa para essas relações em organizações do setor público (DEMO *et al.*, 2013; SCHEIBLE; BASTOS, 2013; LEITE; ALBUQUERQUE, 2013; STECCA *et al.*, 2016; PINHO *et al.*, 2018).

Esse estudo buscou avançar, nesse campo, ao considerar a dimensão da Inovação Gerencial em tais contextos e investigar, especificamente, Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação. Investigar sobre inovação, de diversos tipos, é fundamental para que se reflita acerca das possibilidades de crescimento e incremento da *performance* organizacional. As organizações que abrem mão de pensar processos e práticas inovadoras tendem a ir na

contramão de crescimento, além de desperdiçar potencial em diversas áreas, estando os processos de inovação não restritos ao campo da tecnologia e sendo associados à estratégia organizacional (GERYBADGE *et al.*, 2010; TUPINAMBÁ, 2019; PAROLIN, 2013).

A busca por inovações traduz-se, portanto, como importante elemento de competitividade organizacional (TUPINAMBÁ, 2012). Tais reflexões também podem ser estendidas às organizações públicas, considerando os desafios enfrentados e a necessidade de busca de modelos inovadores (TONELLI *et al.*, 2016; SPINK, 2003). Segundo Sousa, M. *et al.* (2015), 33% das iniciativas inovadoras, no setor público, estão presentes na saúde e educação.

As questões ligadas a diferentes categorias ocupacionais e diferentes vínculos trabalhistas, como os terceirizados, por sua vez, também se relacionam com o comprometimento, conforme apontam Aidar (2012) e Barros (2010), que apontam diferenças significativas nos níveis de Comprometimento Organizacional de servidores ou trabalhadores efetivos e terceirizados ou trabalhadores com contrato por tempo determinado.

Além disso, Lizote *et al.* (2017) mencionam como uma lacuna de pesquisa a consideração da forma de contrato trabalhista em organizações públicas e privadas e seu impacto no Comprometimento Organizacional. Ademais, Arraes *et al.* (2017) sugerem que sejam investigadas as relações entre Comprometimento Organizacional e contrato de trabalho terceirizado. Estes autores citaram como uma das principais limitações de sua pesquisa acerca do comprometimento em empregados públicos a não consideração de trabalhadores terceirizados e comissionados na amostra pesquisada.

Destaca-se também que o comprometimento não é um construto estático (COSTA; BASTOS, 2014), sendo afetado por condições e mudanças organizacionais, a exemplo daquelas relacionadas ao regime de contrato de trabalho, bem como condições de precarização da atividade laboral (PAIVA *et al.*, 2015). Bohrt *et al.* (2014) realizaram um estudo em que se evidenciaram que aspectos específicos da atividade de trabalho, como o contato com o cliente e o ritmo das tarefas, podem ter efeito sobre o Comprometimento Organizacional, o que justifica também investigar que bases do Comprometimento Organizacional são predominantes em diferentes regimes contratuais de trabalho. Acrescenta-se, ainda, que há relativa escassez de pesquisas sobre comprometimento em gestores, especificamente.

Portanto, no que concerne à relevância teórico-metodológica deste estudo, destacam-se os seguintes aspectos: articulação entre Perfis de Comprometimento Organizacional, Inovação Gerencial e Práticas de Gestão voltadas à Inovação, a utilização de

um modelo de práticas de gestão de pessoas que considera o componente da inovação e a investigação das diferenças significativas do comprometimento em três categorias ocupacionais distintas: servidores técnicos, gestores e terceirizados.

Tais aspectos relacionam-se aos objetivos específicos da pesquisa e são relevantes, pois exploram relações não aprofundadas na literatura recente, assim como utilizam uma proposta de investigação de comprometimento pouco utilizada no Brasil, a de perfis. Ademais, exploram tais relações, relativamente escassas na literatura, não apenas em servidores, mas também nos terceirizados, o que possibilita enriquecimento de dados e um retrato mais fidedigno das percepções da força de trabalho das organizações pesquisadas.

No que se refere à relevância prático-instrumental, destaca-se que a atual pesquisa buscou transpor *gaps*/entraves de gestão para os seguintes aspectos: análise e ajustes/modificações nas práticas de gestão em função do comprometimento almejado nas organizações que foram campo da pesquisa e (re)formulação de modelos e práticas de gestão que considerem diferentes tipos de contrato trabalhista em uma organização e sua articulação com o comprometimento de tais trabalhadores.

Destaca-se que é necessário rever as práticas de gestão no contexto das instituições de ensino superior, haja vista também a relativa escassez de estudos nesse âmbito, conforme é destacado por Peixoto e Janissek (2015), sobre “a necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento de práticas e instrumentos de gestão (universitária) [...] permitindo uma ação mais efetiva e focada por parte dos seus gestores” (p. 246). Dessa forma, percebe-se a potencialidade e a relevância em se pesquisar o contexto universitário no que tange às práticas de gestão.

Finalmente, a estrutura desta tese, além da Introdução, é composta dos seguintes capítulos: o *Marco Teórico*, que trata dos construtos centrais desta pesquisa, assim como de uma discussão teórica acerca dos modelos de gestão pública e das instituições públicas de ensino superior no Brasil; os *Procedimentos Metodológicos*, no qual estão presentes o desenho da pesquisa e suas hipóteses, os dados sobre a população e a amostra, assim como os procedimentos de coleta e análise de dados; o capítulo de *Resultados e Discussão*, que apresenta todos os resultados da pesquisa e a respectiva discussão à luz da literatura, além de retomar os objetivos e hipóteses da pesquisa, demonstrando o alcance dos objetivos e a confirmação ou refutação das hipóteses; e, por último, o capítulo de *Considerações Finais*, que conta com as contribuições científicas e sociais da tese, as implicações práticas dos resultados, as limitações e sugestões para novas pesquisas.

2 MARCO TEÓRICO

Os referenciais teóricos que serviram de base para a realização desta pesquisa serão abordados a seguir. O primeiro deles consiste na produção sobre os modelos de gestão pública, o setor público e as instituições públicas de ensino superior, no qual serão discutidas as características específicas de organizações públicas, conferindo destaque também a algumas nuances em instituições de ensino superior, como trabalhadores com regimes de contratações distintos atuantes nas mesmas. Para o estudo do setor público, destacam-se contribuições teóricas de autores(as) distintos(as), tendo em vista a tradição de pesquisa no campo da gestão pública e seus desdobramentos em busca de uma nova gestão pública. Em relação às instituições de ensino superior, por outro lado, percebe-se que não há uma tradição consolidada nesse campo numa perspectiva de análise de modelos e práticas de gestão. Percebe-se, no entanto, alguns estudos que lançam luz sobre os desafios envolvidos na gestão em tais instituições (PEIXOTO; JANISSEK, 2015).

O segundo deles é a produção sobre Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação. Foi conferido destaque a dois modelos presentes na literatura que se relacionam a esse campo. O primeiro é o proposto por Lopes (2017), que considera a Inovação Gerencial, no que tange à adoção e à complexidade da adoção da inovação gerencial, bem como delimita cinco Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, com base em uma revisão de literatura realizada por Laursen e Foss (2014): Delegação, Recrutamento e Retenção, Incentivos, Treinamento e Comunicação. O segundo modelo é o proposto Janissek *et al.* (2017), o qual delimita três grupos de práticas inovadoras de gestão em universidades federais: gestão organizacional, gestão de pessoas e modernização de processos.

O terceiro, finalmente, aborda o Comprometimento Organizacional e seus antecedentes, discutindo o modelo tridimensional (MEYER; ALLEN, 1991) e a possibilidade de estudo de perfis nesse campo e antecedentes de tais perfis (MEYER *et al.*, 2012), articulando o Comprometimento Organizacional aos demais construtos e temas relevantes para a pesquisa, como o setor público, as práticas de gestão e os diferentes vínculos trabalhistas.

2.1 Modelos de Gestão Pública e Instituições Públicas de Ensino Superior

Discutir sobre os aspectos relacionados às organizações públicas implica, inevitavelmente, na discussão e reflexão acerca da gestão pública. A gestão pública, na atualidade, pode ser compreendida como “Nova Administração Pública” ou “Administração Pública Gerencial”, entendida como o modelo de gestão do Governo Federal Brasileiro e com características como aderência à lógica empresarial, busca de eficiência e eficácia e de qualidade na prestação de serviços públicos (DENHART, 2011; LEAL *et al.*, 2017).

Montezano *et al.* (2017), ao realizarem um estudo de investigação acerca das competências prioritárias para o setor público, identificaram as seguintes competências gerenciais com “alta prioridade” para este campo: avaliação de desempenho, formação, planejamento de trabalho e coordenação, sendo a avaliação de desempenho a de maior prioridade.

Bueno *et al.* (2016) citam seis grandes desafios para administração pública no contexto brasileiro: a promoção de um governo aberto, o combate à corrupção, o desafio das parcerias, a prestação de serviços baseada em conhecimento, o compartilhamento dos serviços de apoio e o processo de tomada de decisão:

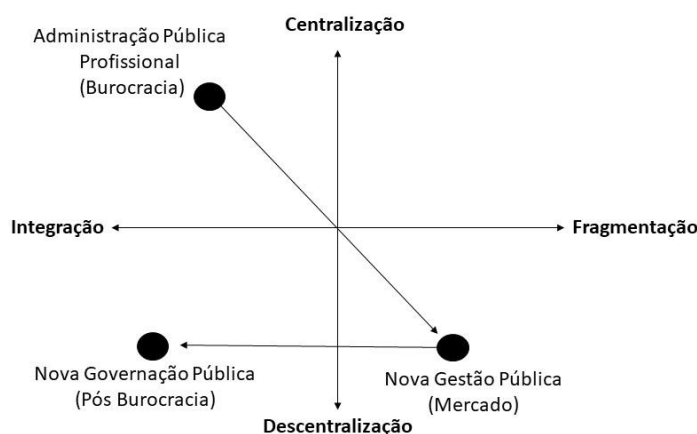
Após décadas de reforma do Estado, a sociedade brasileira se encontra novamente frente a uma velha constatação: a de que o aparato burocrático ainda não representa e atende plenamente às demandas de uma sociedade em contínua transformação. Percebe-se que o movimento gerencial proposto no âmbito da Nova Gestão Pública (NGP), iniciado nos anos 1990, que ressaltou o foco no cidadão, a ênfase na administração gerencial, a valorização do planejamento estratégico, assim como a introdução de mecanismos de mercado, foi progressivamente sendo substituído pela noção de gestão pública participativa, que ainda possui um grande caminho a percorrer (p. 9)

Entre as características citadas, as que mais se aproximam do objeto de estudo e campo de pesquisa desta tese são aquelas ligadas, especificamente, às práticas de gestão no setor público, como a difusão de informações para os usuários dos serviços públicos e a necessidade de prestação de tais serviços com base no conhecimento e na apropriação de tecnologias diversas.

Durante a maior parte do século XX, o modelo administrativo-gerencial presente no setor público era constituído, principalmente, de características burocráticas, no qual predominavam o controle hierárquico, a estabilidade, a previsibilidade e o controle por meio de regras e regulamentos internos. O movimento denominado de “nova gestão pública” realizou críticas a este modelo, argumentando que o desempenho não é valorizado, bem como

tais práticas não favorecem a iniciativa, mas sim uma submissão de forma passiva, em diversos momentos (ARAÚJO, 2013). Uma síntese da evolução e constante transformação da administração pública pode ser visualizada por meio da Figura 1, que demonstra que características como integração e descentralização foram sendo incorporadas pela evolução da área de gestão pública, assim como foi ocorrendo um distanciamento de um modelo estritamente burocrático.

Figura 1 - Evolução da gestão pública



Fonte: Adaptado de Araújo (2013, p. 55).

Silvestre e Araújo (2013, p. 5) citam as seguintes características da denominada nova gestão pública:

- a) **Poder na gestão profissional do setor público** – esta primeira característica destaca a importância e a centralidade do papel de profissionais qualificados e com preparação para executar e gerir diversas atividades no cenário da gestão pública;
- b) **Medidas de desempenho explícitas** – a segunda característica aponta uma preocupação com a mensuração e a consequente necessidade de adoção e disseminação de padrões claros de desempenho, visando a uma utilização correta dos recursos públicos;
- c) **Maior ênfase no controle dos outputs** – a terceira característica aponta a necessidade de redirecionar o olhar dos recursos para os “produtos”/resultados advindos das ações organizacionais, ou seja, é fundamental identificar o que advém de um conjunto de atividades de uma determinada área ou órgão público;
- d) **Mudança para a desagregação das unidades do setor público** – esta característica pressupõe uma relativa desfragmentação da estrutura organizacional

e administrativa do setor público, visando a aumentar índices de eficácia, eficiência e resolutividade das ações;

- e) **Mudança para uma maior competição no setor público** – esta característica aponta a necessidade de pensar mecanismos de competição no contexto do setor público, com o objetivo último de garantir a qualidade do serviço prestado;
- f) **Ênfase nos estilos de gestão praticados no setor privado** – a penúltima característica apontada pelos autores é a necessidade de se inspirar em estilos de gestão desenvolvidos na iniciativa privada, que visam ao aumento dos índices de eficiência e eficácia das atividades realizadas e diminuição de custos. Esta característica é reforçada no estudo de Fonseca *et al.* (2013);
- g) **Ênfase numa maior disciplina e parcimônia na utilização dos recursos** – a última característica traduz-se na adoção de estratégia de otimização de recursos e diminuição de custos, baseando-se no conceito de *value-for-money* (valorização do dinheiro de cada contribuinte).

Nesse contexto de evolução da gestão pública, foi instituído o Decreto nº 5.707/06 que apresentou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNPD) (BRASIL, 2006), cujas características aproximam-se daquelas citadas da “Nova Administração Pública” além da preocupação com a formação dos servidores públicos e seu consequente desenvolvimento profissional.

Bandeira *et al.* (2017), Fonseca *et al.* (2013) e Gomes *et al.* (2017) realizaram estudos teóricos e revisões de literatura, tratando especificamente da gestão de pessoas no setor público. A partir de tais estudos, é possível identificar características e nuances não apenas do campo de gestão de pessoas, mas do próprio setor público. Gomes *et al.* (2017) destacam que o campo de estudos da gestão de pessoas no setor público intensificou-se a partir de 2010, principalmente, com contribuições das transformações associadas à denominada “nova gestão pública” e criação de leis e incentivos voltados ao servidor público. Bandeira *et al.* (2017), ao analisarem as temáticas mais recorrentes nos estudos sobre Gestão de Pessoas no setor público afirmam:

Em relação ao tema mais recorrente, seu destaque se fundamenta na necessidade de se avaliar as políticas de gestão de pessoas vigentes, a fim de moldá-las com o propósito de alcançar maior competitividade, eficiência, eficácia e efetividade, características exigidas à Nova Administração Pública, conforme exposto no Decreto 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) (p. 95).

Outras duas importantes características identificadas na revisão e citadas pelos autores do estudo são a necessidade de práticas mais inovadoras no setor público e a necessidade de modernização e reestruturação organizacional, o que é ilustrado na citação seguinte:

De forma geral, identifica-se que os trabalhos sobre GP no setor público surgem mais como meio de relatar e estudar a (in) viabilidade de adequação à legislação vigente do que como proposição de práticas inovadoras, visto que as políticas de GP são impostas e regulamentadas por órgãos centrais que não conhecem a realidade dessa área dentro das instituições públicas [...] (p. 96)

As atividades de gestão de pessoas no setor público assumem, geralmente, um caráter mais centralizado, o que influencia a autonomia da área frente à organização como um todo, bem como sua capacidade estratégica e global de atuação (FONSECA *et al.*, 2013).

Pode-se apontar, ainda, que as organizações públicas, de forma geral, são complexas com aspectos positivos e negativos, relacionados à estrutura organizacional e às relações psicossociais. Botelho e Paiva (2011) apontam elementos relacionados a suas características positivas, como a estabilidade, a flexibilidade de horário e a redução de carga horária. Outras características observadas são o significado da organização na vida do servidor (FERREIRA, 2016) e o interesse em dedicar esforços à organização (KANZAKI, 2010). No que concerne à estabilidade, a mesma é associada à segurança no cotidiano dos servidores e à possibilidade de traçar planos pessoais e profissionais. A flexibilidade de horário e a redução de carga horária são aspectos associados a uma melhor administração da rotina do servidor, permitindo um melhor equilíbrio entre as demandas de trabalho e questões pessoais, sociais e familiares.

Em relação aos aspectos negativos, é possível citar falhas na infraestrutura e excesso de burocracia (CAMPOS *et al.*, 2009), além da rigidez das políticas de gestão de pessoas e pouca ênfase no desempenho do servidor (FERREIRA, 2016). Percebe-se também o estigma associado à imagem do servidor público (AQUINO *et al.*, 2015), como sendo ineficiente, burocrático e pouco engajado à organização. Além disso, outras características comumente associadas ao serviço público são o paternalismo, o excesso de níveis hierárquicos e a reduzida autonomia conferida ao servidor (ROCHA; CERETTA, 2013). Quanto à questão da imagem do servidor, é necessário fazer uma ressalva: no estudo de Aquino *et al.* (2015), por exemplo, houve divergências na percepção acerca do servidor público entre alguns profissionais e o usuário destes serviços, sendo que o usuário (cidadão) apresentou percepção mais positiva. No mesmo estudo, que utilizou contribuições da

Psicologia Cognitiva, os núcleos centrais associados à imagem do servidor são aspectos cognitivos (“gosta de trabalhar”; “não é acomodado”; “não utiliza o direito da estabilidade que possui para ser uma pessoa acomodada no trabalho”; “não é preguiçoso”) e emocionais (“não causa sentimentos de impotência e frustração no usuário do serviço público”) (p. 597).

Tais aspectos negativos também podem ser analisados considerando o cenário de precarização vivenciado atualmente no setor público, o que é corroborado por Ribeiro e Mancedo (2013), ao analisarem diversas questões relacionadas à precarização do trabalho do servidor público, como as tensões entre estabilidade e instabilidade, rotina burocrática e flexibilidade; e carreira linear e vínculos frouxos. Os mesmos autores discutem, ainda, a imagem estereotipada associada ao servidor público, como ineficiente, que contribui para tentativas de limitação e retirada de direitos conquistados, além da intensificação da precarização. Traesel e Merlo (2014) também discutem a precarização do trabalho no serviço público, destacando aspectos como metas excessivas, falta de reconhecimento do servidor, presença intensa da lógica de mercado nos modos de gestão e desconsideração de questões sociais envolvidas no trabalho.

Em pesquisa recente, realizada em uma universidade federal, Sabóia (2019), pesquisou a organização do trabalho em docentes gestores, demonstrando questões ligadas também à precarização, como percepção de rotinas burocráticas vistas como desnecessárias, desafios na equilibrção do tempo para lidar também com a atividade docente, alto índice *homework*, além da sobrecarga de trabalho.

Além dos aspectos gerais citados, relativos à precarização no setor público, são identificadas algumas características específicas no que concerne às práticas de gestão e de gestão de pessoas. Práticas como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e socialização assumem contornos específicos em organizações públicas, principalmente, quando são realizadas comparações com organizações da iniciativa privada. Uma das principais diferenças observadas em várias práticas é o objetivo claro de obtenção de lucros e de aumento de receita no âmbito privado, enquanto no setor público, os objetivos são mais direcionados à melhoria na utilização dos recursos e na prestação do serviço ao usuário-alvo do serviço público ali realizado (TOMAZZONI *et al.*, 2017; GENARI; *et al.*, 2017; COSTA; BRITO, 2017).

Embora as organizações públicas sejam caracterizadas na literatura como instituições dotadas de aspectos tradicionais em suas práticas, percebe-se que há certa evolução nos modelos e práticas de gestão no setor público, tanto no planejamento estratégico da organização quanto em práticas de gestão mais específicas, como as de gestão de pessoas.

Valadão Júnior *et al.* (2017) apontam a questão da formação do gestor público e a interface com a gestão por competências, enquanto Silva Filho *et al.* (2014) discutem a integração de sistemas de gestão. Tais exemplos sinalizam indícios de evolução paulatina das práticas de gestão no âmbito público.

Mintzberg (2003) propõe uma abordagem da configuração de determinadas estruturas organizacionais, determinadas tanto por aspectos ligados ao *design* quanto a fatores situacionais. Destaca também que pode haver transformação em tais estruturas. O autor aponta seis estruturas organizacionais básicas: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada, adhocracia e missionária. Considerando tais discussões sobre características das organizações públicas, é importante assinalar aspectos relativos à burocracia mecanizada e à burocracia profissional. A primeira, burocracia mecanizada, é caracterizada pela padronização dos processos de trabalho, altíssima especialização, assim como grande quantidade de normas e decisões, geralmente, centralizadas. A burocracia profissional, por sua vez, é caracterizada por ser descentralizada e, ao mesmo tempo, dotada de muita padronização. No contexto das organizações com uma estrutura de burocracia profissional, há uma padronização das habilidades e o ambiente, apesar de complexo, é estável. Trata-se uma estrutura comum de ser identificada em universidades e hospitais. Paes de Paula (2005) aponta que a administração pública apresenta, hoje, um modelo de “burocracia flexível”, por ter características burocráticas clássicas, mas ao mesmo tempo promover adaptações às necessidades de flexibilização. Moreira *et al.* (2019), em pesquisa realizada em uma universidade federal, concluíram que a configuração organizacional predominante foi de caráter híbrido, contendo características tanto da burocracia profissional quanto da burocracia mecanizada.

Considerando o contexto público, na esfera federal, Cavalcante e Carvalho (2017) apontam que há avanços e dilemas na profissionalização da burocracia federal brasileira. Apontam que os avanços refletem-se no aumento da qualificação e diversificação da força de trabalho, enquanto os dilemas referem-se ao “fosso histórico entre carreiras e cargos na administração pública federal” (p. 1).

Dentro do escopo de organizações públicas, têm-se as instituições públicas de ensino superior, as quais ocupam um papel fundamental na sociedade, assumindo o desafio de viabilizar a formação de profissionais e pesquisadores de diversas áreas do conhecimento. É fundamental refletir acerca da relevância social e dos papéis sociais atribuídos à universidade, conforme discute Brandão e Bastos (1993). A universidade brasileira, segundo a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), assume o papel de priorizar a indissociabilidade entre

ensino, pesquisa e extensão. Azevedo e Aranha (2013) destacam que o acesso às universidades se configura como uma etapa importante para as pessoas que estão inseridas na cultura brasileira. É importante considerar também que as questões sociais e culturais relacionadas às instituições de ensino superior (IES) brasileiras sofreram transformações que acompanharam a própria história do Brasil, em especial, nas últimas décadas, notadamente a expansão do setor privado de ensino superior e políticas voltadas à expansão e aumento da oferta de vagas no ensino superior público. Esta última expansão gerou, além de outras consequências, uma pressão de modernização e atualização tanto de práticas administrativas e gerenciais quanto de formas de regulação e avaliação das IES.

É fundamental, também, considerar que as instituições de ensino superior sofrem influência de fatores de natureza político-institucional, econômica e cultural, conforme discute Ribeiro (2017) ao apontar também que as tensões de caráter administrativo no âmbito das IES relacionam-se também com questões da sociedade e do mercado.

Em uma pesquisa acerca das missões e modelos de universidades federais no Brasil, Janissek *et al.* (2013) evidenciaram as seguintes dimensões relativas a tais missões:

[...] formação de profissionais e cidadãos comprometidos com as questões sociais; a produção e difusão do conhecimento; as questões relacionadas com o desenvolvimento nacional, regional e internacional; estimular e ser referência em aspectos como a investigação científica, as atividades criativas, a criação e difusão cultural e a consciência dos problemas mundiais (p. 232).

Diante da complexidade social e estrutural de tais instituições, torna-se cada vez mais relevante e necessário promover e analisar modelos e práticas de gestão específicas para esse tipo de organização.

A gestão de instituições de ensino superior é marcada pela complexidade. Prates *et al.* (2012, p. 28-29) afirmam:

As organizações universitárias são altamente complexas em termos de diversificação de área de atuação, dos públicos atendidos e da natureza das atividades desenvolvidas. A estrutura decisória dessas organizações assemelha-se mais àquela de uma *polity* do que à de uma organização produtiva, ainda que muito complexa. Em cenários organizacionais do tipo acima descrito, predomina a ambiguidade, a incerteza e a disjunção de subsistemas de interesses, de ação e de envolvimento normativo.

A gestão das instituições de ensino superior também tem sido apresentada como um indicador do desempenho da organização, conforme apontam Zanin *et al.* (2015) ao investigarem em seu estudo, indicadores de desempenho de universidades comunitárias. Entre

os principais indicadores identificados no estudo, a gestão foi um fator relevante, junto aos de pesquisa, extensão e ensino. No indicador gestão, aspectos como desenvolvimento humano, equilíbrio econômico-financeiro, gestão acadêmica e processos internos foram considerados.

Os aspectos ligados à qualidade e excelência no atendimento ao usuário, por parte dos servidores públicos, assumem grande importância no contexto de evolução de uma gestão burocrática para uma gestão pública moderna, conforme ressaltam Paiva *et al.* (2017) ao investigarem o clima para serviços em uma universidade federal.

Prates *et al.* (2012) discutem o impacto das formas de gestão e de estrutura administrativa de universidades em questões ligadas ao alcance de objetivos do ensino e de formação. Vieira *et al.* (2006) sinalizam o descompasso entre algumas demandas da sociedade e os recursos da universidade, sublinhando o atraso de suas práticas, em especial, no tocante à gestão:

A estrutura organizacional e acadêmica dessas instituições é, muitas vezes, dominada por forte aparato burocrático (nas federais, principalmente) e pela busca de resultados (nas particulares). Essa realidade gera disfunções acadêmicas responsáveis pelo atraso das universidades como instituições a se destacarem na vanguarda da sociedade (p. 1).

Ainda no tocante aos desafios da gestão no contexto da universidade, os autores destacam que a estrutura organizacional da universidade apresenta características como compulsão burocrática, excesso de normalização, corporativismo, rigidez funcional, resistência à mudança e dificuldade de ser afetada por pressões externas.

Outras características observadas são o corporativismo, o excesso de regras e a rigidez. Os autores, ao analisarem a influência dos modelos burocrático e gerencial nas universidades, afirmam que ainda prevalece o modelo burocrático de gestão, com características como resistência à mudança e dificuldades de gerir processos e atividades com inovação (FALQUETO; FARIAS, 2013). Nesse contexto, as atividades tidas como principais, de ensino pesquisa e extensão, também são intensamente afetadas pelos aspectos burocráticos do cotidiano universitário. Além de tais aspectos, são destacadas questões como alta distância do poder e bloqueio a novas ideias, em especial, se forem contrárias à visão dos líderes ocupantes de cargos de gestão em determinado momento. Algumas das possibilidades apontadas pelos autores, no contexto de uma gestão pública gerencial, são descentralização, maior autonomia e participação, assim como diminuição de níveis hierárquicos.

Ribeiro (2017) aponta que as universidades e demais instituições de ensino superior distanciam-se da estrutura e dinâmica de uma empresa nos moldes tradicionais e que seus objetivos nem sempre conseguem ser traduzidos e/ou delimitados com precisão. Além

disso, esta autora também aponta um desafio constante enfrentado, principalmente, pelas universidades públicas: o contínuo impasse entre “adotar o novo e conservar o velho” (p. 365).

Peixoto e Janissek (2015) também corroboram com estas análises e afirmam:

Curiosamente, o esforço observado na expansão, aparelhamento e ressignificação da Universidade pública parece não ter sido acompanhado por uma discussão mais profunda sobre as transformações na estrutura gerencial que são necessárias para a sustentação dessas organizações. Parece que em muitos casos, estruturas administrativas arcaicas convivem lado a lado com as últimas inovações tecnológicas, nos diversos campos do saber. (p. 244).

Janissek *et al.* (2013) acrescentam a esta discussão as características da complexidade e do hibridismo tão presentes no contexto da universidade, assinalando que “Por ser uma organização complexa, a própria definição deste tipo de organização, a sua missão e os seus objetivos nem sempre são facilmente compreendidos e traduzidos em práticas de gestão” (p. 218). No mesmo estudo, os autores têm como uma das conclusões que tanto o modelo de universidade quanto sua missão irão orientar as políticas e práticas de gestão da instituição.

Loureiro *et al.* (2017) analisaram a influência dos modelos de gestão universitários no sofrimento de servidores de uma universidade. Os autores consideraram três modelos: o patrimonial, que tem como principais características o nepotismo, a corrupção e a atenção a interesses de um grupo específico em detrimento de outros grupos; o burocrático, que tem como principais características a rigidez dos processos, a autoridade delimitada e a impessoalidade; e o modelo gerencial, o qual tem como marcas a busca da eficiência, eficácia e resultados advindos dos processos de trabalho. Os resultados do estudo apontaram efeitos advindos da adoção dos modelos de gestão considerados que exercem influência sobre o prazer-sofrimento dos servidores, como a rotatividade das chefias, a influência política e condutas patrimonialistas. No que tange, especificamente, às práticas de gestão, percebe-se que, no contexto pesquisado, existe um sentimento de insegurança em relação à continuidade no trabalho, devido à transitoriedade das chefias. Além disso, percebe-se que há falhas na preparação efetiva dos gestores para o exercício dos cargos e, conseqüentemente, os processos e as atividades desenvolvidos pelos servidores são afetados, conforme é observado pelos autores:

[...] não se favorece o acúmulo de experiências de gestão e de práticas que propiciem ao servidor técnico-administrativo uma maior continuidade e um melhor desenvolvimento de seu trabalho. Fica, assim, à mercê de certas características dos chefes, e seu trabalho, mais desenvolvido em algumas coisas e obstaculizado em outras. (LOUREIRO *et al.*, 2017, p. 101).

Jacobsen *et al.* (2012) também reforçam os dados relativos aos desafios na gestão em universidades, ao atestarem que há uma carência de políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas à qualidade de vida, segurança e reconhecimento de servidores.

Quando se trata de analisar as formas de gestão adotadas pelos líderes em universidades federais e demais instituições federais de ensino superior, é notório que há um papel ambíguo, complexo e multifacetado exercido pelos gestores universitários, os quais, muitas vezes, também ocupam cargos de docentes da instituição. Além disso, é demonstrado que as universidades encaram intensos desafios em estruturar as suas práticas de gestão em consonância com os princípios da gestão pública e do campo da gestão por competências (ESTHER; MELO, 2008; FLECK; PEREIRA, 2011; BURIGO; LAUREANO, 2013).

Esther (2011), em estudo realizado com reitores de universidades federais, obteve como um dos resultados a predominância de competências políticas em detrimento de outras competências gerenciais importantes, como planejamento e liderança. Ademais, Sampaio e Laniado (2009) apontam os desafios envolvidos em processos de mudança e/ou modernização de instituições de ensino superior, como a presença de práticas obsoletas, conservadorismo e práticas que reforçam o individualismo e o corporativismo em tais instituições. Venturini *et al.* (2010) reforçam tais dados, ao discutirem a prática da avaliação da gestão universitária e apontarem, entre diversos fatores, os seguintes: consciência da importância da avaliação e definição clara de indicadores.

Entre os desafios enfrentados por tais “professores-gestores”, encontram-se a falta de conhecimento e/ou experiência em atividades de caráter administrativo, déficits na difusão de informação, conflitos acentuados entre professores e demais atores organizacionais, escassez de tempo em função do excesso de reuniões e compromissos formais (REATTO; BRUNSTEIN, 2018; MAGALHÃES *et al.*, 2017; PEREIRA, R. *et al.*, 2015; GOMES *et al.*, 2013; SANTOS; BRONNEMANN, 2013). Um dos principais resultados encontrados por Pereira, R. *et al.* (2015) aponta que os “professores-gestores” não estão totalmente preparados para as funções para os quais são designados em função da ausência de formação em Administração ou da falta de proficiência em rotinas administrativas. Magalhães *et al.* (2017) e Salles e Villardi (2017) destacam que uma das principais fontes de preparação para os gestores no âmbito das IES é a própria experiência do cotidiano, por meio de erros e acertos.

Além de tais questões ligadas ao cotidiano organizacional, Gomes *et al.* (2013) destacam como um dos resultados de sua pesquisa o impacto da rotina de gestão na vida pessoal de gestores universitários. Em suma, percebe-se, diante dos estudos analisados, que o

professor-gestor tem o papel de conciliar uma gama de atividades administrativas com atividades acadêmicas e fazer escolhas constantes entre os dois grupos de atividades.

Boynard e Nogueira (2015) também corroboram esta análise ao evidenciarem correlações entre indicadores de gestão universitária e indicadores relativos à qualidade dos cursos ofertados pela instituição. Tosta e Dalmau (2012) também discutem a importância da preparação dos gestores no âmbito da universidade. Zandavalli *et al.* (2013), em estudo realizado em uma universidade, identificaram que mais de 94% dos gestores da instituição passam a ter conhecimentos sobre gestão no cotidiano de trabalho da universidade, o que sugere a necessidade de analisar e repensar as práticas de gestão adotadas nas instituições de ensino superior brasileiras.

Entre os aspectos que caracterizam as instituições de ensino superior, um que merece destaque é a resistência à mudança. Palacios (2014) cita que, embora a universidade esteja alicerçada no ensino, pesquisa e extensão, comumente há um foco prioritário no ensino, o que promove uma postura internalizada da universidade, ou seja, voltada para si mesma. O autor cita também outros aspectos que caracterizam esta resistência à mudança e desafios para a implementação de ações inovadoras:

Isomorfismo coercitivo (leis, valores e crenças) e isomorfismo normativo (elevado grau de independência de departamentos e professores) caracterizam a organização universitária brasileira, dando a ela certo imobilismo estrutural e dificuldades em construir projetos acadêmicos inovadores e integrados pela diversidade que a compõe. (PALACIOS, 2014, p. 212).

Percebe-se, portanto, que a despeito das potencialidades, as organizações públicas e, em especial, as instituições federais de ensino superior (IES) possuem diversos desafios no que tange a questões ligadas à gestão e à profissionalização de diversas práticas no campo organizacional. Consequentemente, a adoção de práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação e da inovação gerencial torna-se um desafio neste campo, práticas estas que serão discutidas na seção seguinte.

Pode-se apontar, também, que há convivência de trabalhadores inseridos em diferentes categorias ocupacionais nas IES públicas, com regimes de contratação distintos, a exemplo dos servidores e dos terceirizados. Considerando, primeiro, a categoria de servidores, observa-se também a diferenciação entre os técnicos não ocupantes de posições de gestão e aqueles que ocupam funções de gestão (cargos de direção e funções gratificadas, principalmente). Há uma grande diferença em termos de atuação e nível de autonomia e responsabilidade entre os técnicos e os gestores.

Quando se analisa a categoria de terceirizados, por sua vez, verifica-se a grande distinção em relação ao regime de contratação e, conseqüentemente, no nível de autonomia, acesso a direitos trabalhistas (como estabilidade) e alcance de práticas de gestão. Ademais, são evidentes aspectos relacionados à precarização do trabalho de terceirizados, como as seguintes, apontadas por Antunes e Druck (2015):

- a) Diferenças salariais: observa-se que em várias categorias profissionais (como petroquímicos, bancários e telemarketing) de diversos segmentos que são praticados salários consideravelmente menores para terceirizados;
- b) Padrões de gestão e organização do trabalho: são observadas condições de intensificação do trabalho e de proposição de metas abusivas, gestão caracterizada pelo medo, assédio moral e exigência da polivalência do trabalhador terceirizado;
- c) Jornada de trabalho: é observada uma carga horária de trabalho maior para os terceirizados em comparação aos efetivos, variando entre 3 a 9 horas excedentes;
- d) Tempo de permanência na empresa/rotatividade: é observada uma maior taxa de rotatividade entre terceirizados, com taxas de 2 anos e 7 meses, em comparação aos efetivos, que têm taxas aproximadas de 5 anos e 8 meses;
- e) Benefícios ou outros elementos: são verificados menos benefícios para os terceirizados ou valores menores, quando se consideram auxílios para transporte e alimentação e participação nos lucros e resultados (PLR) da organização;
- f) Condições de insegurança e saúde no trabalho: são verificadas mais taxas de acidentes de trabalho e mais exposição aos riscos em terceirizados.

No contexto específico do setor público, a terceirização pode ser compreendida como uma estratégia para a contratação de trabalhadores considerados qualificados, tendo em vista possíveis dificuldades na realização de concursos ou outras questões ligadas a um possível tempo maior para a integração e socialização do novo servidor. Ademais, é um processo que não é recente, sendo originado no contexto de reformas do Estado em meados de 1995 (CUNHA, 2015). Por outro lado, a terceirização se configura como uma das facetas mais significativas do processo de precarização do trabalho e da fragilização das relações trabalhistas. Ademais, percebe-se uma tentativa de reduzir de forma significativa a interferência do Estado em determinadas atividades, viabilizando a terceirização como estratégia e prática cada vez mais recorrente no âmbito público. Salvador e Riba (2017) apontam a questão da terceirização, especificamente, no setor público e demonstram

fatores/argumentos envolvidos na adoção deste mecanismo em organizações públicas. O primeiro deles consiste na estratégia de a organização voltar-se ao seu negócio principal (*core business*) em detrimento de atividades menos críticas e que possuam menor potencial lesivo para a organização em termos de cumprimento de atividades principais, otimização de recursos e redução de custos. Outro fator apontado está relacionado às restrições orçamentárias dos órgãos públicos, ressaltando seu financiamento público e não privado. Finalmente, os autores apontam também a possibilidade de flexibilização do quadro de trabalhadores e da própria gestão de pessoas (KLUMB; FEUERSCHÜTTE, 2012).

Ademais, o processo de terceirização viabiliza não apenas a redução de custos, mas também sua migração de custos fixos para variáveis, em função da maior facilidade em admitir e desligar trabalhadores, dada a natureza frágil do contrato de trabalho (FURNO; GOMES, 2015), o que coloca o terceirizado numa posição de “descartável” (OLIVEIRA, 2013). A terceirização, portanto, tem aparecido e se solidificado no discurso empresarial como uma possibilidade e como uma estratégia ou um “suporte de gestão” ou mesmo como “técnica administrativa moderna” (OLIVEIRA, 2013; PREUSLER *et al.*, 2015). Algumas de tais vantagens, que têm suporte nesses discursos, são sistematizadas a seguir:

- Perspectiva econômica-contábil: transformação de custos fixos em variáveis e disponibilização de recursos financeiros;
- Competências essenciais: foco sobre a atividade-fim da empresa;
- Eficiência operacional: maior flexibilidade de produção e acesso às melhores tecnologias disponíveis;
- Custos de transição: melhor eficiência por meio da escolha da forma organizacional adequada à redução dos custos de transição (OLIVEIRA, 2013, p. 199).

Além do discurso empresarial, percebe-se na literatura uma significativa parcela de estudos que não realizam uma análise crítica acerca do fenômeno da terceirização. Cassundé *et al.* (2016) realizaram um levantamento bibliométrico, considerando o período entre 2005 e 2015 e um de seus resultados foi que o campo da Administração e de Estudos Organizacionais têm produzido sobre o tema de forma subordinada à “lógica da eficiência, eficácia e lucratividade” (p. 189), não tecendo análises críticas e olhar mais global sobre o processo e suas inter-relações com a precarização.

Jensen e Stonecach (2005), ao discutirem os argumentos favoráveis e contrários à terceirização no setor público, apontam que o questionamento dos níveis de eficiência nas organizações públicas figura como argumento favorável. Petrossi *et al.* (2014) argumentam que, a despeito das vantagens envolvidas na adoção de estratégias de terceirização, é

fundamental considerá-las dentro de um projeto elaborado com cuidado, atrelado também a uma política de caráter mais global da organização, que considere nuances da relação contratante-contratada.

Considerando, especificamente, a terceirização em instituições públicas de ensino superior, Mancebo *et al.* (2016) discutem o alcance de processos de precarização e terceirização no âmbito de tais instituições e afirmam que a solidificação e o alcance da terceirização em universidades públicas têm provocado extinção de cargos dos planos de carreira das universidades, acompanhada da ocorrência de condições desfavoráveis de trabalho para os terceirizados, como atraso no pagamento de salários e benefícios, não fornecimento de equipamentos de segurança, etc.

Alves *et al.* (2015) apontam algumas consequências negativas no processo de terceirização em um hospital universitário vinculado a uma universidade federal: dificuldades na organização do trabalho, prejuízos nas relações interpessoais, além de um clima significativo de insegurança. Andrade *et al.* (2016) encontraram resultados semelhantes ao investigarem a percepção de terceirizados em uma universidade federal: os respondentes afirmaram que seu trabalho não é valorizado, que há desgaste físico e psicológico e que o trabalho influencia negativamente a saúde, além de apontarem a alta rotatividade das empresas envolvidas no processo de terceirização.

Olher *et al.* (2015), em estudo realizado em um instituto federal de educação, evidenciaram percepção de perda de direitos trabalhistas, de falta de proteção do trabalhador e enfraquecimento do potencial de união e resistência frente às condições adversas de trabalho. Pereira, H. *et al.* (2015) também discutem questões ligadas à terceirização em uma universidade federal, destacando aspectos negativos como medo da demissão, ritmo e jornada intensos de trabalho, perda de direitos e questões conflituosas com a supervisão/liderança.

Klumb e Feuerschütte (2012) destacaram em seu estudo em um tribunal eleitoral alguns elementos restritivos para os profissionais terceirizados em relação ao trabalho: tratamento diferenciado entre terceirizados e efetivos, treinamentos oferecidos apenas aos efetivos e impossibilidade de gerenciar um setor. Além disso, uma pesquisa qualitativa realizada por Brito *et al.* (2012) demonstrou entre os terceirizados um sentimento de exclusão e discriminação por parte dos trabalhadores efetivos.

Percebe-se, diante de tais estudos realizados no setor público e alguns deles em instituições públicas de ensino superior, que os efeitos da terceirização mostram-se presentes neste cenário de maneira significativa. Uma das grandes diferenças percebidas quando se observa a terceirização no contexto do setor público é a grande disparidade entre

servidores/empregados públicos e os terceirizados no tocante ao acesso aos direitos e caracterização de condições de trabalho quanto na relação com a gestão e com a organização.

2.2 Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação

Esta seção objetiva discutir a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, contextualizando esse tema também em instituições federais de ensino superior. Antes de proceder a esta discussão, é fundamental conceituar e discutir os construtos “inovação” e de “inovação gerencial”, o que será realizado a seguir.

2.2.1 Delimitando o conceito de Inovação

Os estudos sobre inovação datam do início do século XX aproximadamente, com os estudos de Joseph Schumpeter, o qual realiza uma distinção seminal entre inovações radicais e inovações incrementais. As primeiras podem ser compreendidas como aquelas que geram mudanças de grande magnitude e as segundas podem ser entendidas como inovações que promovem mudanças sem um caráter de grande ruptura/impacto no contexto organizacional. É interessante observar que as inovações incrementais representam cerca de 80% da inovação produzida e implementada nas organizações, o que sugere que mudanças sem uma magnitude significativa têm um potencial relevante para as organizações e não devem ser subestimadas como importantes para o alcance de resultados organizacionais (SOUSA, F. *et al.*, 2015; UZZI; SPIRO, 2005).

Não existe um consenso na literatura acerca da definição de inovação. A Lei Nº 10.973, de 2 de Dezembro de 2004, define inovação como “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços” (BRASIL, 2004), enquanto o Manual de Oslo (OCDE, 2005) define inovação como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (p. 55).

Desta definição, decorre uma tipologia da inovação, comumente presente na literatura: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing. A inovação de produto pode ser compreendida como a introdução de um produto

ou serviço de maneira nova ou com aperfeiçoamentos em alguma(s) de suas características. A inovação de processo consiste na introdução de um novo processo, método ou metodologia. A inovação de marketing, por sua vez, é a implementação de um novo método de marketing que tenha impacto em algum aspecto relevante do produto. Finalmente, a inovação organizacional consiste na introdução de um novo método organizacional.

A inovação é, cada vez mais, considerada como um imperativo para as organizações e também como vantagem competitiva (QUEIROZ *et al.*, 2013; RODRIGUES; VELOSO, 2013). Segundo Bruno-Faria e Fonseca (2014), a literatura aponta que a inovação tem sido uma meta de diferentes organizações em diversas regiões do mundo, além de sublinharem a complexidade do construto. Além disso, a inovação é comumente associada à promoção de mudanças que gerem algum tipo de benefício à organização (SOUSA, F. *et al.*, 2015).

Gualberto e Moreira (2013) apontam a necessidade de considerar a inovação como fundamental em organizações do segmento de serviços, sublinhando aspectos como o caráter intangível de determinados serviços e o relacionamento cliente-prestador. Segundo os autores, a inovação tem ganhado novas configurações conceituais passando a não ser considerada apenas resultado da combinação de recursos, mas também uma ação relacionada a ganhos qualitativos para a organização. São apontados diversos modelos de inovação desenvolvidos, especificamente, para o setor de serviços, o que demonstra a necessidade e relevância de ações inovadoras neste campo. Resende Junior e Guimarães (2012) também investigaram o campo específico da inovação em serviços e evidenciaram dificuldades de mensuração da inovação neste campo, além do número reduzido de estudos sobre inovação em serviços no setor público e de estudos que investiguem os determinantes e antecedentes da inovação.

Um dos conceitos estritamente relacionados à inovação é o de criatividade. Campolina e Martínez (2013) afirmam que o processo inovativo pressupõe o desenvolvimento e implementação de novas ideias e envolve pessoas engajadas em transformações no ambiente organizacional. Além disso, é destacado o caráter intencional da inovação, sendo esta, muitas vezes, atrelada a um processo de mudança organizacional. A inovação não pressupõe, necessariamente, a introdução de um novo bem ou serviço, mas sim uma nova forma de realizar uma atividade, um novo processo e/ou uma nova forma de gestão.

Bruno-Faria e Fonseca (2014) apresentam um conceito relacionado a este campo, a cultura de inovação, que pode ser compreendida como a intenção e o comportamento de ser inovativo em um dado contexto organizacional. Os autores, a partir de uma revisão de

literatura, evidenciaram a relação entre cultura organizacional e inovação e entre inovação e mudança organizacional, indicando que a cultura da organização pode estimular ou funcionar como barreira para a inovação. Valladares *et al.* (2014), por outro lado, trazem o termo capacidade de inovação, que pode ser compreendida como a força de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos. Os autores do estudo atestaram, também por meio de revisão de literatura, alguns fatores determinantes da capacidade de inovação: liderança transformadora, intenção estratégica de inovar, gestão de pessoas para inovação, conhecimento do cliente e do mercado, gestão estratégica da tecnologia, organicidade da estrutura organizacional, gestão de projetos e desempenho em inovação.

Nobre *et al.* (2016) afirmam que a capacidade de inovação pode ser compreendida como a habilidade, por parte das organizações, de extrair conhecimentos de atividades corriqueiras da organização. Trata-se de um potencial interno organizacional para identificar oportunidades de melhorias. Reichert *et al.* (2015) apresentam em seu estudo um “modelo de capacidades de inovação” (p. 165), que postula quatro capacidades das organizações: capacidade de desenvolvimento, capacidade de operação, capacidade de gestão e capacidade comercial, as quais, com base em Zawislak *et al.* (2013), estão relacionadas à inovação tecnológica, inovação operacional, inovação gerencial e inovação comercial.

A despeito das diversas definições para inovação e dos construtos relacionados (cultura de inovação e capacidade de inovação), é fundamental alertar que a inovação não está restrita à mudança tecnológica que envolva sistemas de informações, *softwares* ou maquinário da organização, mas sim, na literatura atual, considera-se que há uma significativa ampliação da definição de inovação, considerando-a não restrita a tais fatores, conforme apontam Reichert *et al.* (2015) e Oliveira, J. *et al.* (2014).

Percebe-se que os estudos sobre inovação estão presentes em diversos tipos e segmentos de organizações. Nodari *et al.* (2015) abordaram a questão da inovação no setor da saúde e identificaram tipos de inovação: inovação de produto e/ou serviço, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional. Bichueti *et al.* (2013) investigaram a atividade inovadora em indústrias por meio de um modelo denominado “radar da inovação” e identificaram práticas de caráter inovador em todas as dimensões consideradas no modelo: oferta, plataforma, soluções, clientes, relacionamento com o cliente, captura de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, *networking* e marca. Alguns estudos dedicam-se também à investigação de projetos de inovação, como aquele realizado por Carmona *et al.* (2014).

Percebe-se que a inovação pode ocorrer em qualquer ambiente organizacional, porém, as possibilidades de desenvolvimento da inovação estão sujeitas a diversas variáveis do contexto organizacional. Fernandes *et al.* (2016) afirmam: “[...] num ambiente propício à mudança, a inovação poderá acontecer, mais provavelmente do que num ambiente já saturado de complexidade, que nubla e ofusca as oportunidades de sua ocorrência” (p. 2550).

Queiroz *et al.* (2013) também apontam, com base na análise da literatura, que parece haver grande relação entre gestão de pessoas e inovação. Echeverría *et al.* (2008) apontam também que a inovação é um aspecto significativo e com lugar central nos modelos mentais de líderes pesquisados. Rodrigues e Veloso (2013) realizaram um estudo em que foram investigadas as contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação. Os autores destacam que tanto a criatividade quanto a inovação podem ser estimuladas e desenvolvidas por meio de políticas e práticas de gestão de recursos humanos, como avaliação de desempenho, recrutamento e seleção e formação. Além disso, apontam que aspectos como “suporte para as novas ideias, tolerância ao erro, autonomia, liberdade para que os colaboradores exerçam suas funções e debates para a partilha de ideias” (p. 1) podem estimular a criatividade e a inovação, de forma combinada às políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Os autores também apontam que as organizações tendem a ter intensas dificuldades para desenvolver e manter processos de inovação, devido à necessidade de existir envolvimento de todos os trabalhadores, os quais são os principais atores envolvidos no processo. Os mesmos autores apontam também que as práticas de gestão de recursos humanos têm sido verificadas como antecedentes da inovação e acrescentam que uma das lacunas deste campo de estudos é que, geralmente, as práticas de gestão de recursos humanos são investigadas de forma isolada e não conjunta, o que corrobora dados de Alberton e Carvalho (2017), os quais apontam que há um número reduzido de estudos que exploram como diferentes práticas de gestão, em conjunto, fomentam e estimulam a criatividade e adoção de novas ideias por parte dos trabalhadores.

Reichert *et al.* (2015) apontam, com base em estudo em organizações consideradas inovadoras, que o modelo de gestão influencia de maneira significativa a capacidade de inovação de uma organização, bem como assinala a necessidade de considerar inovações como dependentes das práticas de gestão:

Além de levar em conta a inovação tecnológica a partir de indicadores de P&D [Pesquisa e Desenvolvimento] ou de patentes depositadas, devem-se considerar outros esforços de mudança e novidade, como adaptações em produtos, novos arranjos operacionais, adequações em práticas de gestão ou novas técnicas de marketing. Trata-se de atividades que não seriam capturadas pelos modelos

tradicionais de inovação, mas que podem significar desempenho positivo para as empresas. (REICHERT *et al.*, 2015, p. 163-164).

Queiroz *et al.* (2013) apresentam um conjunto de características presentes em “empresas inovadoras”, que remetem a processos relacionados à gestão:

(1) descentralização radical da responsabilidade por resultados para as unidades operacionais; (2) redução no número dos níveis hierárquicos; (3) redução no papel do *staff* corporativo: a alta cúpula passa a concentrar-se em criar e disseminar conhecimentos; (4) mudança no estilo gerencial, de “comandar e controlar” para “facilitar e autorizar”; (5) sistemas sofisticados de comunicação interna (tanto formal quanto informal), horizontal e vertical; (6) uso extensivo de grupos *ad hoc* (interdivisionais e interfuncionais) focados em forças-tarefa, ao invés de estruturas organizacionais departamentalizadas e rígidas; (7) uso deliberado dos recursos humanos internos para disseminação de conhecimento (p. 660).

Sousa, F. *et al.* (2015), ao investigarem as chamadas “indústrias criativas”, obteve em seus resultados que práticas de gestão de recursos humanos relacionam-se com a criatividade e inovação no ambiente organizacional. Nobre *et al.* (2016) também discutem o conceito de “empresa inovadora” conceituando-a como aquela que tenha implementado, pelo menos, um tipo de inovação e acrescentam:

As empresas inovadoras admitem novos modelos para organizar e gerenciar suas atividades, bem como lançam novos produtos, modificam processos, exploram novos nichos de mercado, mudam regras, não se adaptam ao convencional, geram novas demandas, e assim, criam uma vantagem competitiva frente às demais empresas (NOBRE *et al.*, 2016, p. 203-204).

Pinho e Janissek (2019, p. 241), mais recentemente, apontam alguns resultados de pesquisa acerca de cognições gerenciais e apontam um esquema cognitivo de uma organização inovadora construído por gestores inseridos em um contexto considerado muito inovador. O referido esquema destaca as seguintes características: pensamento estratégico (voltado ao ambiente externo), ênfase nas pessoas (conviver com a diversidade, identificar e desenvolver talentos inatos, perfil comportamental e conceder *empowerment*), processos internos e liderança.

Ribeiro Neto *et al.* (2017) investigaram, especificamente, a inovação em políticas de treinamento e desenvolvimento e identificaram práticas específicas inovadoras em três organizações. Tais estudos demonstram uma relação cada vez mais significativa entre modelos e práticas de gestão e inovação, o que reforça a necessidade de discussão de um tipo específico de inovação: a inovação gerencial.

Além da discussão de tais conceitos relacionados à inovação em diferentes contextos e em articulações diversas, inclusive com a área de gestão de pessoas e suas respectivas práticas, é importante apontar que a inovação pode ser pensada, principalmente, a partir do que é novo para determinado ambiente, organização ou contexto. Nesse sentido, uma ação pode ser pioneira em um ambiente, assim como já estar plenamente consolidada em outro ambiente ou organização (QUEIROZ *et al.*, 2013). Essa discussão confere à inovação um caráter fortemente contextual e relevante no momento do diagnóstico de uma organização, por exemplo.

Alguns dos principais conceitos, tratados até aqui, podem ser melhor visualizados na Figura 02:

Figura 2 – Inovação e conceitos relacionados

Inovação	Definições legais	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Lei Nº 10.973</u> - “Introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços” (BRASIL, 2004); • <u>Manual de Oslo</u> - A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (FINEP, 2005 p. 55).
	Quanto à magnitude	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Radical</u> - gera mudanças de grande magnitude; • <u>Incremental</u> - promove mudanças sem um caráter de grande ruptura/impacto no contexto organizacional.
	Tipologia da Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • <u>De Produto</u> - introdução de um produto ou serviço de maneira nova ou com aperfeiçoamentos em alguma(s) de suas características; • <u>De Processo</u> - introdução de um novo processo, método ou metodologia; • <u>De Marketing</u> - implementação de um novo método de marketing que tenha impacto em algum aspecto relevante do produto; • <u>Organizacional</u> - introdução de um novo método organizacional.
	Construtos relacionados à Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criatividade</u> - desenvolvimento e implementação de novas ideias e envolve pessoas engajadas em transformações no ambiente organizacional; • <u>Cultura de Inovação</u> - a intenção e o comportamento de ser inovativo em um dado contexto organizacional; • <u>Empresas Inovadoras</u> – organizações com características como descentralização, redução no número dos níveis hierárquicos, redução no papel do staff corporativo, mudança no estilo gerencial, de “comandar e controlar” para “facilitar e autorizar”, sistemas sofisticados de comunicação interna, uso extensivo de grupos ad hoc (interdivisionais e interfuncionais), uso deliberado dos recursos humanos internos para disseminação de conhecimento (QUEIROZ <i>et al.</i>, 2013, p. 660).

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Percebe-se, portanto, a existência, na literatura, de diversos construtos que não se confundem ao conceito de inovação, apesar da relação existente, como cultura da inovação, capacidade de inovação e empresas inovadoras. Por outro lado, aprofundando o conceito de inovação, percebe-se de maneira clara na literatura a tipologia da inovação, subdividindo-a em: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing; assim como em inovação radical e inovação incremental.

2.2.2 Inovação Gerencial

A inovação gerencial, de forma semelhante à inovação, possui diferentes conceitos na literatura. Van de Ven *et al.* (2000) destacam que o processo de inovação, numa perspectiva gerencial, consiste na coordenação e engajamento de pessoas para o desenvolvimento de novas ideias, com o objetivo de alcançar determinados resultados.

O conceito de inovação gerencial pode ser compreendido como um tipo de inovação que não se limita, necessariamente, à inovação tecnológica. Nesse sentido, a inovação gerencial está relacionada a tecnologias sociais, ou seja, a processos e atividades mais ligados à organização e gestão (NELSON, 2008). Por outro lado, é importante ressaltar que, comumente, há associação entre inovações tecnológicas e gerenciais com efeitos sobre o desempenho organizacional (DAMANPOUR; EVAN, 1984; DAMANPOUR *et al.*, 2009). Damanpour (2014) destaca que diferentes tipos de inovação implementados de maneira conjunta tendem a gerar melhor desempenho organizacional.

Lopes (2017), ao investigar a inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos, identificou que existem imprecisões, sobreposições conceituais (DAMANPOUR, 2014) e diferentes interpretações acerca do conceito de inovação gerencial, como a consideração dos seguintes conceitos como sinônimos: inovação gerencial, inovação em gestão, inovação administrativa e inovação organizacional, levando o referido autor a concluir que o conceito de inovação organizacional possui uma acepção distinta das demais e mais abrangente, referindo-se à implementação de novas ideias em campos mais diversos da organização, em consonância com Damanpour (1991).

No que concerne à diversidade conceitual do construto inovação gerencial, Lopes (2017) apresenta um levantamento que demonstra aspectos presentes em conceitos apresentados por diferentes autores: caráter de novidade para o estado da arte da gestão, melhoria do desempenho organizacional, novas formas de executar e desenvolver o trabalho, novas formas de organização de atividades, revisão de processos e novas técnicas para aumento da eficiência. Com base nesse levantamento e em estudo realizado pelo autor anteriormente (LOPES, 2015) o conceito de Inovação Gerencial proposto pelo autor é: “a introdução de algo novo para a firma nas seguintes dimensões: atividades e práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais” (LOPES, 2017, p. 29).

As atividades e práticas gerenciais dizem respeito à natureza das atividades e à forma pela qual são realizadas, em especial, pelos gestores de uma organização. Essa primeira dimensão relaciona-se, portanto, às rotinas organizacionais e aos papéis desempenhados e

responsabilidades inerentes a cada trabalhador. Trata-se de uma dimensão muito importante ao tratar, principalmente, do fator singular e personalizado envolvido na execução das atividades, assim como nos níveis de responsabilidade de cada ator organizacional.

Os processos de gestão, por sua vez, referem-se a rotinas, processos e procedimentos ligados às atividades desenvolvidas pelos gestores, como planejamento estratégico, comunicação interna e gestão do conhecimento. De forma diferente da dimensão de atividades e práticas gerenciais, ainda que relacionada, esta dimensão volta-se mais a aspectos processuais e procedimentais envolvidos na realização de atividades.

Finalmente, as estruturas organizacionais podem ser compreendidas como a organização e distribuição de níveis hierárquicos, linhas de comando e responsabilização. Esta dimensão relaciona-se, fortemente, à maneira como é prevista a tomada de decisão na organização, dialogando também com aspectos relacionados à autonomia e poder decisório.

Destaca-se que essa definição de Inovação Gerencial orientou a realização de parte da presente pesquisa, assim como a estruturação de parte dos instrumentos utilizados.

Lopes (2017), com base em estudos como o de Damanpour (2014), aponta atributos específicos de complexidade da inovação gerencial, reforçando seu *status* diferente de demais tipos de inovação: adaptabilidade, complexidade operacional, grau de novidade, abrangência, incerteza quanto ao impacto, caráter tácito, raridade e dificuldade de “replicar, proteger, testar, observar e de identificar seus limites” (p. 29).

O mesmo autor, com base em revisão de literatura, também aponta fatores que exercem influência sobre a inovação gerencial e divide-os em fatores individuais (força de trabalho e agentes internos de mudança); intraorganizacionais (fatores contingenciais, orientação estratégica para inovação, configuração estrutural e interações externas e internas); e macro e interorganizacionais (ambientes geral e setorial e ambiente institucional).

Ainda realizando uma análise da literatura no campo da inovação gerencial, evidenciam-se estudos que exploram diferentes tipos de inovação (tecnológica, gerencial, etc.) e sistemas de controle gerencial (BEUREN; ORO, 2014; CRUZ *et al.*, 2015; FREZATTI *et al.*, 2015; UTZIG; BEUREN, 2014). Outros estudos voltam-se para a relação entre inovação tecnológica e gerencial (KIM *et al.*, 2016; MARTINS; LIMA, 2017) e investigação da influência da inovação gerencial sobre outras variáveis organizacionais, como desempenho (KOSTER *et al.*, 2017; QIN *et al.*, 2015).

2.2.3 Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação

Após a introdução e discussão dos conceitos de inovação e de inovação gerencial na literatura organizacional, discutem-se as práticas que se articulam nesse contexto. Quaisquer práticas de gestão estão articuladas e apoiam-se em modelos de gestão, os quais podem ser compreendidos como “um conjunto de características centrais que envolve as formas de estruturação, organização e funcionamento das organizações” (JANISSEK, PEIXOTO, 2013, p. 123). Tais modelos possuem um largo espectro conceitual e podem incluir diversos aspectos relativos à estrutura, hierarquia e práticas de uma determinada organização. Os autores citados apresentam três dimensões para analisar a temática dos modelos de gestão: sistema de gestão da produção, relações de trabalho e organização do trabalho.

A gestão da produção refere-se, principalmente, à maneira pela qual são realizados e viabilizados os processos de produção e de distribuição dos bens e serviços. A organização do trabalho volta-se, especificamente, à forma como o trabalho é realizado, incluindo questões relacionadas à divisão e especialização do trabalho, bem como à supervisão, privilegiando fatores humanos relativos ao trabalho. As relações de trabalho, por sua vez, incluem diversas políticas e práticas de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e plano de carreira. É fundamental apontar que Janissek e Peixoto (2013) destacam não apenas os moldes tradicionais dos modelos de gestão, mas também apresentam as consequências das transformações do mundo do trabalho em tais modelos, concorrendo para o que se denomina “novos modelos de gestão”. No que tange às relações de trabalho, são assinaladas duas grandes mudanças: a intensificação da flexibilização das condições de trabalho e emprego e a busca ou esforço pela adesão social por parte do trabalho e pelo comprometimento organizacional.

É fundamental apontar que os modelos de gestão, em especial, os modelos de gestão de pessoas, não se resumem à estrutura organizacional, mas também compreendem questões relacionadas à relação entre trabalhador e organização (TANURE *et al.*, 2007; TANURE *et al.*, 2010; DEMO, 2008). Conforme discutido, a partir dos modelos de gestão, é possível investigar, mais especificamente, as práticas de gestão.

De forma semelhante ao conceito de inovação, não existe consenso na literatura acerca da definição de “práticas de gestão (e de gestão de pessoas) voltadas à inovação”. É fundamental que o referido conceito não seja tomado como uma proposição de que apenas

determinas práticas funcionam para qualquer contexto organizacional. Spink (2003, p. 3), ao tratar de um programa específico de inovação em gestão pública, contribui para esta discussão ao apontar que:

[..] a ideia foi a de que "melhores práticas" tendiam a ser sempre apresentadas como soluções que "devem" ser seguidas porque são corretas e aprovadas. O debate e a discussão sobre por que, como, em que circunstâncias e quais os elementos-chave do processo parece ser deixado de lado. A tecnologia é veiculada como se fosse uma caixa preta: "faça assim, porque funciona".

Coadunando com esta discussão, Teixeira (2005) afirma que comumente as práticas de gestão, em especial as inovadoras, têm sido tomadas nos campos empresarial e científico como “caixa de ferramentas gerenciais” (p. 59) que seriam utilizadas para resolver os problemas organizacionais e promover uma quebra de paradigma. O autor aponta também a abrangência de tais práticas:

Independentemente de sua eficácia, todavia, práticas inovadoras têm surgido ao redor do planeta, como resultado de novas formas de combinação de tecnologias produtivas com a tecnologia da informação e inovações sociais. Praticamente nenhum domínio da empresa fica isento dessa mudança (p. 61).

Loiola *et al.* (2003) apontam três domínios de práticas inovadoras: práticas de gestão de pessoas, gestão da produção e gestão do desempenho e da qualidade. As práticas de gestão de pessoas dizem respeito à organização do trabalho e questões específicas de gestão de pessoas, como participação nos resultados, cultura de aprendizagem e incentivos. As práticas de gestão da produção referem-se àquelas ligadas à forma de se realizar a produção nas organizações. Por outro lado, as práticas de gestão do desempenho e da qualidade voltam-se para a preocupação com o desempenho organizacional.

Estudos brasileiros investigaram práticas inovadoras de gestão na indústria (TEIXEIRA, 2005; PEIXOTO; BASTOS, 2012) e em instituições federais de ensino superior. Peixoto e Bastos (2012) e Teixeira (2005) consideraram doze práticas de gestão em seus estudos: Gestão da Qualidade Total, *Just in time*, Células de manufatura, Tecnologias integradas baseadas em computadores, Engenharia simultânea, Manutenção produtiva total, Trabalho em equipe, *Empowerment*, Cultura de aprendizagem, Terceirização, Parcerias na cadeia de suprimento e Engenharia de processos.

Valladares *et al.* (2014, p. 605), com base na literatura, apontam uma definição importante de “gestão de pessoas para a inovação”, que se relaciona com o construto aqui discutido: orientação da gestão de pessoas, que pressupõe liberdade e autonomia aos

trabalhadores e metas desafiadoras, favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Percebe-se que há uma grande amplitude de práticas abordadas na literatura. Nesse sentido, este estudo irá considerar, especificamente, a proposta de Lopes (2017) e também abordará, de maneira comparativa, a relevante proposta de Janissek *et al.* (2017) de práticas inovadoras de gestão em universidades federais, a qual contribui para o referencial teórico deste estudo.

2.2.4 Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação em IES públicas

Antes de iniciar a discussão sobre as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação em IES públicas, é importante destacar que tais práticas assumem grandes particularidades quando comparadas à forma como são executadas na iniciativa privada:

A estrutura organizacional do setor público, com relação ao setor privado, possui uma infinidade de peculiaridades oriundas da própria natureza das organizações que compõem o setor. Quando comparada a GP desses setores, observam-se divergências quanto à finalidade, ao recrutamento, à seleção, à contratação, às políticas de remuneração, aos métodos de avaliação de desempenho etc. Dessa forma, quando se fala de recursos humanos no setor público, faz-se necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas (BANDEIRA *et al.*, 2017, p. 88).

Na mesma direção, Fonseca *et al.* (2013) apontam a necessidade de viabilizar autonomia da gestão de pessoas no setor público, dada a inviabilidade de transpor práticas da iniciativa privada para as organizações públicas, assim como considerando restrições deste campo, como questões relacionadas à legislação e à cultura organizacional.

As Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à inovação em IES públicas, assim como a Inovação Gerencial, portanto, apresentam características e nuances que confirmam aspectos do próprio estado da inovação no setor público. Brandão e Bruno-Faria (2013) destacam importantes aspectos sobre o tema, evidenciando que a produção é limitada e pouco explorada e que o setor público costuma apropriar-se de inovações desenvolvidas, especificamente, para o mercado em geral. Dória *et al.* (2017) apontam aspectos fundamentais relacionados à inovação no contexto das organizações públicas. Os autores destacam que existe uma pressão para que o setor público realize suas atividades e alcance seus objetivos com eficácia, eficiência e efetividade. Além disso, é necessário ressaltar que tais práticas inovadoras não necessariamente serão traduzidas em novas tecnologias avançadas ou ideias

revolucionárias, mas podem gerar mudanças no cotidiano e na dinâmica organizacional específica de um ambiente.

A inovação no setor público também está relacionada ao desenvolvimento da nova gestão pública. Matos e Nunes (2016) discutem que a inovação no setor público é negligenciada e, muitas vezes, adotada de forma fragmentada, devido à influência política, recursos escassos e pressão reduzida por parte dos cidadãos-alvo dos serviços. Por outro lado, percebem-se várias vantagens para a organização pública que adota práticas inovadoras, como redução de custos, mais agilidade na realização de atividades e maior satisfação dos usuários.

Ferreira *et al.* (2014) corroboram com tais argumentos e apontam que a nova gestão pública transpôs diversos aspectos da iniciativa privada para o setor público e, entre eles, a ideia da inovação como “busca pela eficiência de gestão” (p. 1210). Tais mudanças culminaram, entre outras ações, para o lançamento do Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal, em 1996, pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) (VARGAS, 2010).

Considerando o cenário das instituições públicas de ensino superior, a literatura evidencia iniciativas de questionamento e revisão de práticas de gestão, algumas delas buscando identificar aspectos de inovação, inclusive gerencial (AMORIM; SCHIMIGUEL, 2012; JANISSEK *et al.*, 2013; JANISSEK *et al.*, 2017). Quando se analisam outras práticas ligadas à gestão percebe-se que, no âmbito das IES públicas, são presentes estudos sobre diversas temáticas que transcendem até mesmo a gestão de pessoas, investigando temas como gestão e mapeamento de processos (COSTA; MOREIRA, 2018; PAIVA *et al.*, 2017; PERSSON *et al.*, 2016; BUCHELE *et al.*, 2016; SALGADO *et al.*, 2013), inteligência distribuída como plataforma (PANIZZON *et al.*, 2014), sistemas de informação (PEREIRA, K. *et al.*, 2015; CHAVES *et al.*, 2018; TEIXEIRA *et al.*, 2017; BATISTA; BATISTA, 2012; SILVA *et al.*, 2011; GURGEL *et al.*, 2012) e utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) de maneira informatizada (ROCHA; CASARTELLI, 2014).

Tais estudos apontam uma perspectiva de mapeamento e compreensão de detalhes acerca da forma como as atividades são tradicionalmente realizadas, buscando identificar oportunidades de melhoria na forma de realização de tarefas e no fluxo de processos, que muitas vezes mostram-se permeados por rotinas e regras excessivas e de caráter burocrático. Percebe-se, também, uma tentativa de aproximação aos princípios de uma nova gestão pública, que viabilize processos mais ágeis e diretos, ao mesmo tempo em que permitem clareza de atividades, metas e objetivos para os servidores e facilitam a compreensão da

importância de seu cargo num contexto organizacional universitário mais amplo (PRATES *et al.*, 2012; RIBEIRO, 2017).

Outros temas abordados vão na direção de adoção de sistemas que viabilizem o alcance de objetivos organizacionais. Nos estudos, foi possível identificar sistemas que auxiliam e otimizam atividades nos âmbitos de ensino, pesquisa e extensão, tendo um impacto direto tanto na rotina dos servidores quanto de estudantes de cada instituição. Esse resultado está em consonância com Teixeira (2005) e Peixoto e Bastos (2012) ao discutirem sobre a diversidade de práticas de gestão e da tecnologia ser um fator integrante de tais práticas, inclusive conferindo caráter de inovação. Em estudos recentes, observam-se, no âmbito das IES públicas, temas de pesquisa como planejamento estratégico (AMORIM; SCHIMIGUEL, 2012; FARIAS FILHO *et al.*, 2013; PASCUCI *et al.*, 2016; SILVA *et al.*, 2013; ZANDAVALLI *et al.*, 2013; ROCHA; CASARTELLI, 2014; GONÇALVES *et al.*, 2016), formação de estratégias (DE MARCO; FIATES, 2016), mudança estratégica (PALACIOS, 2014) e gestão por resultados (VENTURINI *et al.*, 2010; BOYNARD; NOGUEIRA, 2015).

Em função dos objetivos desta pesquisa, destacam-se aqui, dois modelos presentes na literatura que tratam de inovação gerencial: Lopes (2017) e Janissek *et al.* (2017).

O modelo abordado por Lopes (2017) considera três dimensões: a adoção da inovação gerencial, a complexidade da adoção da inovação gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, a partir de Lopes (2017)

Categoria (construto)		Elementos de análise
Adoção de Inovação Gerencial	Dimensões da inovação gerencial	Estruturas organizacionais; Processos de gestão; Atividades e práticas gerenciais; Relações externas.
	Fases do processo de adoção	Iniciação; Decisão de adoção; Implementação.
	Complexidade	Temas de gestão envolvidos; Grau de novidade; Complexidade operacional; Compatibilidade; Adaptabilidade; Caráter sistêmico; Incerteza quanto ao impacto.
Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação		Delegação; Incentivos; Comunicação; Treinamento; Recrutamento e Retenção.

Fonte: Lopes (2017, p. 52) – adaptado

O Quadro 1 resume as categorias e elementos de análise da proposta de Lopes (2017) e realiza adaptações, pois esta pesquisa não irá abordar inovação de produto e de processo, bem como convenciou-se ao longo deste trabalho em utilizar o termo gestão de pessoas em substituição a recursos humanos.

As Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação foram definidas a partir de uma revisão de literatura de estudos empíricos (LAURSEN; FOSS, 2014), sendo: Delegação, Incentivos, Comunicação, Treinamento, Recrutamento e Retenção. As práticas de Delegação referem-se à promoção de autonomia e a descentralização de decisões e soluções de problemas, conferindo maior participação dos trabalhadores de toda a organização. As práticas de Incentivos, por sua vez, dizem respeito às diversas recompensas, tanto em um nível individual quanto coletivo, estando associadas ao desempenho do trabalhador. As de Comunicação referem-se aos fluxos de informação em diversos níveis e direções e ao compartilhamento de informações em *job rotation*, por exemplo. As de Treinamento referem-se aos diversos tipos e formatos de treinamento oferecidos pela organização, formais, internos e externos. Por último, as de Recrutamento e Retenção destacam aspectos ligados ao recrutamento e seleção (considerando as competências necessárias para o cargo) e também mecanismos de retenção dos trabalhadores.

Em função da relevância e da adoção do modelo utilizado por Lopes (2017) nesta pesquisa, é relevante explicitar mais como tais práticas podem ser consideradas estando voltadas à inovação. Nesse contexto, Laursen e Foss (2014) alertam que as pesquisas que articulam práticas de gestão de pessoas ao campo da inovação ainda têm caráter recente, o que pode dificultar a consolidação conceitual na área, a multiplicidade e, muitas vezes, fragmentação de estudos. Mesmo considerando a limitação teórico-conceitual envolvida, o conjunto de estudos citado anteriormente (LAURSEN; FOSS, 2014) possibilita compreender que os diversos aspectos abordados nas práticas selecionadas (Delegação, Incentivos, Comunicação, Treinamento, Recrutamento e Retenção) relacionam-se com aspectos da inovação, inclusive gerencial.

A relação com a inovação ocorre não apenas considerando as práticas de forma individual, mas também compreendendo a inserção das mesmas em uma estratégia organizacional mais ampla, assim como sua complementaridade. Tomando como base Becker e Huselid (2006), os processos estratégicos podem formular e implementar determinadas estratégias de inovação, que, por sua vez, a área de gestão de pessoas pode contemplar, por meio de comportamentos. O resultado desse processo seria tanto a inovação gerencial quanto a inovação tecnológica, ambas influenciando no desempenho organizacional.

Tais práticas citadas (Delegação, Incentivos, Comunicação, Treinamento, Recrutamento e Retenção) podem promover a inovação a longo prazo, a depender, principalmente, da estratégia da organização e de como esta se materializa em termos de ações e comportamentos. Lopes (2017) cita ainda que, nesse campo, uma das principais lacunas de pesquisa é compreender as relações de tais práticas com a inovação gerencial, dada a presença de pesquisas que abordam relações com a inovação tecnológica.

O modelo proposto por Janissek *et al.* (2017), por sua vez, considera práticas de gestão inovadoras, especificamente, em universidades federais: gestão organizacional, gestão de pessoas e modernização de processos. A dimensão de gestão organizacional pode ser entendida como práticas relacionadas ao modelo de gestão, objetivos e estrutura organizacional. A dimensão de gestão de pessoas pode ser compreendida como aquelas relacionadas ao ingresso e desenvolvimento do trabalhador. Por último, a dimensão de modernização de processos pode ser compreendida como práticas que objetivam melhorar e otimizar os fluxos e processos de trabalho, inclusive com o apoio de tecnologias de informação.

O instrumento validado que contém tais práticas da proposta de Janissek *et al.* (2017) foi construído a partir da identificação de práticas premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) no período de 2005 a 2012. O processo contou com algumas etapas: a primeira delas foi a identificação das práticas premiadas. Após a identificação, foi feita uma análise de conteúdo para organizar as práticas a partir de determinadas categorias. As categorias foram conceituadas e, por meio de uma segunda análise de conteúdo, as categorias foram classificadas em dimensões organizacionais. As definições de cada categoria da dimensão de gestão de pessoas podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Categorias de Práticas Inovadoras de Gestão – dimensão Gestão de Pessoas, a partir de Janissek *et al.* (2017)

CONTINUA

Categoria	Definição
Gestão por competências	Realiza mapeamento das competências dos trabalhadores para alocá-lo e desenvolvê-lo de acordo com tais competências.
Avaliação de desempenho	Acompanha permanentemente o desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados.
Aprendizagem contínua	Estimula e promove aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades por parte dos funcionários que aperfeiçoem o seu desempenho no trabalho.
Desenvolvimento das aptidões dos trabalhadores/Desenvolvimento do potencial das pessoas	Estimula e promove aprimoramento de conhecimentos e habilidades trazidos pelo funcionário.

Quadro 2 - Categorias de Práticas Inovadoras de Gestão – dimensão Gestão de Pessoas, a partir de Janissek *et al.* (2017)

CONTINUAÇÃO	
Categoria	Definição
Treinamento/capacitação para exercício da função	Elabora programas de treinamento, com base na relação entre as funções desempenhadas e as normas estabelecidas.
Trabalho em equipe	Forma de organizar o trabalho onde os próprios membros da equipe definem e controlam os processos de trabalho.
Desenvolvimento de Gestores	Estimular e promover o desenvolvimento dos gestores.

Fonte: Janissek *et al.* (2017, p. 268-269) - adaptado

Com o objetivo de identificar as práticas previstas nos modelos mencionados na literatura brasileira sobre IES públicas, foram consultados 10 periódicos das áreas de Psicologia, Administração e Gestão Universitária, que podem ser visualizados no Quadro 3 junto às suas principais características: escopo resumido, a partir das informações disponíveis no endereço eletrônico de cada periódico e Qualis-CAPES (quadriênio 2013-2016) para as áreas de Psicologia e Administração. Tais periódicos foram escolhidos após uma consulta exploratória no Portal Qualis-CAPES e Portal de Periódicos da CAPES, buscando identificar periódicos atualizados que tivessem em seu escopo principal ou parcial estudos que se aproximassem da temática desta revisão. Os critérios de inclusão, portanto, consistiram em estudos de campo publicados em algum dos 10 periódicos selecionados, entre os anos de 2009 e 2018. Não foram considerados estudos teóricos e/ou de revisão neste estudo. A busca foi feita por meio de consulta a cada número publicado em cada periódico.

Quadro 3 - Periódicos consultados e suas principais características

Periódico e sigla	Escopo resumido	Qualis Psicologia	CONTINUA
			Qualis Administração
Gestão Universitária na América Latina – GUAL	Questões emblemáticas que atingem a Gestão Universitária e a Educação Superior na América Latina.	B2	B2
HOLOS	Diversos campos do conhecimento.	B2	B2
Organizações & Sociedade – O&S	Estudos Organizacionais.	B1	A2
Práticas em Gestão Pública Universitária – PGPU	Gestão Pública Universitária.	Não encontrado	Não encontrado
Revista de Administração Contemporânea – RAC	Administração e Ciências Contábeis.	B3	A2
Revista de Administração de Empresas – ERA	Diversos campos da Administração de Empresas.	–	A2
Revista de Administração Pública – RAP	Efetividade e equidade da ação pública.	A2	A2
Revista de Administração da USP – RAUSP	Áreas temáticas de Administração.	A2	A2

Quadro 3 - Periódicos consultados e suas principais características

Periódico e sigla	Escopo resumido	Qualis Psicologia	CONTINUAÇÃO
			Qualis Administração
Revista Psicologia, Organizações e Trabalho	Todas as subáreas da Psicologia do Trabalho e das Organizações.	A2	B1
Revista do Serviço Público - RSP	Políticas públicas e gestão governamental.	C	B2

Fonte: Qualis-CAPES (<https://sucupira.capes.gov.br>) e dados disponíveis no site de cada periódico.

Observou-se que os anos com maior número de artigos publicados foram 2016 e 2017, o que sugere certa atualidade da discussão sobre práticas de gestão de pessoas em instituições públicas de ensino superior. Quanto aos periódicos, não foram identificadas publicações relacionadas ao tema apenas em um deles, o que indica que possivelmente é um tema estudado por diferentes grupos de pesquisa brasileiros. Ademais, observou-se uma clara predominância de publicações no periódico “Gestão Universitária na América Latina”, o que se justifica pelo escopo da revista.

A seguir, são discutidos os estudos selecionados, considerando cada dimensão norteadora definida tanto por Lopes (2017), com base em Laursen e Foss (2014), quanto por Janissek *et al.* (2017). Uma sistematização dos principais dados dos referidos estudos pode ser visualizada no Quadro 4. Devido à necessidade de explorar tais categorias na literatura, foram considerados estudos realizados em algumas instituições estaduais e também em institutos federais de ensino, ciência e tecnologia, pois considera-se que têm uma dinâmica e estrutura organizacional semelhantes, além de estarem inseridos no campo de instituições públicas de ensino superior. Ainda assim, a maioria dos estudos foi realizada em universidades federais.

Quadro 4 - Artigos que trataram de Práticas de Gestão de Pessoas

Autores/Ano	Categoria, a partir de Janissek <i>et al.</i> (2017)	Categoria, a partir de Lopes (2017) com base em Laursen e Foss (2014)	CONTINUA
			IES pesquisada
Leal <i>et al.</i> (2017)	Gestão de competências	Recrutamento e Retenção	UFSC
Reatto e Brunstein (2018)	Gestão de Competências	Recrutamento e Retenção Treinamento Comunicação	UNESP
Reis <i>et al.</i> (2015)	Gestão de Competências; Desenvolvimento do Potencial das Pessoas	Recrutamento e Retenção	UFV
Salles e Villardi (2017)	Gestão de Competências	Recrutamento e Retenção	UFRRJ
Tomazzoni <i>et al.</i> (2017)	Treinamento	Treinamento	IES localizada no Rio Grande do Sul
Jacobsen <i>et al.</i> (2012)	Gestão de competências; Avaliação de Desempenho; Treinamento.	Incentivos; Treinamento.	Não identificada

Quadro 4 - Artigos que trataram de Práticas de Gestão de Pessoas

Autores/Ano	Categoria, a partir de Janissek <i>et al.</i> (2017)	Categoria, a partir de Lopes (2017) com base em Laursen e Foss (2014)	CONTINUAÇÃO
			IES pesquisada
Burigo e Laureano (2013)	Gestão de Competências	Recrutamento e Retenção Comunicação	UFSC
Fleck e Pereira (2011)	Gestão de competências	Recrutamento e Retenção	FURG, UFPEL, UFS, UFRGS.
D'ávila <i>et al.</i> (2017)	Aprendizagem contínua	Treinamento	IFSC
Genari <i>et al.</i> (2017)	Treinamento	Treinamento	IFRS
Moura e Souza (2016)	Treinamento	Treinamento	Diversas instituições públicas federais, sendo 58% da área de Educação
Mourão <i>et al.</i> (2013)	Treinamento	Treinamento	UFRJ, UFPA, UFBA, IFBA, UNIPAMPA, UFAL, UFS, UFRN, UFRB.
Magalhães <i>et al.</i> (2010)	Treinamento	Treinamento	UFV
Bottino e Andrade (2017)	Aprendizagem contínua	Treinamento	CEFET/RJ
Burigo e Tosta (2017)	Treinamento	Treinamento	UFSC
Sanseverino e Gomes (2017)	Treinamento	Treinamento	UFF
Costa e Brito (2017)	Aprendizagem contínua	Treinamento	Instituição da rede federal de ensino localizada no Nordeste
Baptista e Sanabio (2014)	Avaliação de desempenho	Incentivos	18 IFES (não identificadas)
Pimentel e Paula (2014)	Avaliação de desempenho	Incentivos	UFJF

Fonte: dados da pesquisa

No âmbito da dimensão gestão de pessoas, foram verificados estudos que tratam da gestão de pessoas propriamente dita (JACOBSEN *et al.*, 2012; MOURA; SOUZA, 2016), gestão de competências tanto técnicas quanto gerenciais (LEAL *et al.*, 2017; BURIGO; LAUREANO, 2013; FLECK; PEREIRA, 2011; REATTO; BRUNSTEIN, 2018; SALLES; VILARDI, 2017), treinamento e desenvolvimento (MOURÃO *et al.*, 2013; MAGALHÃES, E. *et al.*, 2010; BURIGO; TOSTA, 2017; SANSEVERINO; GOMES, 2017), gestão do conhecimento (COSTA; BRITO, 2017; D'ÁVILA *et al.*, 2017; BOTTINO; ANDRADE, 2017), dimensionamento da força de trabalho (REIS *et al.*, 2015), processo de socialização e efetivação de servidores (TOMAZZONI *et al.*, 2017; GENARI *et al.*, 2017) e avaliação de desempenho (BAPTISTA; SANABIO, 2014; PIMENTEL; PAULA, 2014).

Percebeu-se, portanto, que nas instituições públicas de ensino superior pesquisadas nos estudos houve uma diversidade de práticas relacionadas à gestão de pessoas, sendo analisada e revista, especialmente, para o contexto público de tais instituições e considerando especificidades da gestão. Em alguns estudos (JACOBSEN *et al.*, 2012; MOURA; SOUZA, 2016), conforme descrito, foi feita uma análise mais geral da gestão de pessoas em tais instituições, considerando potencialidades e limitações, estas últimas relacionadas aos desafios de promover ações autônomas, mesmo em um ambiente marcado por regras, previsões e aspectos legislativos específicos a se considerar. Os estudos que trataram das questões ligadas à gestão por competências evidenciaram a necessidade de revisão de práticas e de definição de critérios objetivos e subjetivos que possam subsidiar construção de descrições de cargo e de planos de treinamento e desenvolvimento. Por outro lado, não deixaram de considerar as questões específicas de tais instituições, como a forma de ingresso (concursos públicos) e dificuldade em direcionar recursos para treinamento e desenvolvimento em algumas áreas organizacionais.

A gestão do conhecimento também foi um tema presente, o que denota a importância que vem sendo conferida a ações que busquem sistematizar procedimentos organizacionais, muitas vezes diluídos, nas instituições públicas de ensino superior.

Não menos relevantes, dois estudos apontaram questões cruciais para revisão e adaptação de processos de avaliação de desempenho, que, por vezes, não funcionam como um exercício real de avaliação e de desenvolvimento pessoal e profissional, e sim apenas como cumprimento de rotina burocrática, conforme discutem autores que aproximam o modelo de gestão das instituições públicas de ensino superior a algumas características mais tradicionais, burocráticas e patrimonialistas (PRATES *et al.*, 2012; VIEIRA *et al.*, 2006).

Quanto aos resultados dos estudos considerados nesse levantamento, percebe-se que tais práticas em si nem sempre são encaradas como inovadoras no contexto dos estudos, mas muitas vezes, a forma de utilização ou a articulação das práticas a um modelo de gestão mais abrangente é encarada como inovadora e tendo impactos diretos e indiretos para resultados organizacionais das universidades (SPINK, 2003).

Este levantamento permitiu visualizar, com base em dados de diversas pesquisas de campo de diferentes estados brasileiros, indícios da tensão entre dois modelos de gestão públicas: o burocrático e o gerencial (BRULON *et al.*, 2012). Nas diversas práticas investigadas nos estudos, foi possível visualizar indícios de uma transição para o modelo gerencial, com características como descentralização, critérios claros e objetivos para processos de gestão de pessoas, modernização e informatização de práticas e processos e

participação dos servidores nas decisões organizacionais (PRATES *et al.*, 2012; VIEIRA *et al.*, 2006). Ademais, possibilitou também identificar que a inovação é não apenas uma possibilidade, mas uma realidade crescente no setor público universitário e que é necessário compreender como se dá esta inovação e que práticas a concretizam (MATOS; NUNES, 2016).

É fundamental mencionar que o conceito de práticas inovadoras ou voltadas à inovação, aqui considerado, elege como prática inovadora aquela que seja nova para o contexto específico aplicado, ainda que já venha sendo realizada ou esteja consolidada em outras organizações (QUEIROZ *et al.*, 2013).

No que tange aos modelos considerados como fator de comparação na pesquisa (JANISSEK *et al.*, 2017; LOPES, 2017), aponta-se que diferentes categorias dos dois modelos foram observadas no levantamento. Algumas delas, embora não fossem identificadas como o tema principal do estudo era abordado de forma complementar, como, por exemplo, nos estudos que abordavam a gestão de pessoas de forma mais ampla. Destaca-se que a maioria dos estudos abordou práticas de treinamento e capacitação. Em seguida, outros estudos abordaram questões relacionadas a incentivos e avaliação de desempenho.

A partir da análise dos modelos de Janissek *et al.* (2017) e Lopes (2017), optou-se pelo segundo modelo, em função dos argumentos destacados a seguir. As práticas identificadas por Lopes (2017), com base em Laursen e Foss (2014), abordam um escopo de estudos mais amplo e em nível internacional. Ademais, este modelo trata, de forma mais específica, de aspectos relacionados à Inovação Gerencial, como a adoção e a complexidade. As práticas abordadas no modelo de Lopes (2017) são, especificamente, voltadas à inovação. Finalmente, pode-se apontar também que as dimensões apresentadas por Janissek *et al.* (2017) ainda não são totalmente consolidadas no setor público universitário, como a gestão por competências e a avaliação de desempenho integrada a outros subsistemas de gestão de pessoas. Outra dimensão ainda não consolidada é o desenvolvimento de gestores. Dessa forma, conclui-se que o modelo de Lopes (2017) alinha-se mais aos objetivos desta pesquisa. Entende-se, portanto, que há potencialidade em testar o modelo de Lopes (2017) no contexto público brasileiro, especificamente, em IES públicas.

2.3 Comprometimento Organizacional

Nesta subseção, será realizada a delimitação do conceito de Comprometimento Organizacional, assim como serão discutidos seus principais antecedentes identificados na

literatura. Após isso, serão abordados os Perfis de Comprometimento Organizacional, seus antecedentes e, posteriormente, suas interações com construtos como práticas de gestão e diferentes vínculos trabalhistas, a exemplo dos terceirizados.

2.3.1 Delimitando o conceito de Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional vem sendo um tema amplamente estudado em diversas pesquisas no Brasil e em diversos países, figurando como um dos vínculos organizacionais mais estudados. As pesquisas sobre o construto iniciaram, aproximadamente, no final da década de 1970 e suas diversas definições convergem para uma noção de força estabilizadora, a qual direciona o comportamento e diz respeito a um curso de ação por parte do trabalhador.

O comprometimento se constitui como um construto de natureza multifacetada, o que é evidenciado pelas (re)elaborações teórico-metodológicas ocorridas ao longo do tempo. Os estudos de Mowday *et al.* (1982) consideravam o comprometimento de forma unidimensional, com um predomínio da abordagem afetiva ou atitudinal do comprometimento.

A partir dos anos 1990, aproximadamente, o comprometimento passou a ser investigado considerando sua multidimensionalidade. Nesse contexto, Meyer e Allen (1991) propuseram o modelo tridimensional de estudo do comprometimento, o que possibilitou a proposição de uma escala de investigação do comprometimento, considerando três dimensões: afetiva, normativa e de continuação ou calculativa (MEYER *et al.*, 1993).

Bastos *et al.* (2013) destacam, de maneira significativa, a diversidade de conceitos associados ao Comprometimento Organizacional, o que, segundo os autores, gera “sobreposição, confusão e fragmentação” (BASTOS *et al.*, 2013, p. 282). Tais autores, com base em dados de Rodrigues e Bastos (2010) apresentam dois aspectos fundamentais relacionados ao Comprometimento Organizacional: o vínculo ativo e o vínculo passivo. Tomando o comprometimento como um vínculo ativo, são destacados os conceitos de “engajamento/empenho extra” e de “identificação/afeto”. O primeiro refere-se a um esforço e a uma atitude em benefício da organização, pressupondo que há uma ação extra por parte do trabalhador em prol da organização em que está inserido. A “identificação/afeto”, por outro lado, sublinha a relação afetiva entre indivíduo e organização e a aceitação e seus objetivos, valores e filosofia subjacente.

Tomando o conceito de Comprometimento Organizacional como um vínculo

passivo, os autores destacam os conceitos de “permanência” e de “instrumentalidade/troca”. O conceito de “permanência” traduz a intenção do trabalhador em estar na organização por um período de tempo significativo, ao mesmo tempo em que não demonstra intenção de abandoná-la. O conceito de “instrumentalidade/troca” pressupõe a identificação e a avaliação dos custos advindos da possível saída do trabalhador da organização.

Finalmente, numa posição neutra, é colocado o conceito de “obrigação”, o qual pode ser compreendido como uma sensação de dívida moral perante a organização e uma pressão para que não se deixe a organização, em função de uma obrigação internalizada pelo trabalhador.

Meyer e Herscovitch (2001) propõem uma definição de Comprometimento Organizacional que se alinha às escolhas metodológicas desta pesquisa e ao estudo de perfis de comprometimento, ao afirmarem que:

We argue that commitment should have a “core essence” regardless of the context in which it is studied, and that it should therefore be possible to develop a general model of workplace commitment. We propose such a model based on the propositions that commitment (a) is a force that binds an individual to a course of action of relevance to a target and (b) can be accompanied by different mind-sets that play a role in shaping behavior. We demonstrate how this model helps to explain existing research findings and can serve as a guide for future research and for the management of workplace commitments (p. 299).

Depreende-se, primeiro, que o comprometimento possui algo que o diferencia dos demais construtos, como motivação e satisfação no trabalho. Ademais, infere-se que o comprometimento pode ser entendido como dois aspectos. Um deles trata-se de uma força que liga o indivíduo a um curso de ação, o que coaduna com as discussões até aqui apresentadas de que o comprometimento tem um caráter ativo e é orientado para determinados objetivos e/ou expectativas. O segundo, por sua vez, aponta diferentes *mindsets* que desempenham um papel na formação do comportamento. Este último aspecto reforça a potencialidade na utilização de uma abordagem de perfis, pois considera diferentes combinações num mesmo construto, conforme será discutido mais adiante (MEYER; HERSCOVITCH, 2001). Ademais, a proposição teórica do comprometimento como força e entendido a partir de diferentes *mindsets* são argumentos que corroboram com a visão multidimensional do comprometimento, conforme já havia sido proposto anteriormente pelos estudos de Meyer e Allen (1991).

No contexto desta pesquisa, privilegia-se a conceituação do Comprometimento Organizacional como uma força interna, vivenciada como uma característica mental que

determina a percepção e interpretação de uma situação. Cada conjunto de características mentais é denominado por Meyer (2009) de *mindset*, que pode ser relacionado às bases afetiva, normativa e de continuação. A abordagem de perfis de comprometimento (MEYER *et al.*, 2012) vai além de tais *mindsets*, entendendo que pode haver diversas combinações entre eles. Cada *mindset* pressupõe um estado psicológico que compele o indivíduo a um determinado curso de ação (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

2.3.2. Antecedentes do Comprometimento Organizacional

Observa-se, com base na literatura (SCHEIBLE; BASTOS, 2013; DEMO *et al.*, 2013; LEITE; ALBUQUERQUE, 2013; STEFANO *et al.*, 2013; KLAUCK *et al.*, 2009; STECCA *et al.*, 2016; SILVA *et al.*, 2017; JESUS; ROWE, 2017; PINHO *et al.*, 2015; PAIVA *et al.*, 2013), uma linha de pesquisa que vem buscando a investigação de antecedentes do Comprometimento Organizacional. Bastos *et al.* (2013) apontam alguns construtos sobrepostos como antecedentes, em função da diversidade de conceitos de comprometimento na literatura: os investimentos/trocas, a identificação/internalização e a congruência. O primeiro refere-se à teoria dos *side-bets* (trocas laterais), que pressupõe expectativas de retribuição entre atores organizacionais. O segundo, a identificação/internalização, compreende a identificação com valores e objetivos da organização. O terceiro, como o próprio nome sugere, diz respeito à congruência entre características e valores do indivíduo e da organização.

Os mesmos autores sistematizam também os seguintes antecedentes, com base em seis metanálises (BASTOS *et al.*, 2013): diferenças individuais, valores, características sociodemográficas e características da organização. Outros antecedentes são os seguintes: características do trabalho, relações, suporte organizacional e justiça organizacional. É realizada, primeiro, uma distinção entre os antecedentes distais e proximais do comprometimento. Os antecedentes distais são as características pessoais e as características da organização. No escopo de características pessoais, estão as diferenças individuais (lôcus de controle e competência pessoal percebida), as demográficas (idade, sexo, escolaridade, estado civil, tempo na organização, posição e nível hierárquico) e os valores (ética protestante), sendo que as demográficas e os valores apresentam baixa correlação, enquanto as diferenças individuais apresentam de média a alta correlação. O campo de características organizacionais compreende o tamanho e a centralização da organização, ambas com baixa correlação. Tanto as características pessoais quanto as da organização são consideradas de

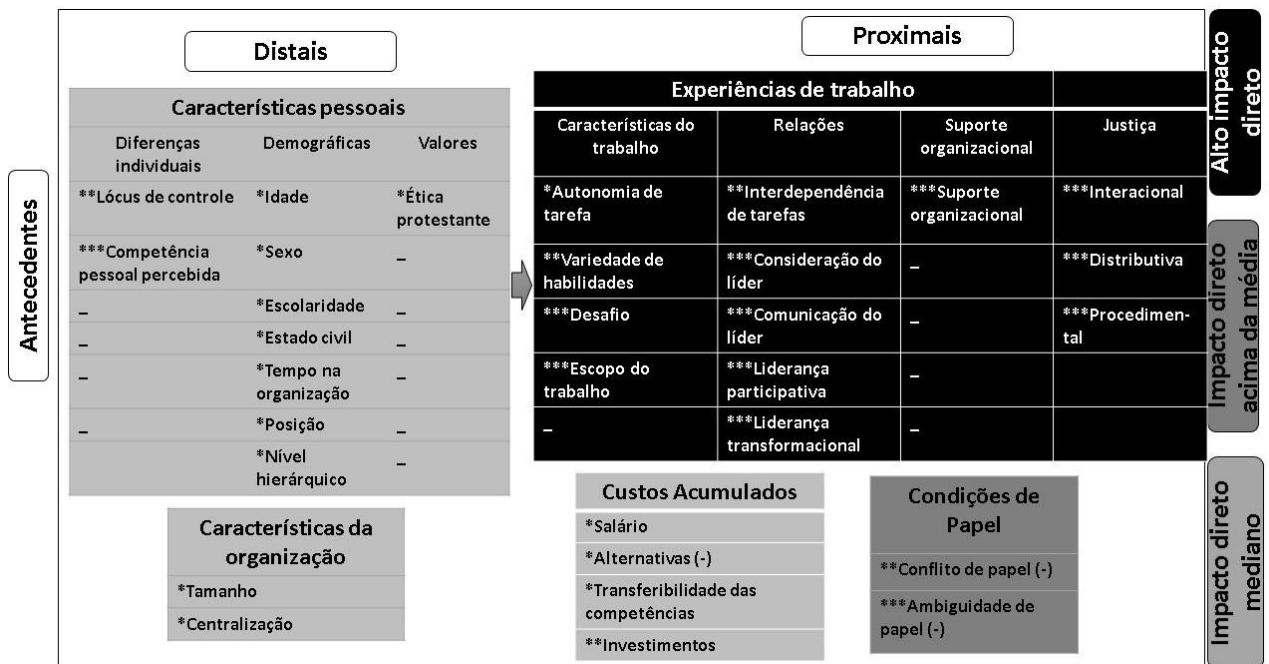
impacto direto mediano, segundo Bastos *et al.* (2013).

Os antecedentes proximais, por sua vez, são as experiências de trabalho, os custos acumulados e as condições de papel. As experiências de trabalho compreendem as características de trabalho (autonomia de tarefa, variedade de habilidades, desafio e escopo do trabalho), suporte organizacional, relações (interdependência de tarefas, consideração do líder, comunicação do líder, liderança participativa e liderança transformacional) e justiça (interacional, distributiva e procedimental). Entre tais experiências de trabalho, destaca-se que o desafio e o escopo de trabalho apresentam alta correlação, a variedade de habilidades apresenta média correlação e autonomia de tarefa registra baixa correlação. O suporte organizacional, segunda experiência de trabalho apresentada, demonstra alta correlação. No campo das relações, a consideração do líder, comunicação do líder, a liderança participativa e a liderança transformacional apresentam altas correlações, enquanto a interdependência de tarefas apresenta média correlação. Os custos acumulados, por sua vez, congregam o salário, as alternativas, a transferibilidade de competências e os investimentos. O primeiro, o salário, apresenta baixa correlação; as alternativas apresentam correlação negativa; a transferibilidade de competências apresenta baixa correlação; os investimentos apresentam baixa correlação. O terceiro aspecto, condições de papel, inclui conflito de papel e ambiguidade de papel, ambos com correlação negativa. Todas as correlações citadas referem-se à relação com o Comprometimento Organizacional.

Entre os antecedentes proximais, destaca-se que os custos acumulados têm impacto direto mediano, as condições de papel apresentam impacto direto acima da média e, finalmente, as experiências de trabalho possuem alto impacto direto sobre o comprometimento.

Em resumo, Bastos *et al.* (2013) afirmam que os antecedentes proximais de alto impacto direto são as experiências de trabalho. Entre os antecedentes distais de baixo impacto direto, encontram-se as características da organização e as características pessoais. Uma sistematização mais precisa pode ser visualizada na Figura 3.

Figura 3 - Antecedentes do Comprometimento Organizacional



Fonte: Bastos *et al.* (2013, p. 293) – adaptado

A partir da análise da Figura 3, depreende-se que características pessoais demográficas, como idade e sexo; valores; e características da organização têm apresentado baixa correlação com o comprometimento, tendo ainda um impacto direto mediano. Quando se analisa as diferenças individuais, observa-se que há correlações maiores, como é o caso da competência pessoal percebida, que apresenta uma alta correlação enquanto antecedente. Já as experiências de trabalho são aquelas que apresentam correlações mais altas e têm alto impacto direto sobre o comprometimento. No contexto da presente pesquisa, embora não estejam presentes de maneira específica, as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação aproximam-se também de aspectos ligados à liderança, que é um dos fatores proximais e de alto impacto direto.

2.3.3 O Modelo Tridimensional do Comprometimento

O modelo de Meyer e Allen (1991) de comprometimento tem sido o mais utilizado na literatura e compreende o Comprometimento Organizacional por meio de bases ou componentes do comprometimento. Além disso, os mesmos autores destacam que as bases do Comprometimento Organizacional são diferenciadas por meio da natureza psicológica de cada uma delas.

As três bases que compõem o comprometimento, na teorização proposta por Meyer e Allen (1991) são: afetiva, normativa e de continuação. Acerca dessas três bases, Ribeiro e Bastos (2010) afirmam:

Embora essas três dimensões façam parte do mesmo fenômeno, cada uma delas tem uma dinâmica própria, reage aos antecedentes e se relaciona com os consequentes de modo diferenciado, registrando intensidades distintas e manifestando certa autonomia. Essa diversidade de bases é congruente com uma visão multidimensional do construto, o que permite o estudo de como tais bases se combinam formando Perfis de Comprometimento Organizacional (RIBEIRO; BASTOS, 2010, p. 8).

O comprometimento afetivo é definido por Meyer e Allen (1991) como “desejo” (*desire*), tendo sua origem associada aos estudos de Mowday *et al.* (1979). Nesse sentido, esta base do Comprometimento Organizacional pressupõe uma identificação do trabalhador com a organização, bem como uma lealdade não-passiva por parte deste trabalhador, pressupondo um tipo de relação em que este deseja dar algo de si à organização. Tais autores entendem o comprometimento a partir de três características fundamentais: “(a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) desejo de exercer esforço considerável em benefício da organização; (c) forte desejo de se manter membro da organização” (p. 226). Comumente, o comprometimento afetivo está ligado a um sentimento de orgulho perante a organização.

O Comprometimento Organizacional afetivo apresenta relações positivas e significativas com diversos construtos do contexto organizacional, como satisfação no trabalho, impacto do treinamento no trabalho, desempenho individual, retenção de trabalhadores e relações negativas com *turnover* e síndrome de *Burnout* (SANTOS SILVA *et al.*, 2014; REGO; SOUTO, 2004; SOUSA; MENDONÇA, 2009).

O comprometimento afetivo, segundo Mowday *et al.* (1982), pode ser compreendido a partir de características como aceitação e aderência a objetivos da organização, disposição para agir em defesa desta e desejo de permanecer e manter o grau de vinculação. A base afetiva do comprometimento pressupõe um sentimento de apego do trabalhador em relação à organização, possivelmente resultante de experiências anteriores, de caráter positivo, experimentadas enquanto está inserido nesse ambiente. A base afetiva do comprometimento também pressupõe identificação do trabalhador com valores e objetivos da organização. A partir das contribuições de Siqueira e Gomide Júnior (2014), conclui-se que o comprometimento afetivo possui um aspecto essencialmente afetivo como o próprio nome sugere, diferenciando-se do comprometimento normativo e calculativo, que se aproximariam

mais de aspectos cognitivos. Siqueira (1995) acrescenta, também, alguns sentimentos positivos apresentados pelo trabalhador comprometido afetivamente: entusiasmo, confiança, orgulho e dedicação.

O comprometimento normativo é caracterizado pelo sentimento de dívida moral ou obrigação perante a organização. É entendido como um conjunto de pressões que podem ser exercidas sobre o trabalhador e que favoreçam o sentimento de que há um dever moral perante a organização. A base normativa do Comprometimento Organizacional apoia-se teoricamente nos estudos de Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990), os quais tratam de tais pressões normativas e da influência da cultura organizacional no processo de adesão a normas e valores organizacionais. Tais pressões, de caráter moral, internalizadas pelo trabalhador podem ocorrer no período de socialização inicial na organização, ou mesmo, serem intensificadas ao longo de sua permanência na instituição por meio de ações de treinamento, capacitação ou difusão de valores organizacionais. Pode-se afirmar que o comprometimento normativo comporta uma forte noção de responsabilidade perante a organização (WEINER; 1982; WEINER; VARDI, 1990).

Nesse sentido, três características importantes estão envolvidas quando se discute o comprometimento normativo: sacrifício por parte do trabalhador em favor da organização; a persistência em seus atos, sem necessariamente estar ligada a uma retribuição ou recompensa; e uma preocupação singular, por parte do indivíduo, em relação à organização. Nesse sentido, Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990) apontam, ainda, os seguintes aspectos ligados à base normativa do comprometimento: a lealdade cega (dever generalizado), a obrigação moral (ligado a valores e regras) e o comportamento balanceado (equilíbrio entre a lealdade cega e a obrigação moral).

Com base também em contribuições de Medeiros (2003), o comprometimento normativo pode ser compreendido a partir de características como obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho, as quais pressupõem um sentimento de obrigação em se manter na organização e um conjunto de pressões normativas para agir em prol da organização, respectivamente.

O comprometimento de continuação apoia-se, teoricamente, nas contribuições de Becker (1960), que trata da teoria dos *side-bets* (trocas laterais), ou seja, elementos investidos pelo trabalhador na relação com a organização. A base de continuação do comprometimento pressupõe que o trabalhador avalia os custos associados à sua possível saída da organização, bem como avalia a magnitude e o número de investimentos realizados para estar ali. É importante também citar que o comprometimento de continuação, além de envolver a

avaliação dos custos da saída da organização, pode também envolver uma limitação de alternativas fora da organização, podendo estar relacionadas à situação do mercado de trabalho, à sua própria capacitação/formação e experiência ou a outros fatores limitantes de uma possível recolocação profissional.

Quanto às validações do modelo tridimensional no contexto brasileiro, apresenta-se a seguir um levantamento realizado por Pinho *et al.* (2019). Neste levantamento, foi possível identificar que há um conjunto de validações da base afetiva do comprometimento encontrado na literatura brasileira. O primeiro trabalho foi o de Borges-Andrade *et al.* (1989), com o título “Mensuração do Comprometimento Organizacional em instituições públicas”, com a utilização do OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*).

Ademais, 22 trabalhos foram desenvolvidos utilizando a referida proposta. Bastos (1994) também demonstrou novas evidências de validade para a base afetiva. Bastos e Aguiar (2015) propuseram um novo instrumento para mensurar a base afetiva, considerando-o numa perspectiva unidimensional. O Quadro 5 mostra o primeiro conjunto de validações identificado na literatura.

Quadro 5 - Validações da dimensão afetiva

Validações das Escalas de Comprometimento Organizacional no Brasil				
Primeiro conjunto de validações refere-se à proposta Unidimensional - Dimensão Afetiva				
Validação Feita	Autores/Ano	Dimensão validada	Considerações sobre o modelo	Total
Validação do instrumento na dimensão afetiva	Borges-Andrade <i>et al.</i> (1989)	Afetiva - OCQ	Primeira validação da dimensão afetiva no Brasil	22
	Bastos (1994)	Utilizou a adaptação de Borges-Andrade <i>et al.</i> (1989)	Confirmação da escala proposta por Borges-Andrade <i>et al.</i> em 1989	10
	Bastos e Aguiar (2015)	Afetiva	Os autores propõem a mensuração do construto na dimensão afetiva. A escala é constituída de itens das escalas: de Meyer e Allen (1991), Mowday <i>et al.</i> (1982), Rego (2003) e Medeiros (2003); e mais 3 itens da dimensão de aceitação íntima do consentimento organizacional (Silva e Bastos, 2010) – 12 itens	01

Fonte: Pinho *et al.* (2019, p. 7) - adaptado

Outro conjunto de validações identificado na literatura empreende esforços de adaptação do modelo tridimensional do comprometimento no contexto brasileiro, tendo suas primeiras ocorrências nos anos de 1996 e 1997 (BANDEIRA *et al.*, 1999; MEDEIROS; ENDERS, 1997). Segundo Pinho *et al.* (2019, p. 7), esse conjunto é dividido em três tipos de validações:

- (i) aquelas que se referem à tradução dos itens do TCM [modelo tridimensional do comprometimento] abordando uma dimensão ou as três dimensões; (ii) aquelas que se referem às adaptações que incluem itens do TCM misturados a itens de outros autores da literatura nacional e internacional; e, ainda, (iii) as escalas que incluem itens do TCM misturados aos itens de outros autores internacionais (PINHO *et al.*, 2019, p. 7).

O Quadro 6 resume esse conjunto de validações, conforme Pinho *et al.* (2019):

Quadro 6 - Validações referentes às adaptações do TCM

Validações das Escalas de Comprometimento Organizacional no Brasil					
Segundo conjunto de validações refere-se às adaptações do Modelo Tridimensional					
Validação Feita	Ano	Dimensão validada	Considerações sobre o modelo	Total	
Validação do TCM (com base na versão original de Meyer e Allen 1991, 1993)	Bandeira <i>et al.</i> (1999)	Afetiva, Normativa e Instrumental	Primeira validação do TCM no Brasil, obteve baixo índice de confiabilidade para a dimensão instrumental	01	
	Medeiros e Enders (1997)	Afetiva, Normativa e Instrumental	Segunda validação proposta por Medeiros para o TCM	01	
	Jesus e Rowe (2017)	Continuação	Tradução e validação da dimensão de continuação	01	
	Trabalhos realizados por diferentes autores em diferentes períodos		Afetiva, Normativa e Continuação	Trabalhos que realizaram a tradução e validação do modelo tridimensional nos procedimentos metodológicos da pesquisa	34
			Afetiva	Trabalhos que realizaram a tradução e validação apenas da dimensão afetiva do modelo tridimensional na pesquisa	03
Itens retirados da escala original do TCM e acrescidos de outros itens introduzidos por diferentes autores da literatura	Siqueira (1995, 2001)	Afetiva, Normativa e Continuação	ECO A, ECO C, ECON	22	
Itens retirados do escala original do TCM acrescidos de outros itens introduzidos por diferentes autores da literatura internacional	Pinho (2009); Bastos <i>et al.</i> (2011); Pinho e Bastos (2014)	Afetiva, Normativa e Continuação	Proposta de escala com melhores índices para cada uma das três dimensões	04	

Fonte: Pinho *et al.* (2019, p. 8) – adaptado

Finalmente, Pinho *et al.* (2019) apresentam um terceiro conjunto composto por escalas propostas a partir de adaptações do TCM. Tais propostas têm o diferencial de apresentar novas dimensões ao construto, como Medeiros *et al.* (1999) e Medeiros *et al.* (2005). O Quadro 7 resume tais informações, conforme Pinho *et al.* (2019):

Quadro 7 - Outros modelos validados e adaptados no Brasil

Validações das Escalas de Comprometimento Organizacional no Brasil				
Validações refere-se às propostas de adaptações feitas a partir do modelo tridimensional (TCM)				
Validação Feita	Ano	Dimensão validada	Considerações sobre o modelo	Total
Proposta de 07 dimensões (Adaptação do TCM)	Medeiros (2003)	Afetiva, Obrigação em permanecer, Obrigação pelo desempenho, Afiliativa, Falta de recompensa e oportunidades, Linha consistente de atividade e Escassez de alternativas.	Escala EBACO (Escala de Bases do Comprometimento Organizacional). Aplicada pela 1ª vez por Medeiros (2003) na sua tese, e desenvolvida por Medeiros <i>et al.</i> (2005). São 7 dimensões, 28 itens, sendo 4 para cada dimensão.	18
Proposta de 06 dimensões	Rego (2003) e Rego <i>et al.</i> (2007)	Dimensões propostas: comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas, ausência psicológica	Rego <i>et al.</i> (2007) elaboraram uma escala de 11 itens a partir dos 3 componentes de Meyer e Allen (1993).	05
Proposta de 07 dimensões (Adaptação do modelo de Rego)	Feitosa (2008)	Acrescenta um laço psicológico além daqueles que são introduzidos por Rego (2003): expectativas pelo desempenho ou ausência de compromisso	Confirmação do modelo de Rego e o melhor ajuste da sua análise acrescenta uma dimensão.	01

Fonte: Pinho *et al.* (2019, p. 9) - adaptado

Conforme pode ser observado no Quadro 7, além da proposta de Medeiros (2003), ocorrem propostas de Rego (2003), Rego *et al.* (2007) e de Feitosa (2008). Essas duas últimas propostas também ultrapassam as três dimensões tradicionalmente observadas na literatura: Rego (2003) e Rego *et al.* (2007) propõem um modelo hexadimensional, considerando dimensões não exploradas diretamente anteriormente como “futuro comum” e “ausência psicológica”, enquanto Feitosa (2008) parte deste modelo, fazendo o acréscimo da dimensão “expectativas pelo desempenho” ou “ausência de compromisso”. Por acrescentarem novas dimensões, tais propostas foram categorizadas junto a Medeiros (2003) no referido conjunto.

Percebe-se, diante da busca na literatura, que há uma diversidade de escalas para investigação do Comprometimento Organizacional, tomando como base diferentes modelos teórico-metodológicos. A pesquisa desta tese busca utilizar uma proposta, com base no modelo tridimensional do comprometimento (TCM), buscando evidências da multidimensionalidade do construto, assim como evidências de validade de uma escala que investigue as três dimensões: afetiva, normativa e de continuação.

2.3.4 Perfis de Comprometimento Organizacional

Os Perfis de Comprometimento Organizacional podem ser compreendidos como uma forma de investigação do comprometimento em que se consideram diversos níveis deste construto que não são restritos às bases validadas teoricamente, como a afetiva, normativa e de continuação. Os perfis consideram que existem níveis de comprometimento, como “fortemente comprometidos” ou “não-comprometidos”, nos quais são observadas intensidades variadas de cada base do Comprometimento Organizacional (MEYER *et al.*, 2012). Para um melhor entendimento, são apresentados no Quadro 8 os nove perfis possíveis de Comprometimento Organizacional, conforme resultados apresentados por Meyer *et al.* (2012):

Quadro 8 - Perfis de Comprometimento Organizacional identificados na literatura

CONTINUA

Possibilidades de Perfis de Comprometimento Organizacional	
01	Todas as bases elevadas
02	Todas as bases moderadas
03	Todas as bases baixas

Quadro 8 - Perfis de Comprometimento Organizacional identificados na literatura

CONTINUAÇÃO

Possibilidades de Perfis de Comprometimento Organizacional	
04	Base afetiva dominante
05	Base normativa dominante
06	Base de continuação dominante
07	Bases afetiva e normativa dominantes
08	Bases afetiva e de continuação dominantes
09	Bases normativa e de continuação dominantes

Fonte: Meyer *et al.* (2012, p. 4) - adaptado

Os Perfis de Comprometimento Organizacional são entendidos como uma forma de investigação do comprometimento, em que se consideram níveis de Comprometimento Organizacional, indo além da identificação apenas das bases de comprometimento (afetiva, normativa e de continuação). O Comprometimento Organizacional, tradicionalmente, tem sido estudado pela denominada “abordagem centrada em variáveis” (*variable-centered approach*). Esta abordagem considera, de forma individual, o efeito que cada base do comprometimento tem sobre os resultados. Nessa abordagem, tomando como ponto de partida o modelo tridimensional do comprometimento, considera-se o efeito das bases afetiva, normativa e de continuação de forma individual.

Por outro lado, a chamada “abordagem centrada na pessoa” (*person-centered approach*) considera interações entre as bases do comprometimento e os efeitos de tais interações nos resultados. Os estudos utilizando essa abordagem têm início com Meyer e Parfyonova (2010). Esta abordagem é comumente utilizada nos estudos com a denominação de “perfis de comprometimento” (*commitment profiles*), a qual pode ser compreendida como interações entre as bases do comprometimento resultando em diferentes configurações ou perfis. Mais recentemente, Meyer *et al.* (2016) fizeram uma revisão em que se mantiveram, de maneira geral, nos estudos, os perfis previstos em Meyer *et al.* (2012) e Meyer *et al.* (2013).

Para a identificação dos perfis de comprometimento, são utilizadas diversas estratégias estatísticas. De acordo com uma metanálise realizada por Kabins *et al.* (2016), as estratégias mais comumente usadas são análise de *cluster*, análise de perfis latentes e divisões medianas (*median split*). Neste mesmo estudo, os autores apontam alguns fatores que atuam como limitadores na pesquisa sobre perfis de comprometimento. Entre eles, cita-se que parte dos estudos têm utilizado pequenas amostras para geração dos perfis, prejudicando a

possibilidade de generalização de resultados. Além disso, tem sido dada grande atenção aos consequentes dos perfis de comprometimento, sem investigar os antecedentes e a forma como tais perfis se desenvolvem no contexto organizacional, o que gera uma lacuna de pesquisa significativa. Outro fator limitante é a consideração de que os perfis são gerados em determinado contexto, o que dificulta a padronização e a generalização dos resultados, visto que um “alto comprometimento” em uma amostra pode ser considerado um “moderado comprometimento” em uma amostra distinta. Conseqüentemente, não apenas os perfis carecem de generalização, mas também a relação destes perfis com antecedentes e consequentes.

Além do levantamento realizado por Meyer *et al.* (2012) e da metanálise realizada por Kabins *et al.* (2016), citam-se a seguir alguns estudos que utilizaram perfis de comprometimento, como os de Stanley *et al.* (2013), Meyer *et al.* (2015), Meyer *et al.* (2018), Meyer *et al.* (2012), Kam *et al.* (2016) e Russo *et al.* (2012), Meyer *et al.* (2013), Kyle *et al.* (2005), Sinclair *et al.* (2005) e Wasti (2005) em diversos países fora do contexto brasileiro. No contexto brasileiro, mais recentemente, Barbosa (2019) realizou um estudo com Perfis de Comprometimento Organizacional na iniciativa privada, cujos resultados evidenciaram quatro *clusters* de perfis. O *cluster* 1 caracterizou-se por baixo comprometimento normativo e níveis moderados nas bases afetiva e de continuação, o segundo *cluster* foi caracterizado por baixo nível da base de continuação e índices moderados das bases afetiva e normativa, o *cluster* 3 apresentou baixo nível da dimensão afetivo e índices moderados das bases de continuação e normativa; e o *cluster* 4 apresentou níveis moderados das três bases. Esse estudo é relevante, pois foi realizado no Brasil.

2.3.5 Antecedentes de Perfis de Comprometimento Organizacional

Quando se analisam os antecedentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional, observa-se, em especial na literatura internacional (devido à relativa escassez de estudos no Brasil), os seguintes antecedentes: confiabilidade percebida da administração (KAM *et al.*, 2016); suporte percebido por parte da organização e do supervisor (MEYER *et al.*, 2015); gênero, idade, equipe, treinamento, empoderamento, desempenho, insegurança no trabalho, coletivismo e individualismo (MEYER *et al.*, 2018), satisfação no trabalho e desempenho (RUSSO *et al.*, 2012). Percebe-se que os principais antecedentes presentes na literatura remetem a questões relativas tanto a processos de gestão quando de liderança.

Outros construtos investigados juntamente aos perfis de comprometimento, mas

não como antecedentes, foram a satisfação no trabalho (LIMA, 2016; MEYER *et al.*, 2018), *turnover* (MEYER *et al.*, 2015; SOMERS, 2010; STANLEY *et al.*, 2013), *stress* no trabalho, intenção de sair, saída do trabalho (MEYER *et al.*, 2018; SOMERS, 2010; XU; PAYNE, 2018), absenteísmo (RUSSO *et al.*, 2012; SOMERS, 2010), congruência de valor entre organização e trabalhador (SOMERS, 2010) e comportamento de cidadania (WOMBACHER; FELFE, 2017).

Considerando, por outro lado, a metanálise de Kabins *et al.* (2016), foi possível evidenciar os seguintes antecedentes dos perfis de comprometimento, de acordo com os seguintes grupos organizados pelos autores:

- a) **Indicadores de valor:** identificação com a organização; suporte organizacional; cumprimento de contrato psicológico; satisfação no trabalho com: salário, colegas, supervisor, satisfação geral; interesse no trabalho; *stress* no trabalho; segurança no trabalho;
- b) **Mobilidade no trabalho:** estado civil, estado parental (se tem ou não filhos), formação educacional, individualismo do indivíduo em relação ao grupo.

Ainda considerando a metanálise de Kabins *et al.* (2016), os autores apontam os seguintes grupos de consequentes dos perfis de comprometimento:

- a) **Comportamentos focais:** desempenho no trabalho, *turnover*, tempo de serviço, retirada do trabalho (manifestações físicas e psicológicas de desapego e desassociação em relação ao trabalho);
- b) **Comportamentos discricionários:** cidadania organizacional.

Finalmente, os mesmos autores da metanálise apontam que as seguintes variáveis podem ser utilizadas em análises adicionais: idade, sexo, tamanho da organização, afetos positivos e afetos negativos (KABINS *et al.*, 2016).

É importante ressaltar que, segundo Kam *et al.* (2016), os perfis de comprometimento têm se mostrado estáveis ao longo do tempo, o que confere relevância às pesquisas com a referida abordagem. Resultados da pesquisa realizada por Meyer *et al.* (2018), analisando perfis de comprometimento, em dois momentos distintos (antes e após uma crise econômica), coadunam com as evidências de estabilidade do construto, assim como os de Xu e Payne (2018), ao investigarem perfis de comprometimento de oficiais do Exército

dos EUA ao longo do tempo.

2.3.5 Comprometimento Organizacional no Setor Público

Associado a diversos construtos no campo de estudos organizacionais, o comprometimento é investigado tanto no setor público quanto na iniciativa privada. Percebe-se, porém, que as pesquisas no setor público assumem contornos diferenciados, na medida em que as organizações públicas possuem características específicas.

No que concerne ao Comprometimento Organizacional no serviço público, diversos estudos (ANDRADE, 2015; CARVALHO, 2015; BOTELHO; PAIVA, 2011; FERREIRA, 2016) vêm se debruçando sobre as nuances do comprometimento de trabalhadores inseridos no serviço público, demonstrando que este é um campo de estudos fértil e relevante para a literatura atual. Segundo Lizote *et al.* (2017), o Comprometimento Organizacional no setor público relaciona-se aos próprios desafios dessa área, como busca de eficiência e eficácia na realização das atividades e melhoria na prestação de serviços à sociedade.

Pinho (2009) realizou uma pesquisa de caráter quali-quantitativo, investigando o comprometimento e práticas de gestão de pessoas em três organizações, sendo duas delas públicas (uma municipal e uma federal). Entre os resultados, foi possível observar que o conceito de “bom trabalhador” (na etapa qualitativa), no contexto das organizações públicas, era associado a questões como ser comprometido com os resultados, ter preocupação com o futuro da organização, zelar pela organização e preocupar-se com clientes. No estudo, foram verificadas, com maior ênfase, as bases afetiva e normativa do comprometimento.

Mais recentemente, Pinho e Oliveira (2017) e Oliveira e Rowe (2018) realizaram revisões de literatura, as quais permitem traçar um panorama de publicações sobre comprometimento no setor público. As autoras confirmaram que o comprometimento com a organização é o mais estudado e que o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991) é o mais utilizado, resultado também encontrado na revisão de Oliveira e Rowe (2018). Ademais, Pinho e Oliveira (2017) também identificaram os antecedentes mais presentes nas pesquisas: variáveis sociodemográficas, políticas e práticas de recursos humanos, liderança e confiança, bem como os consequentes: satisfação e bem-estar no trabalho. Oliveira e Rowe (2018), por sua vez, identificaram que houve uma intensificação da produção sobre o tema entre os anos de 2010 e 2015, com uma pequena queda nos anos de 2016 e 2017. Os autores deste estudo também argumentam que o aumento do interesse pelo

estudo do Comprometimento Organizacional tem se estendido para o setor público. Ademais, evidenciaram que, no Brasil, grande parte dos estudos investiga o Comprometimento Organizacional de professores em universidades. Esse dado reforça a relevância deste estudo, ao propor investigar o comprometimento de servidores e terceirizados de áreas administrativas em universidades.

Percebe-se, diante de aspectos como significado da organização para o servidor e interesse em dedicar esforços à organização, que o comprometimento afetivo está presente nas organizações públicas. Campos *et al.* (2009) afirmam que o comprometimento afetivo é o tipo predominante em tais tipos de organização, dado este reforçado por Andrade (2015), Carvalho (2015) e Góes (2016). Campos *et al.* (2009) apontam, ainda, que a imagem estereotipada e negativa associada ao setor público faz com que o servidor seja encarado como um “trabalhador descomprometido” e destaca a necessidade de análise e revisão das políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público com vistas a identificar e viabilizar possíveis mudanças no comprometimento de servidores públicos. Na pesquisa realizada pelos autores em uma universidade, o comprometimento afetivo foi predominante, resultado este associado a questões ligadas à estabilidade, autonomia, liberdade para realizar atividades de pesquisa, relações interpessoais e política salarial.

No que tange, especificamente, à dimensão afetiva do comprometimento, cita-se alguns estudos que conferem um destaque a essa dimensão. Silva e Massi (2009) pesquisaram níveis de comprometimento entre pesquisadores vinculados a uma instituição pública de pesquisa e evidenciaram predominância do Comprometimento Organizacional afetivo. Flauzino e Borges-Andrade (2008), ao pesquisarem missões organizacionais e comprometimento em servidores públicos de diversos segmentos, evidenciaram altos níveis de comprometimento afetivo e não foram observadas diferenças significativas nos níveis de comprometimento quando se comparou os grupos conforme a associação/coincidência entre a “missão percebida” e a “missão real”, o que sugere que o comprometimento afetivo destes servidores está mais ligado à crença na missão organizacional do que na maneira que foi formulada. Bezerra *et al.* (2014) pesquisaram o comprometimento em uma instituição financeira e evidenciaram a predominância do comprometimento de base afetiva, o que foi associado a questões ligadas à adesão dos trabalhadores à cultura, clima e valores. Kuabra *et al.* (2012) atestaram também um destaque para a base afetiva em uma amostra de pesquisadores de uma universidade. Leone *et al.* (2012) pesquisaram o comprometimento em servidores de uma IES pública e identificaram como principal resultado altos níveis de comprometimento nas bases afetiva, normativa e de continuação, com uma predominância na

base afetiva tanto em docentes quanto em técnicos administrativos. Este último resultado foi interpretado com base numa identificação significativa com objetivos e valores da instituição.

Roman *et al.* (2012) investigaram o comprometimento em servidores públicos municipais e evidenciaram significativa predominância do comprometimento afetivo. Lemos *et al.* (2012) investigaram os níveis de comprometimento entre oficiais da Aeronáutica e evidenciaram níveis de comprometimento afetivo acima da média na amostra pesquisada. Por outro lado, foram observados baixos níveis de comprometimento de continuação, figurando abaixo da média, na amostra. Balassiano e Sales (2012) investigaram as relações entre comprometimento afetivo e percepção de justiça em um instituto de pesquisa. Evidenciaram níveis significativos da base afetiva e evidenciaram a percepção de justiça como antecedente do comprometimento afetivo. Paiva *et al.* (2013) pesquisaram uma fundação pública de pesquisa em saúde e os principais resultados apontaram predominância do comprometimento afetivo entre os servidores. Arraes *et al.* (2017) investigaram o comprometimento em empregados públicas de uma sociedade de economia mista. No estudo, foi investigada a relação entre comprometimento e modernidade organizacional. Este último foi relacionado positivamente apenas às bases afetiva e normativa do comprometimento. Foi evidenciado, também, neste estudo que o comprometimento afetivo foi predominante na amostra. Lizote *et al.* (2017) investigaram as relações entre Comprometimento Organizacional e satisfação no trabalho em servidores públicos municipais. Na pesquisa em questão, os principais resultados evidenciaram que a satisfação no trabalho se relacionou positivamente com o comprometimento afetivo e negativamente com o comprometimento normativo, dimensão esta que será discutida a seguir.

A seguir, citam-se estudos que privilegiaram a investigação da base normativa no contexto do setor público. Vespasiano e Mendes (2017) investigaram o comprometimento em servidores técnico-administrativos de uma universidade federal. Entre os resultados, destacou-se o predomínio do comprometimento normativo, sendo associado, principalmente, à obrigação de permanecer advindas de pressões advindas tanto de normas quanto valores organizacionais. Oliveira (2017) obteve um resultado interessante num estudo realizado em uma universidade federal: o comprometimento normativo foi influenciado pelas práticas de gestão de pessoas, envolvimento e remuneração e recompensas, as quais tiveram um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho negativo sobre a intenção de rotatividade.

Rowe *et al.* (2013) pesquisaram efeito do comprometimento sobre o desempenho de docentes. Parte da amostra foi composta de docentes de IES públicas. Os resultados indicaram que o comprometimento normativo (mais especificamente, a obrigação pelo

desempenho) foi predominante na amostra, enquanto o comprometimento de continuação influenciou negativamente o desempenho.

Outros estudos, por outro lado, demonstram baixo grau de comprometimento normativo entre servidores públicos (BOTELHO; PAIVA, 2011; PAIVA; MORAIS, 2012; ROCHA; CERETTA, 2013), demonstrando que o sentimento de dívida ou obrigação perante a organização é reduzido nos contextos específicos estudados.

Além da predominância do comprometimento afetivo e de estudos que exploram a dimensão normativa, observam-se também dados de alguns estudos que demonstram grau significativo de comprometimento de continuação (CARVALHO, 2015; GÓES, 2016; PAIVA; MORAIS, 2012; ROCHA; CERETTA, 2013), demonstrando a avaliação por parte servidor dos custos associados à possível saída da organização pública, possivelmente, associada à garantia de estabilidade e também do acesso a outras vantagens já citadas, como a flexibilidade de horário e a redução da carga horária. Além disso, pode haver a percepção da dificuldade em alcançar uma remuneração semelhante àquela recebida pelo servidor, bem como uma consideração acerca dos investimentos relacionados à capacitação para uma boa atuação no cargo (MAIA; BASTOS, 2011). Cruz *et al.* (2014) realizaram um estudo em que se investigou a motivação, sofrimento e comprometimento de servidores de uma universidade pública. Os resultados apontaram indícios de um comprometimento de continuação entre os pesquisados. Silva, *et al.* (2017), em uma pesquisa realizada em duas instituições públicas federais de ensino, atestou a presença significativa do comprometimento de continuação. Este resultado foi analisado à luz da avaliação de perdas associadas à saída do servidor da organização, como perda da estabilidade e de alguns benefícios e direitos, como ganhos salariais, plano de saúde e aposentadoria.

Por outro lado, Maia e Bastos (2011) investigaram o comprometimento de continuação e retaliação em uma organização pública, cujos resultados apontaram baixos níveis de comprometimento de continuação e de percepção de retaliação, bem como uma relação positiva entre os construtos citados.

Outros estudos, no âmbito do setor público, demonstram articulações mais específicas entre as três dimensões do comprometimento, conforme é discutido a seguir, demonstrando, por exemplo, altos níveis de uma ou mais dimensões.

Alguns desses estudos, como os citados a seguir, demonstram altos níveis das bases afetiva e de continuação. Santos e Cruz (2012) pesquisaram o comprometimento em um órgão da administração pública e evidenciaram em seus resultados o predomínio das bases afetiva e de continuação entre os servidores. Alves *et al.* (2013) investigaram o

comprometimento em um Centro de Atenção Psicossocial (CAPS) e os principais resultados também evidenciaram a predominância das bases afetiva e de continuação entre os servidores da instituição. No contexto pesquisado, ao mesmo tempo em que há uma identificação com o trabalho e com a instituição, há uma constante avaliação das vantagens e desvantagens associadas à permanência do servidor.

Paiva e Morais (2012) realizaram pesquisa junto a docentes servidores públicos e atestaram níveis significativos de comprometimento afetivo e de continuação. No contexto da referida pesquisa, a base normativa não foi significativa. Os professores que compuseram a amostra afirmaram, nas entrevistas, aspectos afetivos como identificação com a instituição e prazer em trabalhar naquele ambiente; e aspectos de continuação, como a perda de segurança, *status* e benefícios caso saíssem da organização. Veiga *et al.* (2013) realizaram pesquisa acerca do comprometimento e comportamento pró-ativo e parte dos trabalhadores que compuseram a amostra eram de organizações públicas. Os resultados evidenciaram, também, predomínio das bases afetiva e de continuação.

O estudo de Nascimento *et al.* (2014) demonstrou altos níveis das bases afetiva e normativa, distanciando-se dos resultados anteriormente citados. Os autores investigaram o Comprometimento Organizacional em gestores públicos de uma autarquia estadual. Os resultados apontaram a presença significativa de aspectos que se aproximam mais às bases afetiva e normativa do comprometimento. Além disso, o perfil de “trabalhador comprometido” é identificado pelos gestores como aquele que tem resultados mais altos na avaliação de desempenho, aquele que também é considerado e escolhido para situações como indicação para projetos especiais, cargos de chefia e para programas de desenvolvimento.

Martins e Sant’anna (2014), na mesma direção, pesquisaram relações entre valores individuais e Comprometimento Organizacional. Os resultados também evidenciaram predominância das bases afetiva e normativa. Quanto às correlações, as significativas foram entre comprometimento afetivo e os valores de hedonismo e segurança e entre comprometimento normativo e benevolência, conformidade, realização e segurança.

Rocha e Ceretta (2013), por outro lado, ao investigarem o comprometimento em docentes e também com outros servidores de uma IES, chegaram a resultados que demonstraram uma indecisão quanto ao comprometimento afetivo, graus significativos de comprometimento de continuação (em especial, perdas sociais e perdas profissionais) e baixo grau de comprometimento normativo.

Rocha e Honório (2015) investigaram o comprometimento em uma universidade federal e evidenciaram em seus resultados que há uma predominância do comprometimento

afetivo entre os servidores. Além disso, os autores contribuíram com elementos específicos que caracterizam cada componente do comprometimento identificado, o que permite também refletir sobre que elementos específicos constituem cada base do comprometimento no setor público e, em especial, em universidades federais, o que é fundamental para este estudo. Na base afetiva, destacaram-se aspectos como satisfação pessoal, dedicação, significado do trabalho na vida do servidor, motivação, participação e envolvimento no planejamento das atividades, possibilidade de solucionar problemas e reconhecimento. Na base normativa, aspectos como lealdade, gratidão e aderências às normas e valores organizacionais prevaleceram. Na base de continuação, destacaram-se a estabilidade, a tranquilidade e a liberdade/autonomia presentes no cotidiano de trabalho.

2.3.6 Comprometimento Organizacional, Práticas de Gestão e Inovação Gerencial

Nesta seção são apresentados alguns estudos acerca das relações entre Comprometimento Organizacional, práticas de gestão e inovação gerencial. Destaca-se que nos estudos sobre Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação identificados na literatura não foi possível identificar a articulação entre tais práticas e o comprometimento. Nesse sentido, este levantamento considerou práticas de gestão de forma geral, sem necessariamente conter a questão da inovação. Este dado representa uma lacuna importante de estudos e também reflete as dificuldades na teorização e delimitação conceitual do que são práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação.

Ramaprasad *et al.* (2017) realizaram uma revisão de literatura sobre relações entre Comprometimento Organizacional e práticas de gestão de pessoas. Foram considerados, entre outros critérios, estudos publicados entre 2001 e 2016. Entre os principais resultados, aponta-se predominância de estudos quantitativos, do tipo *survey*, de corte transversal. Percebeu-se também certo aumento ao longo do tempo de estudos que utilizam delineamentos mais complexos, como pesquisas quali-quantitativas. A investigação das relações entre comprometimento e gestão de pessoas permite subsídios para que a organização repense e (re)estruture suas práticas, conforme evidenciam estudos anteriores (TRALDI; DEMO, 2012; MELO *et al.*, 2014; JESUS; ROWE, 2017; RIBEIRO; TOLFO, 2011), aspecto este reforçado por Morrow (2011) que apresenta as práticas de gestão de pessoas como um dos antecedentes do Comprometimento Organizacional.

Observa-se, inicialmente, que uma parcela significativa dos estudos selecionados

investiga a relação entre comprometimento e práticas de gestão de pessoas (SCHEIBLE; BASTOS, 2013; DEMO *et al.*, 2013; LEITE; ALBUQUERQUE, 2013; STEFANO *et al.*, 2013; KLAUCK *et al.*, 2009; STECCA *et al.*, 2016; SILVA *et al.*, 2017; JESUS; ROWE, 2017; PINHO *et al.*, 2015; PAIVA *et al.*, 2013; VENTURA; LEITE, 2014; LEITE *et al.*, 2010; DURÃO, 2015; CHAMBEL, 2012; VALADARES E SILVA, 2007; SANTOS FILHO; MOURÃO, 2011; OLIVEIRA, M. *et al.*, 2014). Outros estudos abordam questões não relacionadas diretamente às práticas de gestão de pessoas, como modernidade organizacional, aprendizagem organizacional, gestão de bens patrimoniais e resistência à mudança.

Klauck *et al.* (2009) investigaram o Comprometimento Organizacional em dois contextos distintos com práticas de gestão de pessoas diferentes. Os resultados apontaram que no contexto com práticas de gestão de pessoas melhor estruturadas, houve maior índice de comprometimento nas três bases: afetiva, normativa e de continuação, sendo a diferença mais significativa para a base afetiva. Leite *et al.* (2010) apontam relações entre gestão estratégica de pessoas, estratégias de retenção de trabalhadores e Comprometimento Organizacional, destacando também aspectos da estrutura organizacional e do envolvimento do trabalhador com os objetivos institucionais. Chambel (2012) realizou um estudo em que se investigou a relação entre práticas de recursos humanos e comprometimento afetivo. Um dos resultados foi a verificação de uma relação positiva e significativa entre a experiência das práticas de recursos humanos e o comprometimento afetivo. Neste estudo, as práticas de recursos humanos foram investigadas de forma conjunta e não separadamente.

Scheible e Bastos (2013) investigaram relações entre percepção de práticas de gestão de recursos humanos e os vínculos de comprometimento e entrincheiramento. Os resultados evidenciaram que o comprometimento afetivo apresenta relação positiva e significativa com tais práticas, enquanto o entrincheiramento apresenta relações de menor magnitude. Ademais, foi evidenciado que as práticas de treinamento e desenvolvimento afetaram de maneira mais significativa o comprometimento. Demo *et al.* (2013) atestaram que duas políticas de gestão de pessoas atuaram como melhores preditoras do Comprometimento Organizacional: envolvimento e recompensas, sendo a primeira melhor preditora da base afetiva e a segunda melhor preditora das bases normativa e de continuação.

Leite e Albuquerque (2013) investigaram a gestão estratégica de pessoas, retenção de profissionais e Comprometimento Organizacional em estruturas organizacionais remotas. Entre os resultados, destaca-se que, a despeito da distância das unidades organizacionais de grandes centros urbanos, as práticas de gestão estratégicas são efetivas e relacionam-se tanto com a retenção de profissionais quanto com o Comprometimento Organizacional. Stecca *et*

al. (2016) investigaram relações entre comprometimento e estratégias de gestão de pessoas e confirmaram que estas últimas atuam como antecedentes do comprometimento no que tange a diversas relações. Uma das que obteve destaque no modelo resultante do estudo é que a descentralização atua como antecedente da base normativa do comprometimento.

Stefano *et al.* (2013) pesquisaram modelos de gestão de pessoas em um grupo de empresas e, embora não tenham considerado especificamente um modelo de estudo para o Comprometimento Organizacional, evidenciaram que, na amostra pesquisada, prevaleceu uma estratégia de gestão de pessoas voltada ao comprometimento e não ao controle, ou seja, foram evidenciadas características como valorização do trabalho em grupo, flexibilidade, em contraposição a uma estratégia de gestão de pessoas com características engessadas e com foco individual.

Ventura e Leite (2014) investigaram a influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento. Os resultados evidenciaram que a gestão estratégica de pessoas influencia o Comprometimento Organizacional, de maneira significativa. Ao ser realizada uma comparação entre os professores da instituição, verificou-se que os que atuam na graduação percebem a influência das práticas de gestão com maior ênfase no comprometimento afetivo, enquanto aqueles que atuam na pós-graduação percebem com maior ênfase no comprometimento normativo. Quanto à percepção das práticas de gestão de pessoas, estas foram investigadas considerando as práticas de treinamento, aprimoramento de habilidades, possibilidade de trabalhos futuros, valorização, remuneração, incentivos e planos de carreira.

Jesus e Rowe (2015) realizaram uma pesquisa que investigou a influência da percepção de políticas de gestão de pessoas no Comprometimento Organizacional, considerando também a mediação da percepção de justiça organizacional. O campo de pesquisa foi um instituto federal de educação, ciência e tecnologia. Os resultados indicaram que a percepção, de maneira positiva, da justiça organizacional nas práticas de gestão de pessoas (envolvimento e remuneração) aumenta os níveis de comprometimento afetivo e normativo, prioritariamente.

Silva *et al.* (2017) investigaram as relações específicas entre o modelo de gestão *agency-community* e o vínculos entre indivíduo e organização, sendo um deles o Comprometimento Organizacional. A dimensão *agency*, de maneira geral, refere-se à atuação do indivíduo em defesa de seus próprios interesses, enquanto a dimensão *community* refere-se ao foco nas relações interpessoais e no suporte mútuo. No contexto pesquisado, observou-se uma tendência, por parte dos servidores, em identificarem-se com práticas *community*. Além

disso, os resultados relativos à associação entre os vínculos de comprometimento e entrenchamento com as práticas *agency e community* foram distintos nas duas organizações: em uma delas, as práticas de gestão *community* apresentam uma relação positiva com o comprometimento de continuação, enquanto na outra organização pesquisada, as mesmas práticas de gestão relacionaram-se positivamente com o comprometimento afetivo.

Tais resultados demonstram que, ao mesmo tempo em que os servidores avaliam os custos de sua possível saída, eles também ligam-se, de maneira afetiva, à organização e que, em ambas as configurações, há uma relação positiva com práticas de gestão que privilegiam relacionamentos interpessoais, suporte mútuo e não apenas uma atuação individual por parte do servidor. Os resultados do estudo de Jesus e Rowe (2017) em uma organização pública evidenciaram que a percepção, de maneira positiva, da justiça organizacional nas práticas de gestão de pessoas (envolvimento e remuneração) aumenta os índices afetivo e normativo do comprometimento.

Tais estudos citados, embora abordem práticas de gestão de pessoas, geralmente a consideram de forma conjunta em sua relação com o comprometimento. A seguir, são abordados outros estudos que consideram práticas de gestão de pessoas mais específicas.

Santos Filho e Mourão (2011), por exemplo, investigaram o comprometimento e o possível consequente impacto do treinamento no trabalho utilizando como parte da amostra da pesquisa servidores de organizações públicas. Os resultados evidenciaram predominância do comprometimento afetivo na amostra pesquisada. Pinho *et al.* (2015), por sua vez, investigaram os vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento em duas organizações públicas e uma privada. Um dos objetivos da pesquisa foi relacionar políticas e práticas de recursos humanos aos três vínculos. No tocante a este objetivo, os resultados evidenciaram que os fatores organizacionais relacionados, especificamente, ao comprometimento foram: ações organizacionais (e gerenciais), características organizacionais e contexto organizacional. Entre as ações organizacionais, citam-se como exemplos a oferta de benefícios, a política de treinamento, reconhecimento e valorização do trabalho e estímulo à participação. No que tange às características organizacionais, citam-se a qualidade do ambiente de trabalho, a liderança participativa e estruturação da organização a nível administrativo. Finalmente, em relação às ações gerenciais, destacam-se as práticas do elogio e de liberdade e autonomia. Nas relações estabelecidas entre fatores organizacionais e entrenchamento, prevaleceram questões ligadas à estabilidade, oferta de benefícios e rede de relacionamentos construídas na organização, aspectos que se aproximam, teoricamente, do comprometimento de continuação (MEYER; ALLEN, 1991). Observou-se, ainda, que os

vínculos de entrincheiramento e consentimento demandam mais ações organizacionais e mais proximidade da gestão do que o vínculo de comprometimento.

Durão (2015) realizou uma pesquisa investigando o comprometimento no Ministério do Meio Ambiente. Entre os diversos resultados da pesquisa, atestou-se que as políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (T,D&E) e Condições de Trabalho atuam como preditoras do Comprometimento Organizacional dos trabalhadores da organização pesquisada. Oliveira (2017), por sua vez, em uma pesquisa acerca das relações entre práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento, obteve resultados que indicaram que a maior parte das práticas de recursos humanos influencia o comprometimento afetivo e comprometimento normativo. Segala (2013) atestou em sua pesquisa correlações positivas entre o modelo de gestão de pessoas *community* e o comprometimento afetivo; e entre o modelo de gestão de pessoas *agency* e o comprometimento normativo. Silva *et al.* (2017), utilizando modelo semelhante, também teve como objeto de investigação o comprometimento no setor público, tendo como objetivo principal investigar a relação entre o modelo de gestão *agency-community* e alguns vínculos entre indivíduo e organização, sendo um deles o Comprometimento Organizacional.

Balsan *et al.* (2016), por sua vez, investigaram o impacto do treinamento no trabalho sobre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento em uma universidade federal, evidenciando em seus resultados uma predominância significativa do comprometimento afetivo, em comparação a níveis moderados de entrincheiramento na amostra pesquisada. É interessante apontar que foram destacados aspectos como o significado da organização na vida do servidor, interesse pelo destino e futuro da organização e orgulho em revelar às pessoas que trabalham naquela universidade. Tais resultados se contrapõem à imagem comumente associada ao servidor público como “descomprometido” ou sem envolvimento com as atividades e com a instituição.

Ainda no contexto de práticas relacionadas à aprendizagem organizacional e ao treinamento e desenvolvimento, La Falce *et al.* (2017a) investigaram a relação entre Comprometimento Organizacional, transferência do conhecimento e impacto do treinamento, tendo como campo de pesquisa uma universidade federal. Sua amostra foi constituída por técnicos administrativos e docentes da instituição de ensino superior pesquisada. Os resultados deste estudo evidenciaram que o Comprometimento Organizacional influencia a transferência do conhecimento e, conseqüentemente, a maturidade da gestão do conhecimento.

Geleski *et al.* (2016) investigaram o comprometimento, em sua relação com a

aprendizagem organizacional, em uma IES pública. Entre os resultados, foi possível observar que a base predominante do comprometimento foi a de continuação, o que é analisado, no contexto da pesquisa, como uma avaliação dos investimentos pessoais realizados pelos servidores ao longo de sua permanência na organização. Caprioli e Araújo (2016) investigaram as relações possíveis entre aprendizagem organizacional e comprometimento afetivo. Os principais resultados evidenciaram que o comprometimento afetivo se relacionou, positivamente, à dimensão de “Clareza de Propósito e Missão” (p. 95).

Esta dimensão é identificada quando os trabalhadores compreendem a importância de suas ações e comportamentos para o alcance de objetivos da organização. Este resultado também relaciona-se com ações e práticas de gestão, em especial, de divulgação e transparência de informações e políticas e programas que possibilitam uma adesão mais significativa às metas e aos objetivos organizacionais. Geleski *et al.* (2016) também investigaram as relações entre comprometimento e aprendizagem organizacional. No tocante à relação entre os construtos, foi possível concluir que o comprometimento normativo se relaciona positivamente à aprendizagem organizacional.

Ainda neste conjunto de estudos investigando relações de algumas práticas de gestão de pessoas e comprometimento, Valadares e Silva (2007) atestaram que a base normativa do comprometimento apresenta maiores índices quando o sistema de gestão do desempenho oferta recompensas não financeiras e também é verificada uma relação entre esta base normativa e a percepção do sistema de gestão do desempenho. Oliveira, M. *et al.* (2014), por outro lado, investigaram a relação entre regime de remuneração e comprometimento. O estudo demonstrou que a mudança do regime de remuneração pelos quais os servidores passaram (do regime variável de remuneração para o regime fixo) não provocou mudanças significativas nos níveis de comprometimento.

Além desses estudos que abordaram práticas facilmente reconhecidas como sendo da área de gestão de pessoas, há aqueles que exploram aspectos mais gerais da gestão e são igualmente relevantes para refletir acerca da relação entre comprometimento e gestão, como os de Arraes *et al.* (2017) e Cavalcanti e Costa (2015).

Arraes *et al.* (2017), em estudo que investigou a relação entre modernidade organizacional e Comprometimento Organizacional, evidenciaram como resultados a relação positiva e significativa entre as bases afetiva e normativa do comprometimento e aspectos ligados à modernidade organizacional. Entre tais aspectos, destacaram-se alguns relativos a práticas de gestão, conforme cita-se a seguir:

Destaca-se que as vertentes de modernidade organizacional validadas incluem no âmbito da modernidade política: a gestão participativa, a democracia e a autonomia; no âmbito da modernidade administrativa: a orientação estratégica e a gestão por resultados; e no âmbito da modernidade de gestão de pessoas: a aprendizagem contínua, o sistema de avaliação e a gestão por competências e remuneração. (ARRAES *et al.*, 2017, p. 82).

Cavalcanti e Costa (2015) pesquisaram relações entre características organizacionais e Comprometimento Organizacional. Os resultados apontaram relações entre comprometimento e as seguintes características: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significação da tarefa e *feedback*. Tais aspectos identificados no estudo funcionaram como antecedentes do comprometimento e podem estar relacionados a práticas de gestão da organização pesquisada, principalmente, no que diz respeito à divisão do trabalho e às políticas de treinamento e desenvolvimento.

Percebe-se que a maioria dos estudos nesse campo segue delineamento transversal, a despeito de poucos que exploram uma perspectiva longitudinal, como La Falce *et al.* (2017b). Além disso, a maior parte das pesquisas não aborda relações entre Comprometimento Organizacional, Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, lacuna que esta pesquisa buscou transpor.

Apesar da referida lacuna no cenário brasileiro, algumas pesquisas no âmbito internacional lançam pistas para a compreensão da relação entre o Comprometimento Organizacional, Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação e a Inovação Gerencial, como o estudo de Jafri (2010), que demonstrou que comportamento inovador está relacionado, de maneira positiva e significativa, com o Comprometimento Organizacional, considerando uma amostra de executivos do setor de varejo de diferentes países. Neste estudo, o Comprometimento Organizacional explicou 14% do comportamento inovador. Zhou *et al.* (2013) atestaram que a filosofia de comprometimento é benéfica e eficaz para o alcance de resultados ligados à inovação, considerando dados de 179 organizações da China.

No mesmo contexto de discussão, Camelo-Ordaz *et al.* (2011) indicaram papel mediador do Comprometimento Organizacional na relação entre práticas de gestão de pessoas e inovação, considerando 87 departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de empresas espanholas. Michaelis *et al.* (2009) evidenciaram um papel do comprometimento enquanto mediador entre a liderança carismática e a confiança na alta administração e comportamento de implementação da inovação no contexto organizacional, em pesquisa realizada em uma empresa automotiva com atuação multinacional.

Tais estudos citados reforçam a presença de pesquisas sobre o tema no cenário

internacional o que motiva a busca de evidências no cenário brasileiro.

2.3.7 Comprometimento Organizacional e Diferentes Vínculos Trabalhistas

De forma a acompanhar as diversas transformações no mundo do trabalho, as organizações, cada vez mais, têm adotado diferentes formas de contratação, as quais têm impactos significativos na relação entre trabalhador e organização. Na literatura, é possível encontrar algumas classificações tradicionais acerca dos vínculos trabalhistas, a exemplo desta: trabalhador tradicional (aquele com carteira de trabalho assinada pelo contratante), o temporário (contratado para atender necessidades emergentes e/ou transitórias da organização) e o trabalhador terceirizado (MAGALHÃES, Y. *et al.*, 2010; MAGALHÃES *et al.*, 2011, DRUCK, 2011). Tais formas diversificadas de contratação contribuíram para uma perda da exclusividade do contrato por tempo indeterminado como forma de contratação. De forma mais contemporânea, tais formas de contratação mais flexíveis têm delineados novos perfis de trabalhadores, que cada vez mais se distanciam de modos tradicionais de contratação.

Um exemplo da adoção e da avaliação de contratos flexíveis de trabalho é apresentado por Azevedo *et al.* (2015), que realizaram uma pesquisa com profissionais qualificados e identificaram nove perfis diferentes de trabalhadores no que concerne ao vínculo de trabalho adotado: “PJ, Paraquedista, Indiferente, Pragmático, Independente, Autônomo, Empresário, Ressentido e CLT” (p. 277):

- 1) O PJ caracteriza-se por trabalhadores que visualizam mais vantagens em contratos flexíveis de trabalho, como maior remuneração, flexibilidade de horário e consequente maior equilíbrio trabalho-família;
- 2) O Paraquedista tem predominância de profissionais de TI (tecnologia de informação) e é visto pelos profissionais como uma especificidade da área, na qual estão presentes, de maneira predominante, tais tipos de contrato;
- 3) O Indiferente, por sua vez, considera irrelevante a decisão sobre o tipo de contrato de trabalho;
- 4) O Pragmático, por outro lado, toma sua decisão sobre o contrato de trabalho, com base em benefícios existentes em cada tipo de contrato, em especial a remuneração, geralmente não vendo como grande vantagem benefícios da CLT e de estabilidade em contratos formais;

- 5) O Independente considera o contrato de trabalho como uma relação estritamente comercial, visualizando quais as vantagens envolvidas;
- 6) O Autônomo valoriza a atuação não subordinada a uma organização específica, valorizando muito a sua liberdade;
- 7) O Empresário é aquele que coloca o trabalho como aspecto central em sua vida, investindo e arriscando bastante;
- 8) O Ressentido critica o contrato de trabalho flexível e considera que, de maneira geral, não é reconhecido o suficiente pela organização;
- 9) O CLT, por fim, prefere o contrato de trabalho formal e considera que suas vantagens superam a adoção de contratos flexíveis de trabalho.

É importante ressaltar que a referida lista, proveniente do estudo de Azevedo *et al.* (2015) não é exaustiva e não inclui o vínculo do servidor público, tratado anteriormente no contexto deste trabalho. Esta pesquisa, por outro lado, figura como um exemplo prático dos impactos das novas configurações de contratos de trabalho na vida funcional. Uma dessas formas tem apresentado-se de maneira significativa tanto nas proposições de legislação quanto no discurso e prática empresariais: a terceirização.

O fenômeno da terceirização não pode ser compreendido sem que seja realizada uma análise do panorama da precarização. Embora tais fenômenos estejam intimamente relacionados, é fundamental delimitá-los. Marcelino e Cavalcante (2012, p. 331) conceitua terceirização como “[...] todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas”. A partir da referida definição, compreende-se que alguns fatores estão, de sobremaneira, presentes na terceirização: uma empresa interposta, algum tipo de lucro na intermediação de mão de obra, redução de custos relativos ao trabalho e externalização/separação de possíveis conflitos trabalhistas.

O fenômeno da precarização, por outro lado, pode ser compreendido como um processo mais amplo que se relaciona com questões de submissão, exploração, limitação e/ou ausência de direitos. Druck (2011) organiza uma tipologia da precarização, a qual pode ser entendida também para o contexto do Brasil: vulnerabilidade das formas de inserção e desigualdades sociais, intensificação do trabalho e terceirização, insegurança e saúde no trabalho, perda das identidades individual e coletiva, fragilização da organização dos trabalhadores e condenação e descarte do direito do trabalho. A questão dos impactos da terceirização na identidade do trabalhador também é discutida de forma geral por Antunes e

Alves (2004) ao falar da objetificação envolvida na precarização e das chamadas “subjetividades precarizadas”; e, de maneira mais específica, por Rabelo *et al.* (2016), ao relatarem investigação com trabalhadores do setor elétrico e apontarem que, no contexto da pesquisa, os terceirizados visualizam-se como “dublês”, na medida em que assumiam o lugar do trabalhador com vínculo mais estável e em situação mais insegura e degradante.

Costa (2017) resume um pouco do impacto da terceirização em processos de precarização do trabalho afirmando que se delineou no Brasil ao longo do tempo um “padrão predatório das relações de trabalho” (p. 115).

A terceirização tem origens no processo de reestruturação produtiva e, mais especificamente no Brasil, na busca em diminuir os custos de produção. De maneira geral, no contexto brasileiro, buscou-se um “modelo de produção mais flexível” (LEÃO *et al.*, 2014) e que também se adaptasse à superação do modelo fordista de produção e fosse mais adaptativo e mais concentrado nas atividades principais da organização:

No redesenho das estruturas organizacionais a terceirização se disseminou como forma de reduzir custos, alcançar maior agilidade e flexibilidade administrativa, proporcionar a concentração na atividade principal e a transferência de parte da gestão da força de trabalho para terceiros (LEÃO *et al.*, 2014, p. 24).

Portanto, a terceirização não se configura como um processo novo ou recente, o que se evidencia é o seu retorno em larga escala, em especial, no final dos anos 1970. Entende-se que a terceirização não atinge apenas a esfera do trabalho, mas pode ser compreendida como uma estratégia que se alinha a uma ideologia fortemente neoliberal e de enfraquecimento de lutas frente a direitos trabalhistas. Costa (2017, p. 119) afirma:

O desmonte das instituições da *sociedade salarial (fordista)* passava a se dar por duas grandes vias inter-relacionadas: pela via da *desverticalização* produtiva, que gerou muito desemprego; e pela via da desregulamentação do mercado de trabalho, responsável pela expansão dos empregos sob condições e salários inferiores ao padrão até então prevalecente. [grifos do autor]

A terceirização pode ser compreendida a partir de três possibilidades: a atividade sendo executada pela empresa terceirizada, as atividades de apoio sendo executadas por empresas subcontratadas; e também o caso de empresas que realizam a sublocação de mão de obra para que sejam executadas tarefas na atividade fim da empresa contratante (MARCELINO; CAVALCANTE, 2012). Sobre o tema, Feitosa e Montenegro (2015) realizaram ampla revisão de literatura, em que evidenciaram o alcance de tais fenômenos no Brasil, tanto em organizações públicas quanto privadas.

No que concerne às questões de legislação ligadas à terceirização, uma das propostas mais significativas, nos últimos anos, foi o Projeto de Lei (PL) 4.330/2004 (ASSUNÇÃO-MATOS; BICALHO, 2016), que propõe a terceirização de atividades-fim. Este PL amplia, de maneira significativa, as possibilidades de terceirização, até então restrita às atividades-meio. Percebe-se, diante da análise de tentativas de regulamentação da terceirização nas mais diversas esferas, uma busca de “status constitucional” (RABELO *et al.*, 2016) para a prática.

Assunção-Matos e Bicalho (2016) discutem as questões da legislação ligada à terceirização no âmbito da legislação e apontam algumas questões importantes acerca da tramitação do PL 4.330/2004. Uma delas é o destaque em relação ao tempo de tramitação deste projeto, de quase quinze anos. Os autores destacam também que, em meados de 2013, o PL passou a ter mais atenção da mídia, o que gerou pressões por parte da sociedade e de sindicatos. Segundo os autores, em 2015, foram propostas as seguintes alterações no PL:

[..] estender a terceirização para atividades-fim e para qualquer atividade econômica; promover a responsabilidade subsidiária da empresa contratante quanto a condições de salubridade dos terceirizados; criar a quarteirização da mão de obra e “pejotização”, entre outros (ASSUNÇÃO-MATOS; BICALHO, 2016, p. 128).

Em 30 de Agosto de 2018, o Supremo Tribunal Federal (STF) deu aval à terceirização irrestrita, ou seja, tanto de atividades-meio quanto de atividades-fim¹, contrariando a Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST)², que previa a proibição da terceirização de atividades-fim.

No ano de 2017, o governo do então presidente Michel Temer empreendeu esforços em função da aprovação da chamada Reforma Trabalhista, por meio da Lei N° 13.467 (BRASIL, 2017; MACHADO, 2018), a qual contém mudanças aprovadas pelo Congresso Nacional, com a proposição de alteração de 201 pontos da CLT, assim como das Leis N° 13.429/2017 e N° LEI N° 13.467 (BRASIL, 2017), as quais ampliam tanto a terceirização quanto a modalidade de contrato temporário, bem como realizam alterações, na legislação trabalhista, relativas ao horário de trabalho, horas extras e férias. Citam-se também as mudanças nas Leis N° 6.019/1974, N° 8.036/1990 e N° 8.212/1991 (BRASIL, 1974, BRASIL, 1990, BRASIL, 1991), com vistas a alterações em aspectos, no campo do trabalho, como responsabilidade do empregador (em casos de alterações na estrutura empresarial,

¹Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/08/maioria-dos-ministros-do-supremo-da-aval-a-terceirizacao-irrestrita.shtml>. Acesso em 02 Out. 2018.

² Fonte: http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html. Acesso em 02 Out. 2018.

algumas responsabilidades serão da empresa sucessora, por exemplo), regime de trabalho e trabalho temporário (KREIN, 2018). A maior parte de tais mudanças legislativas têm a marca da flexibilização de direitos e de externalização de conflitos trabalhistas, como, por exemplo, a defesa da prevalência do negociado sobre o legislado, discutida por autores como Yeung (2017).

No escopo de tais mudanças, a terceirização, em consonância com as proposições legislativas apresentadas anteriormente, ganha novas configurações no contexto de proposição da Reforma Trabalhista, conforme alguns pontos destacados por Krein (2018): a liberalização total da terceirização e ampliação para atividade fim e em qualquer setor econômico, ampliação de contratações atípicas e temporárias, ampliação do contrato de tempo parcial, introdução do contrato de caráter intermitente, aumento do prazo para a contratação temporária e ampliação da possibilidade de contratação de funcionário autônomo de forma continuada. Embora alguns de tais aspectos possam não se tratar, especificamente, de um contrato de caráter terceirizado, o que há em comum é o aumento da fragilidade do contrato de trabalho e a progressiva desconstrução do emprego por tempo indeterminado com garantias e direitos trabalhistas.

A seguir, são apontadas características apontadas como desvantajosas para os trabalhadores terceirizados: a imprevisibilidade em relação ao tempo que irão atuar na empresa cliente; a insegurança frente a uma rápida possibilidade de recolocação caso sejam dispensados pela empresa cliente; menores salários e benefícios, se comparados aos recebidos pelos trabalhadores efetivos; e a impossibilidade de serem promovidos na empresa em que atuam. Além de tais aspectos, observa-se, de maneira significativa, uma visão estereotipada do trabalhador terceirizado, por vezes, visto como ineficiente ou com conhecimento menor em relação àqueles com vínculo mais estável. Além desses desafios enfrentados por trabalhadores terceirizados, também são evidentes as contradições entre as empresas contratantes e contratadas no tocante a aspectos como critérios de seleção, de alcance de políticas/práticas de gestão de pessoas, de avaliação de desempenho, bem como relacionados a outros processos organizacionais (LEÃO *et al.*, 2014).

É fundamental ressaltar que os terceirizados assumem uma “relação dupla”: por uma via, com a empresa cliente e, por outra via, com a empresa de terceirização, havendo, portanto, uma relação triangular entre “o trabalhador temporário, a agência de trabalho temporária e a organização” (CHAMBEL, 2012, p. 270).

Pochmann (2008) aponta alguns elementos que fazem com que a terceirização se constitua como um processo desvantajoso para o trabalhador: um período de certa estagnação

econômica nos anos 1980, o qual coloca o Brasil numa posição submissa; modos reduzidos e limitados de regulação, por parte do Estado, do mercado de trabalho e atuação limitada de movimentos sindicais frente à terceirização, o que pode gerar, nas palavras de Costa (2017), um “fenômeno sistêmico de individualização das relações de trabalho” (p. 116); e limitações do movimento sindical frente à discussão da terceirização. Ademais, o mesmo autor destaca que foram realizadas, em 1998, duas alterações na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT): contrato por tempo determinado e aquele que permite a jornada de trabalho com carga horária reduzida. Apesar de tais mudanças na legislação, há de se considerar que a legislação trabalhista como um todo já tem um caráter frágil, o que favorece o processo de terceirização no contexto nacional.

De forma a reforçar tais argumentos, Dias (2015), com base em estudo realizado no setor bancário, afirma:

Logo, os processos de terceirização, particularmente os da força de trabalho, permitem a substituição do contrato de trabalho direto pelo indireto e do trabalhador central pelo periférico. Com efeito, ela instiga a fragmentação e a disputa de todos os trabalhadores, uma vez que é capaz de coaduná-los em um mesmo espaço físico sob distintas condições de trabalho. Diferenciais quanto aos benefícios sociais, salários, jornada de trabalho, função, plano de saúde, perspectiva de carreira, representação sindical são os maiores problemas que decorrem das experiências de terceirização e que confluem, ao menos na realidade analisada, para acentuar os conflitos e o nível de tensão entre os distintos trabalhadores (DIAS, 2015, p. 149).

Percebe-se também um conjunto de desvantagens da terceirização para as organizações que a adotam, conforme Giosa (1997): desconhecimento acerca da legislação trabalhista, dificuldade em encontrar e firmar parcerias efetivas com demais organizações que terceirizam mão de obra, expectativas de resultados eficazes e eficientes a curto prazo e prejuízos na identidade cultural da organização.

Observa-se que a terceirização é intensamente presente em diversos setores da economia, como o industrial, o setor de serviços e o setor de telecomunicações, bem como é presente tanto nas organizações públicas quanto nas empresas privadas (LIMA, 2010; RIOS; GONDIM, 2010; BORGES *et al.*, 2016). Mais especificamente no setor público, são verificados estudos recentes em universidades federais (ALVES *et al.*, 2015; ANDRADE *et al.*, 2016; OLHER *et al.*, 2015; PEREIRA, H. *et al.*, 2015). Outros exemplos de organizações públicas são algumas no campo da saúde pública municipal (SOUZA, 2013), tribunais (KLUMB; FEUERSCHÜTTE, 2012), rede pública de laboratórios (SANTOS *et al.*, 2012), organizações do setor bancário/financeiro (DIAS, 2015) e também com categorias de trabalho específicas (OLIVEIRA *et al.*, 2016; SILVA *et al.*, 2016).

Tomando como base o referido cenário, a seguir são citados alguns estudos que demonstram níveis diferenciados de Comprometimento Organizacional, quando são realizadas comparações entre trabalhadores com diferentes vínculos trabalhistas, ainda que inseridos na mesma organização, inclusive no nível de estágio, como citam Ribeiro e Tolfo (2011), os quais discutiram, especificamente, o modo como estagiários (que estão vinculados formalmente a uma instituição por meio de um contrato por tempo determinado) se comprometem com a organização. Os resultados apontaram que, mesmo inseridos por meio de um contrato específico e mais frágil, os estagiários demonstram, de maneira predominante, o comprometimento de continuação e comprometimento normativo, evidenciados, principalmente, pela avaliação de que não seria possível obter facilmente uma bolsa-estágio e benefícios concedidos em outras organizações. Com menor incidência, foi verificado o comprometimento afetivo representado pelo envolvimento com as tarefas e atividades e valorização dos relacionamentos interpessoais.

Paiva *et al.* (2013) investigaram o comprometimento afetivo, realizando comparações entre servidores e terceirizados de uma organização pública, encontrando maiores índices de comprometimento afetivo entre os servidores, quando comparados aos terceirizados. Venâncio *et al.* (2015) investigaram possíveis diferenças entre o Comprometimento Organizacional de trabalhadores efetivos e autônomos em uma organização privada. Os resultados não indicaram diferenças significativas entre o comprometimento dos trabalhadores com diferentes vínculos trabalhistas. Apesar disso, o maior índice de comprometimento foi identificado em trabalhadores efetivos.

Filho e Honório (2014), em sua pesquisa junto a docentes efetivos e temporários de uma IES pública, observaram que os temporários apresentaram escores mais altos nas bases predominantes na amostra (afetiva, afiliativa e normativa). Observou-se, de maneira significativa, que os docentes temporários são mais comprometidos normativamente do que os efetivos, resultado este associado a uma maior adesão às regras e normas e maior valorização da instituição, por parte dos temporários.

Schirmeister e Limongi-França (2012) pesquisaram o comprometimento em equipes multicontratuais e obtiveram como um dos resultados que a “obrigação pelo desempenho” (base predominante na amostra) foi significativamente maior em trabalhadores com vínculo mais flexibilizado do que entre celetistas. Melo *et al.* (2014) investigaram os níveis de Comprometimento Organizacional em servidores, contratados, temporários e comissionados da vigilância sanitária. Os resultados da pesquisa apontaram altos níveis de comprometimento afetivo. Além disso, foram encontrados níveis significativos relacionados à

obrigação pelo desempenho, enquanto os aspectos ligados à afiliação e obrigação em permanecer estiveram em menor magnitude. Outro resultado relevante deste estudo foi o maior comprometimento afetivo em trabalhadores contratados, temporários e comissionados, se comparados aos servidores efetivos.

Chambel (2012), de maneira distinta dos estudos anteriores, investigou o comprometimento afetivo em terceirizados e identificou que eles desenvolvem um “duplo comprometimento afetivo”, comprometendo-se tanto com a empresa em que atuam quanto com a empresa de terceirização. Este resultado é relevante, pois clarifica a complexidade da teia de relações construída entre terceirizado e organizações com as quais se relaciona.

Tais resultados, juntamente com os relativos ao comprometimento no setor público e acerca das relações entre comprometimento e práticas de gestão, darão subsídios para a construção das hipóteses abordadas na seção seguinte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são abordados os seguintes aspectos: o desenho da pesquisa, as hipóteses, os dados sobre população e amostra e procedimentos de coleta e análise de dados.

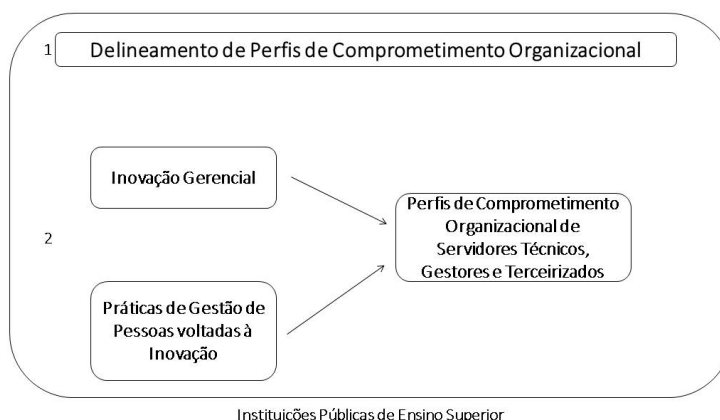
3.1 Desenho da Pesquisa e Hipóteses

Trata-se de uma pesquisa com delineamento correlacional explicativa *ex post facto*, cuja variável critério são os Perfis de Comprometimento Organizacional.

A abordagem quantitativa segue a tendência de pesquisas sobre Comprometimento Organizacional (BASTOS *et al.*, 2014). Também tem caráter descritivo e explicativo. No que tange ao comprometimento, utilizará uma abordagem de perfis (MEYER *et al.*, 2012).

A seguir, apresenta-se a Figura 4, com o desenho da pesquisa.

Figura 4 - Modelo da Pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme pode ser observado na Figura 4, esta pesquisa buscou investigar se tanto a Inovação Gerencial quanto as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação atuam como antecedentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional, tendo como campo de pesquisa instituições públicas de ensino superior e tendo como população os servidores técnicos, gestores e terceirizados atuantes em tais instituições.

Com base no referencial teórico considerado para este estudo, são delineadas as hipóteses, organizadas em 4 blocos de hipóteses, sendo: Bloco 1 (H₁), Bloco 2 (H_{2a} e H_{2b}), Bloco 3 (H_{3a}, H_{3b}, H_{3c} e H_{3d}) e Bloco 4 (H_{4a}, H_{4b}, H_{4c} e H_{4d}).

Tomando como base a teorização acerca dos Perfis de Comprometimento Organizacional, observa-se que os estudos anteriores que utilizaram perfis encontraram diversos perfis, geralmente variando de 4 a 9 em termos de quantidade (MEYER *et al.*, 2012). De maneira geral, tais estudos identificaram perfis como “não comprometidos”, “comprometidos fortemente”, “comprometidos predominantemente de forma afetiva”, “comprometidos predominantemente de forma normativa”, “comprometidos predominantemente de forma calculativa”, “comprometidos com uma combinação afetivo-normativa”. Dessa forma, entende-se que poderão ser delineados perfis também na amostra deste estudo.

A maior parte dos estudos concentra-se no contexto internacional (STANLEY *et al.*, 2013; MEYER *et al.*, 2015; MEYER *et al.*, 2018; MEYER *et al.*, 2012; KAM *et al.*, 2016; RUSSO *et al.*, 2012; MEYER *et al.*, 2013; KYLE *et al.*, 2005; SINCLAIR *et al.*, 2005; WASTI, 2005). Barbosa (2019) realizou pesquisa em empresas privadas no Brasil, encontrando quatro perfis de comprometimento.

Nesse sentido, propõe-se a **Hipótese 1 (H₁)** do estudo:

H₁: Existem múltiplos perfis de comprometimento na amostra pesquisada.

Compreende-se que características como significado do trabalho e interesse em dedicar esforço à organização (FERREIRA, 2016; KANZAKI, 2010) são fatores que se relacionam à constituição do comprometimento afetivo por parte de servidores públicos. Resultados de pesquisas anteriores (ANDRADE, 2015; CAMPOS *et al.*, 2009; CARVALHO, 2015; GÓES, 2016) também indicam a presença significativa do comprometimento afetivo em servidores públicos. Em conformidade com a teorização acerca do Comprometimento Organizacional, entende-se que mais de um componente do comprometimento pode estar presente no contexto organizacional. Nesse sentido, hipotetiza-se que, além de se comprometerem afetivamente, os servidores públicos efetivos também se comprometem normativamente (OLIVEIRA, 2017) ao terem a sensação de dívida perante a organização.

Ademais, hipotetiza-se que a predominância das bases do comprometimento será distinta em servidores e terceirizados, conforme Reichers (1985), que discute o

comprometimento como construto de perspectivas múltiplas, considerando que o mesmo ambiente organizacional pode ter diferentes atores que se comprometem de maneira distinta.

Com base em tais reflexões, propõe-se o **Bloco de Hipóteses H₂**:

Bloco de Hipóteses - H₂: Quanto às diferenças entre os grupos de servidores e terceirizados no que tange à caracterização dos perfis de comprometimento:

Apoiando-se em estudos que atestam grau significativo das bases afetiva e normativa em servidores públicos (CARVALHO, 2015; GÓES, 2016; PAIVA; MORAIS, 2012; ROCHA; CERETTA, 2013; OLIVEIRA, 2017), propõe-se a **Hipótese H_{2a}** do estudo:

H_{2a}: Para a categoria de servidores, existe um grupo de perfis de comprometimento caracterizados por dominância das bases afetiva e normativa.

No que concerne aos trabalhadores terceirizados, Sampaio (2005) aponta alto grau de comprometimento afetivo entre trabalhadores terceirizados, demonstrando que, ainda que a relação destes com a organização esteja regida por um contrato de caráter frágil, é possível que tais trabalhadores se envolvam com as metas e objetivos da organização. Aidar (2012) e Barros (2010) também verificaram grau significativo de comprometimento afetivo entre os trabalhadores terceirizados, porém o referido grau é verificado como menor, se comparado ao grau de comprometimento afetivo de trabalhadores efetivos, sejam servidores públicos ou celetistas com contrato por tempo indeterminado. Pressupõe-se, também, que considerando o cenário de intensa precarização no contexto brasileiro, que os terceirizados também apresentem alto nível de comprometimento de continuação. Com base no exposto, propõe-se a **Hipótese H_{2b}**, a qual formula que os terceirizados tanto se comprometem afetivamente quanto por meio do comprometimento de continuação e, que conseqüentemente, para esta categoria ocupacional, os perfis de comprometimento terão predominância de bases afetiva e de continuação do comprometimento:

H_{2b}: Para a categoria de terceirizados, existe um grupo de perfis de comprometimento caracterizados por dominância das bases afetiva e de continuação.

Avançando para o campo da Inovação Gerencial e das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, hipotetiza-se que haverá percepção significativa do processo de Inovação Gerencial na amostra pesquisa, considerando-se o processo de modernização e evolução de práticas de gestão nas instituições públicas de ensino superior, evidenciado pela literatura (JACOBSEN *et al.*, 2012; MOURA; SOUZA, 2016; LEAL *et al.*, 2017; BURIGO; LAUREANO, 2013; FLECK; PEREIRA, 2011; REATTO; BRUNSTEIN, 2018; SALLES; VILARDI, 2017; MOURÃO *et al.*, 2013; MAGALHÃES, E. *et al.*, 2010). O mesmo corpo de estudos demonstra grande predomínio de práticas no campo da gestão de pessoas, o que justifica hipotetizar que essa área será aquela em que se perceberá mais o processo de inovação gerencial.

Hipotetiza-se, inicialmente, que tanto a Inovação Gerencial quanto as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação serão mais percebidas/identificadas pelos comprometidos afetivamente e normativamente. Por outro lado, pressupõe-se aqui, que aqueles com comprometimento de continuação perceberão menos a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação. Hipotetiza-se também que trabalhadores descomprometidos, ou seja, que apresentam baixos níveis nas três dimensões do comprometimento, também perceberão menos a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação.

Tais hipóteses são propostas com base nos resultados anteriores indicarem, de maneira significativa, que as práticas de gestão de pessoas estão relacionadas, de maneira positiva e significativa, com as bases afetiva e normativa do comprometimento, em contraposição à base de continuação (SANTOS; CRUZ, 2012; DEMO *et al.*, 2013; MONTEIRO, 2013; CHAMBEL, 2012; OLIVEIRA, 2017; JESUS; ROWE, 2015; RAMAPRASAD *et al.*, 2017; SCHEIBLE; BASTOS, 2013).

Apesar da relativa carência de estudos, em especial no cenário brasileiro, que relacionem Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação ao Comprometimento Organizacional, hipotetiza-se que a adoção de novas formas de realizar as atividades, assim como a implementação de novos processos são motivadas tanto pela busca de maior produtividade, quanto também visando ao bem estar do trabalhador. Rotinas, processos, métodos e ações que promovam maiores níveis de eficiência, eficácia e efetividade, possivelmente, estarão relacionadas a uma maior vinculação do trabalhador. A referida vinculação pode se dar de forma afetiva, a partir do momento em que o trabalhador adere às novas formas de execução do trabalho, coadunando com novos aspectos da filosofia e da cultura da organização, assim como também de forma normativa, ao posicionar-se

perante regras e procedimentos previstos. Esse argumento também apoia-se nos estudos a seguir. Jafri (2010) que demonstrou que comportamento inovador está relacionado ao Comprometimento Organizacional, considerando uma amostra de executivos do setor varejista de diferentes países. Zhou *et al.* (2013) atestaram que a filosofia de comprometimento é benéfica e eficaz para o alcance de resultados ligados a processos de inovação, em pesquisa realizada junto a 179 organizações da China. Camelo-Ordaz *et al.* (2011) indicaram papel mediador do Comprometimento Organizacional na relação entre práticas de gestão de pessoas e inovação, em 87 departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de empresas espanholas. Michaelis *et al.* (2009) também identificaram o comprometimento como mediador entre a liderança carismática e a confiança na alta administração e comportamento de implementação da inovação no contexto organizacional, em uma empresa automotiva com atuação multinacional.

Ademais, é importante ressaltar que há uma separação entre as hipóteses acerca das Práticas de Gestão de Pessoas e da Inovação Gerencial, em função do argumento seguinte: é possível que haja percepção de determinadas Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, mas que, por outro lado, não haja percepção do processo de Inovação Gerencial, pois podem existir iniciativas que promovam inovação em momento posterior e não necessariamente no tempo presente. Becker e Huselid (2006) reforçam o referido argumento, ao apontarem que as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação podem influenciar a emergência da Inovação Gerencial a longo prazo, e não necessariamente em caráter imediato.

Com base em tais reflexões, propõe-se o **Bloco de Hipóteses H₃**:

Bloco de Hipóteses H₃: Quanto à percepção/identificação da Inovação Gerencial e das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação:

H_{3a}: Existe percepção significativa de Inovação Gerencial na amostra pesquisada;

H_{3b}: A área em que se mais percebe Inovação Gerencial é a de Gestão de Pessoas.

H_{3c}: Integrantes de Perfis caracterizados por dominância afetiva e normativa identificam/percebem mais a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação.

H_{3d}: Integrantes de Perfis caracterizados por dominância de continuação ou descomprometidos identificam/percebem menos a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação.

Após traçar as hipóteses relativas à identificação/percepção tanto da Inovação Gerencial quanto das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, avança-se para a formulação de hipóteses acerca do poder preditivo de tais construtos em relação aos Perfis de Comprometimento Organizacional.

Demo *et al.* (2013) apontam que as práticas de gestão de pessoas podem ser consideradas preditoras do Comprometimento Organizacional. A seguir, são citados alguns estudos que abordam tais relações e dão subsídios à formulação de tais hipóteses. Chambel (2012) e Oliveira, M. *et al.* (2014) atestaram relações positivas significativas entre as práticas de gestão de pessoas e comprometimento afetivo. Mais recentemente, Feitosa (2019), utilizando o modelo de Demo *et al.* (2013), realizou uma pesquisa em que articulou práticas de gestão de pessoas, comprometimento e dois consequentes: satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Entre os resultados, destaca-se que as práticas Recrutamento e Seleção, Remuneração e Recompensas, Treinamento, Desenvolvimento e Educação e Envolvimento aparecem como preditoras do Comprometimento Organizacional, experimentado como Obrigação por Dívida ou como Dever Moral de carga negativa.

Jesus e Rowe (2015) apontam que a percepção positiva de justiça no regime de remuneração influencia positivamente o comprometimento afetivo e normativo. Além dos estudos citados, Monteiro (2013) encontrou relações positivas e significativas entre as práticas de gestão de pessoas (avaliação de desempenho, oportunidades de participação e oportunidades de formação) e comprometimento afetivo, enquanto atestou também relações positivas entre todas as práticas de gestão de pessoas abordadas no estudo e o comprometimento normativo. Costa (2014), por sua vez, atestou relações positivas entre práticas de gestão de pessoas (treinamento, comunicação e designação de cargos específicos) e comprometimento afetivo. Oliveira (2017) atestou em um estudo realizado em uma universidade federal que o comprometimento normativo foi influenciado pelas práticas de gestão de pessoas "envolvimento" e "remuneração e recompensas", que tiveram um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho e negativo sobre a variável intenção de rotatividade.

Além das práticas de gestão de pessoas, a Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação tem o potencial de funcionar como antecedente dos perfis de comprometimento, conforme a discussão realizada anteriormente, com base nos estudos de Jafri (2010), Zhou *et al.* (2013), Camelo-Ordaz *et al.* (2011) e Michaelis *et al.* (2009).

Com base em tais estudos, hipotetiza-se que tanto a Inovação Gerencial quanto as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação atuarão como preditores dos Perfis de

Comprometimento de dominância afetiva e normativa, enquanto os mesmos construtos não atuarão como preditores de Perfis com dominância do comprometimento de continuação ou descomprometidos.

Com base em tais reflexões, propõe-se o **Bloco de Hipóteses H4**:

Bloco de Hipóteses H4: Quanto ao poder preditivo da Inovação Gerencial e das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação:

H_{4a}: A Inovação Gerencial atua como antecedente de perfis caracterizados por dominância afetiva e normativa.

H_{4b}: A Inovação Gerencial não atua como antecedente de perfis caracterizados por dominância de continuação ou descomprometidos.

H_{4c}: As Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação atuam como antecedentes de perfis caracterizados por dominância afetiva e normativa.

H_{4d}: As Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação não atuam como antecedentes de perfis caracterizados por dominância de continuação ou descomprometidos.

É fundamental apontar que os **Blocos de Hipóteses H3 e H4** aplicam-se às categorias ocupacionais de servidores técnicos, terceirizados e gestores, pois se entende que, independentemente do vínculo trabalhista, tanto os servidores quanto os terceirizados relacionam-se, de maneira geral, com as mesmas práticas de gestão, em sua maioria, conforme é apontado por Chambel (2012): “o comprometimento de trabalhadores terceirizados [...] pode depender da forma como consideram que são tratados pela empresa. As práticas de gestão de recursos humanos têm um papel fundamental” (p. 268) e acrescenta que “é na empresa cliente que o trabalhador permanece no seu dia a dia e muitas vezes seu trabalho é gerido por um conjunto de práticas [...]” (p. 271).

Ainda apoiando-se neste estudo de Chambel (2012), entende-se que as práticas de gestão podem ser investigadas em conjunto e não necessariamente de forma separada, entendendo-se que há uma “experiência simultânea desse conjunto de práticas e a influência de cada uma não ocorre independentemente das outras” (p. 269).

Esse conjunto de hipóteses permitiu alcançar os objetivos previstos nesta pesquisa, conforme explicitado no Quadro 9:

Quadro 9 - Objetivos e Hipóteses

Objetivos	Hipóteses
Objetivo 1: Delinear os Perfis de Comprometimento Organizacional de servidores técnicos, gestores e terceirizados, evidenciando a predominância das dimensões do modelo tridimensional do Comprometimento Organizacional.	H ₁ : Existem múltiplos perfis de comprometimento na amostra pesquisada.
Objetivo 2: Comparar as categorias ocupacionais de servidores técnicos, gestores e terceirizados no que tange à caracterização dos Perfis de Comprometimento Organizacional.	H _{2a} : Para a categoria de servidores, existe um grupo de perfis de comprometimento caracterizados por dominância das bases afetiva e normativa; H _{2b} : Para a categoria de terceirizados, existe um grupo de perfis de comprometimento caracterizados por dominância das bases afetiva e de continuação.
Objetivo 3: Identificar a percepção de Inovação gerencial e de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação por parte dos componentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional	H _{3a} : Existe percepção significativa de Inovação Gerencial na amostra pesquisada; H _{3b} : A área em que se mais percebe Inovação Gerencial é a de Gestão de Pessoas; H _{3c} : Integrantes de Perfis caracterizados por dominância afetiva e normativa identificam/percebem <u>mais</u> a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação; H _{3d} : Integrantes de Perfis caracterizados por dominância de continuação ou descomprometidos identificam/percebem <u>menos</u> a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação.
Objetivo 4: Identificar se a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação atuam como antecedentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional	H _{4a} : A Inovação Gerencial atua como antecedente de perfis caracterizados por dominância afetiva e normativa; H _{4b} : A Inovação Gerencial <u>não</u> atua como antecedente de perfis caracterizados por dominância de continuação ou descomprometidos; H _{4c} : As Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação atuam como antecedentes de perfis caracterizados por dominância afetiva e normativa; H _{4d} : As Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação <u>não</u> atuam como antecedentes de perfis caracterizados por dominância de continuação ou descomprometidos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Tais hipóteses, portanto, articulam-se ao objetivo principal e aos específicos desta pesquisa e foram testadas, de acordo com os procedimentos previstos no Quadro 10.

3.2 População e Amostra

Os campos de pesquisa foram duas universidades federais localizadas em dois

estados do nordeste brasileiro. No que tange à população, foi constituída de trabalhadores (servidores técnicos, gestores e terceirizados) das duas universidades, especialmente, atuantes em áreas administrativas.

No que concerne à amostra, contou-se com a participação de 470 trabalhadores, com média de idade 39 anos (Mín. = 20; Máx. = 70; DP = 11,23), a maior parte do gênero feminino (58,03%), solteiras (44,30%) ou casadas (41,50%), com filhos (52,60%), com, 2 dependentes, em média (M. = 1,77; Mín. = 1; Máx. = 5; DP = 0,91), com renda entre R\$2.000,00 e R\$ 5.000,00 (34,00%) ou entre R\$ 5.000,00 e R\$ 8.000,00 (30,60%). Em relação ao trabalho, atuam em regime de 40 horas semanais (70,20%), e atuam em média há nove anos e seis meses (Mín. = 0; Máx; = 60 anos; DP = 9,89).

Dos 470 respondentes, foram 301 servidores técnicos, 65 servidores gestores e 104 terceirizados, o que se justifica, proporcionalmente, pelo fato de haver mais servidores do que terceirizados e também pelo fato de, no grupo de servidores, haver uma quantidade menor daqueles que atuam como gestores.

No que concerne aos cargos presentes na amostra pesquisada, para os servidores públicos, houve grande predominância do cargo de assistente em administração, o que se justifica por ser um dos cargos que mais conta com códigos de vagas disponibilizados pelo Ministério da Educação às universidades federais. Os outros cargos presentes, principalmente, foram: administrador, analista de tecnologia da informação, arquiteto e urbanista, arquivista, assistente de alunos, assistente de comunicação, assistente social, auxiliar de enfermagem, auxiliar de laboratório, auxiliar em administração, auxiliar em saúde, bibliotecário, contador, enfermeiro, engenheiro, estatístico, farmacêutico, jornalista, médico, museólogo, nutricionista, pedagogo, psicólogo, relações públicas, revisor de texto, secretário executivo, técnico de audiovisual, técnico de enfermagem, técnico de laboratório, técnico em arquivo, técnico em assuntos educacionais, técnico em contabilidade, técnico em tecnologia da informação e tradutor e intérprete de LIBRAS.

Evidenciou-se também que, além dos cargos serem diversos, os setores de lotação dos servidores públicos também seguiram uma distribuição heterogênea, tendo em sua composição setores como pró-reitorias (gestão de pessoas, administração e planejamento, assuntos estudantis, pesquisa e pós-graduação, relações internacionais), bibliotecas (de diversos centros e demais unidades acadêmicas), unidades acadêmicas (coordenações, departamentos, diretorias de centro e programas de pós-graduação), prefeituras e unidades como setores de comunicação institucional, restaurante universitário e residência universitária. Ademais, houve representação de *campi* distintos das universidades

pesquisadas, contando com participação de dez *campi* das duas universidades, em diferentes municípios dos respectivos estados em que estão localizadas.

Para os terceirizados, também houve grande predominância de assistentes em administração, seguidos de secretários executivos. Os setores de lotação também seguiram distribuição heterogênea, com lotações semelhantes àquelas dos servidores públicos. No caso dos servidores gestores, houve número mais predominante de diretores de divisão seguidos de diretores de departamento.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Inicialmente, foi realizado contato, via telefone, com as reitorias e pró-reitorias de Gestão de Pessoas das respectivas universidades com vistas à autorização da realização da pesquisa. No momento do contato, foram informados os objetivos da pesquisa, a metodologia, a vinculação a um projeto de doutorado, assim como foram apresentados os instrumentos e o termo de consentimento livre e esclarecido para análise. Após a prestação das informações e envio dos documentos, as instituições autorizaram a realização da pesquisa. O último passo dos trâmites necessários foi a submissão do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Ceará (CEP-UFC), que emitiu parecer favorável à realização da pesquisa, conforme Anexo A.

Antes de proceder à efetiva coleta de dados, foi realizado um pré-teste dos instrumentos, visando à verificação de sua adequação. A amostra do pré-teste foi composta pelas duas universidades federais escolhidas para a pesquisa, com a participação de 20 respondentes (sendo 4 servidores gestores, 12 servidores técnicos e 4 terceirizados). Os respondentes pertenciam a diferentes setores das áreas administrativas das duas instituições. Todos os respondentes responderam por meio de um *link* no *Google Forms*.

Quanto às questões do pré-teste, foram realizadas as seguintes perguntas ao final do instrumento (Apêndice A): *Considera que os itens foram formulados de maneira clara/compreensível?; Teve dificuldade em responder algum item?; Em alguma frase sentiu ambiguidade/duplo sentido? Você trocaria alguma palavra para deixar a frase bem simples de entender?; Quanto à relevância da temática trabalhada, considera importante esse assunto?.* Quanto aos resultados, os servidores gestores afirmaram que os itens foram formulados de maneira clara, não relataram dificuldades em respondê-los, não perceberam ambiguidades, não sugeriram troca de termos utilizados e consideraram a temática relevante, em especial, para o serviço público, conforme comentário de um dos respondentes:

“Extremamente importante, pois se tratam de questões que precisam ser mais debatidas e implementadas no serviço público” (Respondente 04). Os servidores técnicos, por sua vez, apresentaram uma percepção bastante semelhante àquela dos gestores em termos de compreensão e relevância do estudo, conforme comentário a seguir: “As perguntas são interessantes e nos fazem refletir sobre a política de gestão de pessoas da Instituição” (Respondente 06). Finalmente, os terceirizados consideraram que os itens foram formulados de maneira compreensível, não relataram grandes dificuldades no momento de resposta, não relataram ambiguidades, não sugeriram troca de palavras e consideraram o tema relevante. Dessa forma, considera-se que o instrumento mostrou-se adequado ao contexto pesquisado.

Após a realização do pré-teste, ocorreu a efetiva coleta de dados, com um número maior de respondentes. A pesquisa ocorreu mediante a divulgação de um *link* no *Google Forms*, contendo o termo de consentimento livre e esclarecido e os instrumentos. A partir da escolha da categoria funcional (servidor técnico, gestor ou terceirizado), os respondentes eram direcionados às questões inerentes aos seus perfis de respondentes. A maioria dos participantes respondeu a pesquisa por meio do preenchimento do *link* no *Google Forms*, porém uma menor parcela respondeu por meio do preenchimento dos instrumentos impressos, os quais, após a conclusão do preenchimento, eram colocados em envelopes lacrados e, em seguida, lançados no mesmo *link* do *Google Forms*, sendo, portanto, armazenados na base de dados da pesquisa. Num segundo envelope, também lacrado, eram colocados os termos de consentimento livre e esclarecido, visando à não identificação dos respondentes, respeitando, assim, o sigilo, previsto na legislação relativa à realização de pesquisas no Brasil.

3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

A seguir, são apresentados os instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo. Para o Comprometimento Organizacional, foi utilizada apenas uma escala para as três categorias ocupacionais consideradas na pesquisa: servidores públicos gestores, servidores públicos técnicos e terceirizados. Por outro lado, no que tange à Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, foram utilizadas três escalas distintas (a partir de adaptações), considerando aspectos diferenciadores.

3.4.1 Escala de Comprometimento Organizacional

Para mensurar o Comprometimento Organizacional, utilizou-se a adaptação de uma escala de investigação do Comprometimento Organizacional, com base na validação

realizada por Pinho (2009), originalmente com 23 itens. A proposta para esta pesquisa é de 19 itens. Quanto às mudanças, três itens da dimensão afetiva e dois da dimensão de continuação foram excluídos, devido a problemas semânticos identificados no que tange, principalmente, à adequação para a realidade brasileira, bem como análise de redundância entre alguns itens. Ademais, foi incluído um item para a dimensão de continuação. As mudanças podem ser melhor visualizados no Apêndice B o qual compara a validação de Pinho (2009) com a versão proposta para a pesquisa.

Ainda no Apêndice B, são indicadas entre parênteses a referência relativa à origem de cada item. A versão proposta da escala pode ser visualizada no Apêndice A, com uma escala *likert* de seis pontos: discordo totalmente; discordo muito; discordo pouco; concordo pouco; concordo muito e concordo totalmente. Quanto aos resultados obtidos na validação de Pinho (2009), aponta-se que o teste de esfericidade de Bartlett aplicado à escala proposta foi significativo ($p < .01$), com o qui-quadrado no valor de 4805,662. O KMO, por sua vez, apresentou o valor de 0,911. Estes resultados indicaram altos níveis de consistência e adequação da referida escala.

3.4.2 Escala de Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas

Para a investigação da Inovação Gerencial e das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, utilizou-se a escala validada por Lopes (2017), conforme Apêndice C. É relevante apontar também que Lopes (2017) encontrou os seguintes índices de confiabilidade (alfa de *Cronbach*) para a escala em questão: 0,95 (adoção de Inovação Gerencial), 0,84 (práticas de delegação), 0,79 (práticas de incentivo), 0,76 (práticas de incentivo), 0,89 (práticas de treinamento) e 0,84 (práticas de recrutamento e retenção).

No Apêndice C, é apresentada a adaptação proposta da escala para servidores públicos ocupantes de cargos de gestão (gestores). No mesmo quadro, também são apresentadas as origens de cada item, conforme consultado em Lopes (2017), as quais não foram repetidas nos quadros seguintes, pois se tratam dos mesmos itens adaptados para as duas outras categorias ocupacionais. As propostas de adequação foram, principalmente, em função dos objetivos da pesquisa em avaliar a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação. Foram também feitas adaptações, considerando o contexto de uma IES pública, como, por exemplo, uma adaptação nas áreas organizacionais no item “A Inovação Gerencial nesta organização envolve quais áreas de gestão?”.

No Apêndice D, é apresentada a adaptação proposta da escala para servidores públicos que não ocupam cargos de gestão, ou seja, os servidores técnicos. Dessa forma, foram realizadas exclusões de itens relativos, especificamente, a detalhes do processo de adoção e da complexidade da adoção da Inovação Gerencial, pois são conteúdos que os gestores têm mais acesso, dificultando a resposta por parte de servidores técnicos. Também foi realizada adaptação de alguns itens, conferindo um caráter de percepção, por parte do servidor, da existência ou não de Inovação Gerencial. Dessa forma, a escala para os servidores técnicos resultou em um número menor de itens. Por outro lado, foram mantidos todos os itens relativos às Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação.

A seguir, no Apêndice E, é proposta mais uma adaptação, desta vez considerando a categoria de terceirizados. Mantém-se os ajustes realizados para os servidores não-ocupantes de cargos de gestão (já que a maioria dos terceirizados das áreas administrativas não ocupam tais cargos) e são excluídos os itens referentes às práticas de gestão de pessoas de *Incentivos e Recrutamento e Retenção*, pois seria inviável avaliar tais práticas na IES em que os terceirizados atuam, quando tais questões estão atreladas à empresa contratante do terceirizado. Conforme discutido antes, o terceirizado assume um duplo vínculo em seu trabalho, pois relaciona-se ao mesmo tempo com a empresa contratante e com o campo de trabalho propriamente dito, no caso, a universidade (CHAMBEL, 2012).

Dessa forma, a escala para os terceirizados resultou em um número ainda menor de itens, ação necessária para evitar que os mesmos avaliassem aspectos da empresa contratante e visando a garantir a coerência de algumas questões com seu vínculo contratual, diferente do vínculo dos servidores públicos.

3.5 Procedimentos de Análise dos Dados

As técnicas de análise de dados utilizadas foram a análise de perfis latentes, ANOVA e regressão, conforme apresentado no Quadro 10, onde também é explicitada a relação entre os objetivos da pesquisa e cada procedimento estatístico. Adicionalmente, aplicou-se a técnica da análise de similitude, permitindo dados complementares úteis sobre a percepção da(s) área(s) em que se percebe a Inovação Gerencial.

Os *softwares* utilizados para análise dos dados foram o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), o Mplus e o Iramuteq. Ademais, considerou-se a aderência de cada objetivo ao procedimento estatístico.

A escolha da técnica de análise de perfis latentes foi realizada com base em Kabins *et al.* (2016), a partir de levantamento de estudos anteriores com delineamento e investigação de Perfis de Comprometimento Organizacional, enquanto a de regressão foi definida a partir do objetivo de analisar se um dos construtos funciona como antecedente. A ANOVA mostrou-se adequada para verificar diferenças entre as categorias funcionais, enquanto a análise de similitude foi necessária para aprofundar questões relativas à(s) área(s) em que se percebem a Inovação Gerencial.

Quadro 10 - Objetivos específicos versus procedimentos estatísticos

Objetivo específico	Procedimento estatístico
Objetivo 1: Delinear os Perfis de Comprometimento Organizacional de servidores técnicos, gestores e terceirizados, evidenciando a predominância das dimensões do modelo tridimensional do Comprometimento Organizacional;	Análise de Perfis Latentes
Objetivo 2: Comparar as categorias ocupacionais de servidores técnicos, gestores e terceirizados no que tange à caracterização dos Perfis de Comprometimento Organizacional;	ANOVA
Objetivo 3: Identificar a percepção de Inovação gerencial e de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação por parte dos componentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional;	ANOVA e Análise de Similitude
Objetivo 4: Identificar se a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação atuam como antecedentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional.	Regressão logística binária

Fonte: elaborado pelo autor.

Ademais, além dos procedimentos listados, foram realizadas análises fatoriais exploratórias para as escalas de Comprometimento Organizacional e de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção está dividida da seguinte forma. A primeira parte apresenta os resultados sociodemográficos e ocupacionais da amostra estudada, em função das categorias ocupacionais (técnicos, gestores e terceirizados). A segunda parte apresenta a avaliação das propriedades psicométricas das escalas, os resultados descritivos dos fatores, assim como as correlações entre todos os fatores das escalas estudadas. A terceira parte apresenta a estimação dos Perfis de Comprometimento Organizacional. A quarta parte apresenta os resultados relativos à percepção das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação e da Inovação Gerencial, em função dos perfis de comprometimento identificados. Finalmente, a quinta parte apresenta o poder preditivo das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação e da Inovação Gerencial em relação aos perfis de comprometimento, demonstrando os modelos de regressão.

4.1 Resultados Sociodemográficos e Ocupacionais

A partir dos dados apresentados na seção *População e Amostra*, é possível observar os resultados da análise descritiva das variáveis sociodemográficas em função das categorias ocupacionais (servidores técnicos, gestores e terceirizados) na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição das características sociodemográficas em função das categorias ocupacionais

Variáveis	Níveis	CONTINUA						χ^2
		Técnico (n = 301)		Gestor (n = 65)		Terceirizado (n = 104)		
		f	%	f	%	f	%	
Gênero	Masculino	125	41,53	28	43,08	43	41,35	0,06
	Feminino	176	58,47	37	56,92	61	58,65	
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	0	0,00	0	0,00	5	4,81	222,31**
	Ensino Médio Incompleto	2	0,66	0	0,00	4	3,85	
	Ensino Médio Completo	3	1,00	1	1,54	49	47,12	
	Ensino Superior Incompleto	19	6,31	0	0,00	11	10,58	
	Ensino Superior Completo	274	91,03	63	96,92	35	33,65	
	Pós-graduado	3	1,00	1	1,54	0	0,00	
Estado civil	Solteiro	134	44,52	20	30,77	54	51,92	11,30
	Casado	127	42,19	30	46,15	38	36,54	
	União estável	21	6,98	6	9,23	6	5,77	

Tabela 1 - Distribuição das características sociodemográficas em função das categorias ocupacionais

		CONTINUAÇÃO						
Variáveis	Níveis	Técnico (n = 301)		Gestor (n = 65)		Terceirizado (n = 104)		χ^2
		f	%	f	%	f	%	
Estado Civil	Divorciado	18	5,98	9	13,85	6	5,77	
	Viúvo	1	0,33	0	0,00	0	0,00	
Dependentes	Sim	152	50,50	42	64,62	53	50,96	4,40
	Não	149	49,50	23	35,38	51	49,04	
Renda Bruta	Até R\$ 2.000,00	0	0,00	0	0,00	96	92,31	584,93**
	De R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00	147	48,84	7	10,77	5	4,81	
	De R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00	123	40,86	17	26,15	3	2,88	
	De R\$ 8.000 a R\$ 11.000,00	25	8,31	16	24,62	0	0,00	
	Acima de R\$ 11.000,00	4	1,33	25	38,46	0	0,00	
Carga horária semanal	20 horas	4	1,33	1	1,54	0	0,00	368,78**
	30 horas	27	8,97	3	4,62	1	0,96	
	40 horas	266	88,37	56	86,15	9	8,65	
	44 horas	3	1,00	5	7,69	82	78,85	
	Outra	1	0,33	0	0,00	12	11,54	
Idade	Média (DP)	38,76 (11,07)		45,83 (11,31)		35,82 (9,91)		17,36***
Tempo de serviço	Média (DP)	9,97 (10,52)		14,07 (10,62)		5,65 (5,17)		16,03***

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Em linhas gerais, nas três categorias ocupacionais, há mais mulheres, assim como servidores técnicos e gestores apresentam maior nível de escolaridade em comparação com os terceirizados. No que se refere à escolaridade, servidores técnicos e gestores apresentam nível superior, enquanto terceirizados apresentam, principalmente, o ensino médio completo.

A renda, por sua vez, é distribuída de forma diferente nas três categorias ocupacionais, sendo que os terceirizados possuem o menor nível de renda, enquanto os gestores possuem a maior renda. Em relação à carga horária, terceirizados possuem maior carga horária semanal, enquanto técnicos e gestores apresentam cargas horárias semelhantes. Em relação ao tempo de atuação na instituição, gestores apresentam a maior média, 14,07 anos; seguido por técnicos, com tempo médio de 9,97 anos; e terceirizados, com 5,65 anos. Em relação ao estado civil, técnicos e gestores se distribuem entre solteiros e casados, enquanto a maioria dos terceirizados estão solteiros. Além disso, mais da metade dos três grupos possuem dependentes, possuindo em média 2 dependentes (Mín. = 1; Máx. = 5; DP = 1).

Os dados relativos à renda, escolaridade, carga horária e tempo de permanência na

instituição alinham-se à literatura que aborda a crescente precarização do trabalho de terceirizados, inclusive no âmbito do serviço público. Antunes e Druck (2015) e Stein *et al.* (2017) apontam alguns indicadores que evidenciam diferenças importantes entre trabalhadores efetivos e terceirizados: salários menores para os terceirizados em diversos segmentos e categorias profissionais; jornada de trabalho maior para os terceirizados (em média, de 3 a 9 horas a mais); tempo de permanência menor na organização e consequente *turnover* maior entre os terceirizados. Todos os indicadores citados são confirmados pela atual pesquisa, realizada no cenário público, o que reforça o alcance da precarização. Salvador e Riba (2017) discutem a terceirização no setor público, justificando a intenção de as organizações públicas voltarem-se ao seu negócio principal (*core business*), destinando atividades de caráter mais operacional aos terceirizados. Ademais, outro fator discutido é a restrição orçamentária no setor público, já que, muitas vezes, não há autorização para abertura de novos concursos públicos.

De forma geral, a partir da análise dos dados anteriores, percebe-se, então, predominância feminina, ensino superior completo na maior parte da amostra, renda variando entre R\$ 2.000,00 e R\$ 8.000,00 e carga horária semanal predominante de 40 horas. Oliveira (2017), em estudo realizado em um campo semelhante (universidade federal localizada no nordeste), também demonstrou predominância feminina na amostra como um todo, assim como predominância de escolaridade a partir do nível superior (graduação). Este último dado relativo à escolaridade justifica-se pelo fato de a pesquisa realizar-se numa organização educacional que possui mecanismos, inclusive de remuneração, de incentivo à qualificação, assim como pode-se inferir que estar em um ambiente educacional pode promover maior estímulo à capacitação. O perfil de renda na amostra da pesquisa de Oliveira (2017) também mostrou-se semelhante, assim como os dados relativos à idade e tempo de serviço.

4.2 Propriedades psicométricas das escalas, resultados descritivos dos fatores e matriz de correlação

Apresentam-se, nesta seção, as propriedades psicométricas das escalas utilizadas para mensurar os construtos investigados por esta tese. Dessa forma, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), seguindo as orientações recomendadas por Damásio (2012), como rotação, método de extração, tamanho da amostra e valor do alfa de *Cronbach*. Nas subseções a seguir, poderão ser vistos os resultados para ambas as escalas.

4.2.1 AFE da Escala de Comprometimento Organizacional

Validada por Pinho (2009), a escala de Comprometimento Organizacional é composta por 19 itens distribuídos em três fatores, (1) *Comprometimento Afetivo* (7 itens), (2) *Comprometimento Normativo* (5 itens) e (3) *Comprometimento de Continuação* (7 itens). Os participantes respondem os itens por uma escala de do tipo Likert de 6 pontos, variando de 1 - “Discordo totalmente” a 6 - “Concordo totalmente”. Com o objetivo de avaliar a capacidade dos itens de diferenciar respondentes com pontuações próximas, foi realizado o cálculo do poder discriminativo dos itens. Para tanto, inicialmente foram estabelecidos dois grupos critérios, tomando como referência a mediana teórica ($MD = 3,5$), sendo esses: “grupo superior” e “grupo inferior”. Em seguida, realizou-se teste t de Student para amostras independentes com o objetivo de verificar se cada item apresentava diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. O resultado pode ser observado na Tabela 2 e indica que todos os itens são capazes de diferenciar os dois grupos, uma vez que o valor de t foi significativo em todos eles ($p < 0,001$).

Com o intuito de verificar a homogeneidade do instrumento, foi realizada uma correlação item-total corrigida, cujo resultado também pode ser observado também na Tabela 2. A amplitude dos valores da correlação varia de 0,40 a 0,71, satisfazendo o ponto de corte estabelecido pela literatura que aponta que todas as correlações devem estar acima de 0,30 ($ri.t < 0,30$; PASQUALI, 2009). Diante desses resultados, pode-se concluir que os itens da escala de Comprometimento Organizacional são homogêneos, ou seja, versam sobre o mesmo construto.

Tabela 2 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da escala de Comprometimento Organizacional sem o item

CONTINUA

Itens	Grupo Inferior		Grupo Superior		Diferença de Médias	I. C. (95%)		t	ri.t	Precisão sem o Item
	M	DP	M	DP		Mín.	Máx.			
1	4,56	1,21	5,49	0,72	-0,93	-1,13	-0,72	-9,02	0,52	0,91
2	3,92	1,40	5,14	0,87	-1,23	-1,46	-0,99	-10,21	0,54	0,91
3	4,15	1,30	5,29	0,83	-1,14	-1,36	-0,92	-10,13	0,55	0,91
4	3,95	1,35	4,87	1,07	-0,92	-1,16	-0,68	-7,54	0,43	0,91
5	3,75	1,25	4,90	0,96	-1,15	-1,37	-0,93	-10,28	0,57	0,91
6	3,49	1,40	4,75	1,07	-1,26	-1,51	-1,01	-10,05	0,53	0,91
7	4,11	1,34	5,43	0,78	-1,32	-1,54	-1,10	-11,65	0,59	0,91
8	2,17	1,38	4,22	1,49	-2,05	-2,33	-1,78	-14,61	0,68	0,91
9	1,79	1,09	3,79	1,59	-2,00	-2,25	-1,76	-16,09	0,68	0,91

Tabela 2 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da escala de Comprometimento Organizacional sem o item

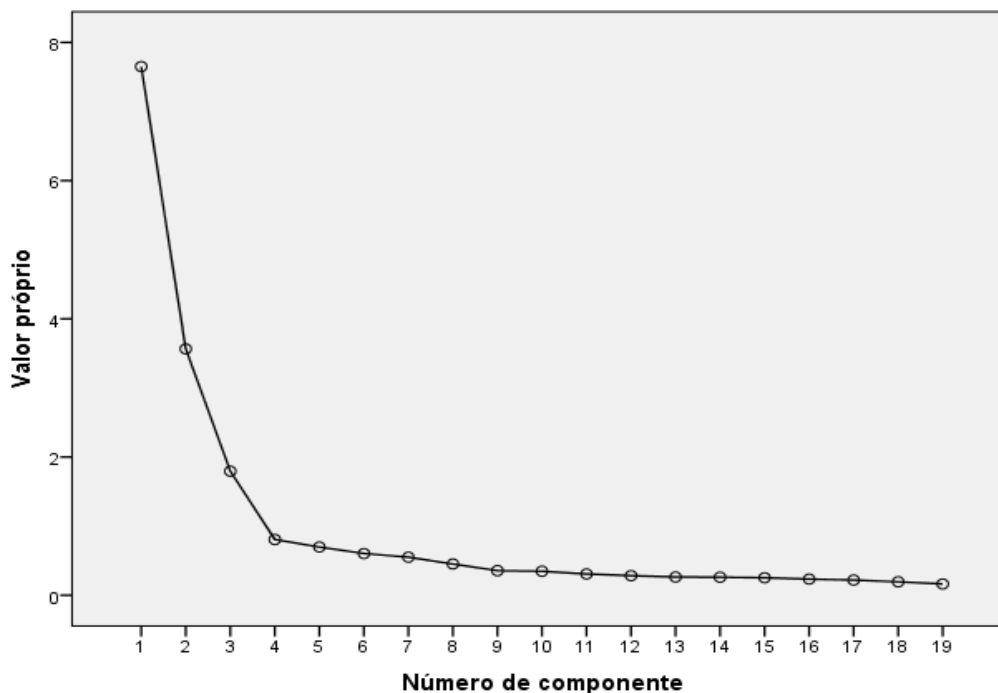
CONTINUAÇÃO

Itens	Grupo Inferior		Grupo Superior		Diferença de Médias	I. C. (95%)			t	ri.t	Precisão sem o Item
10	1,88	1,15	3,78	1,51	-1,90	-2,15	-1,66	-15,31	0,65	0,91	
11	1,72	1,03	3,41	1,57	-1,69	-1,93	-1,46	-14,07	0,56	0,91	
12	1,50	0,82	3,21	1,61	-1,71	-1,93	-1,49	-15,28	0,62	0,91	
13	2,08	1,25	4,27	1,40	-2,19	-2,44	-1,94	-17,31	0,71	0,90	
14	2,44	1,46	4,53	1,39	-2,09	-2,35	-1,82	-15,24	0,63	0,91	
15	1,93	1,17	3,69	1,58	-1,76	-2,01	-1,51	-13,66	0,57	0,91	
16	2,53	1,51	4,50	1,34	-1,97	-2,25	-1,70	-14,04	0,58	0,91	
17	2,81	1,71	4,15	1,52	-1,34	-1,65	-1,03	-8,42	0,42	0,91	
18	2,31	1,45	3,83	1,63	-1,52	-1,81	-1,22	-10,02	0,49	0,91	
19	2,70	1,49	4,49	1,36	-1,78	-2,05	-1,51	-13,09	0,56	0,91	

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Avaliou-se a adequabilidade da matriz de dados para realização de uma análise fatorial. Para tanto foram empregados os testes Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett, cujos resultados foram satisfatórios [$\chi^2 (171) = 6.277,15$; $p < 0,001$; KMO = 0,91], permitindo assim a realização da análise fatorial (PASQUALI, 2009). Frente a esses resultados, deu-se sequência às análises, com o intuito de conhecer a estrutura fatorial da escala de Comprometimento Organizacional, sendo realizada uma análise fatorial exploratória, empregando-se o método de extração por componentes principais, sem rotação e número fixo de fatores. Para estabelecer a quantidade de fatores utilizou-se os critérios Kaiser, Cattell (*scree-plot*) e Horn (Análise Paralela). O primeiro critério aponta para a presença de 3 fatores, os quais podem ser vistos também no critério de Cattell (Figura 5), que são corroborados pelo critério de Hull, visto que o quarto fator desse critério (1,21) tem valor superior ao do quarto fator do critério de Kaiser (0,80).

Figura 5 - Representação gráfica dos valores próprios para a escala de Comprometimento Organizacional (Critério de Catell)



Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

A partir desses resultados, deu-se prosseguimento a uma segunda análise fatorial exploratória, utilizando novamente o método de componentes principais, com rotação oblíqua, fixando, desta vez, com o número de fatores em três, como indicado pelos critérios anteriormente descritos, considerando ainda como carga fatorial mínima para o pertencimento um fator o valor $|0,40|$. Na Tabela 3, é possível observar a distribuição dos itens nos três fatores, bem como a carga fatorial e a comunalidade desses, além da variância e índice de precisão (Alfa de *Cronbach*) para cada fator.

Tabela 3 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da escala de Comprometimento Organizacional

							CONTINUA
Dimensão original	Item	Item	Origem do item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	h^2
AF	Item 1	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho	Mowday <i>et al.</i> (1982)	0,89	0,03	0,11	0,71
AF	Item 2	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização	Rego (2003)	0,85	-0,05	-0,02	0,73
AF	Item 3	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar	Mowday <i>et al.</i> (1982)	0,85	-0,01	0,00	0,72

Tabela 3 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da escala de Comprometimento Organizacional

				CONTINUAÇÃO			
Dimensão original	Item	Item	Origem do item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	h ²
AF	Item 4	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho	Mowday <i>et al.</i> (1982)	0,79	-0,06	0,04	0,58
AF	Item 5	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus	Rego (2003)	0,83	0,00	-0,03	0,72
AF	Item 6	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus	Meyer e Allen (1991)	0,61	0,00	-0,18	0,52
AF	Item 7	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim	Meyer <i>et al.</i> (1993)	0,70	0,13	-0,06	0,59
NO	Item 8	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	Meyer <i>et al.</i> (1993)	0,19	0,00	-0,73	0,71
NO	Item 9	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	Meyer <i>et al.</i> (1993)	0,02	-0,01	-0,89	0,81
NO	Item 10	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	Meyer <i>et al.</i> (1993)	-0,02	-0,04	-0,91	0,79
NO	Item 11	Sinto-me em dívida para com essa organização	Rego (2003)	0,00	0,01	-0,75	0,57
NO	Item 12	Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização	Rego (2003)	-0,06	-0,01	-0,89	0,74
CO	Item 13	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora	Powell e Meyer (2004)	0,11	0,37	-0,52	0,61
CO	Item 14	Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora	Rego (2003)	0,03	0,74	-0,17	0,67
CO	Item 15	Eu acho que teria poucas chances se deixasse esta organização	Medeiros e Enders (1997)	-0,02	0,81	-0,07	0,69
CO	Item 16	Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais	Powell e Meyer (2004)	0,09	0,85	0,04	0,74
CO	Item 17	Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam	Rego (2003)	-0,09	0,87	0,09	0,69
CO	Item 18	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	Carson e Carson (2002)	-0,05	0,82	0,00	0,66
CO	Item 19	Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios	Powell e Meyer (2004)	0,06	0,88	0,06	0,76
Número de itens		-		7	6	6	
Variância		-		40,26%	18,76%	9,45%	
Alfa de Cronbach		-		0,90	0,91	0,90	

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

De acordo com os resultados, o *Fator 1* é o fator *Comprometimento Afetivo*, que pode ser compreendido como o desejo de estar na organização, sendo definido como uma identificação do trabalhador com a organização e seus objetivos e valores, assim como pressupõe uma lealdade não-passiva (MEYER; ALLEN, 1991). Este fator é o mesmo que consta na versão original e também apresenta sete itens que juntos explicam 40,26% da variância, e apresenta α (Alfa de Cronbach) = 0,90. Os itens que compõem este fator são os itens de 1 a 7, demonstrados na Tabela 03, a saber: *Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho* (item 01); *Sinto que existe uma forte ligação*

afetiva entre mim e minha organização (item 02); *Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar* (item 03); *Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho* (item 4); *Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus* (item 5); *Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus* (item 6); *Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim* (item 7). Os referidos itens já estavam previstos na versão original como pertencentes ao fator *Comprometimento Afetivo*.

Por sua vez, o *Fator 2* é o equivalente ao fator *Comprometimento de Continuação*, que pode ser compreendido como a avaliação dos custos associados à possível saída do trabalhador da organização, assim como a avaliação da magnitude e dos investimentos realizados para estar ali (MEYER; ALLEN, 1991). Este diverge da estrutura original por apresentar seis itens, um a menos (item 13 - *Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora*), os quais explicam 18,76% da variância e possui α de 0,91. Os itens que compõem esse fator são os seguintes, também descritos na Tabela 03: *Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora* (item 14); *Eu acho que teria poucas chances se deixasse esta organização* (item 15); *Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais* (item 16); *Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam* (item 17); *Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização* (item 18); *Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios* (item 19).

Por fim, o *Fator 3*, equivalente ao original *Comprometimento Normativo*, pode ser definido como aquele relacionado à obrigação de estar na organização, pressupondo um conjunto de pressões exercidas sobre o trabalhador e que favoreçam o sentimento de que há um dever moral perante a organização (MEYER; ALLEN, 1991). Este fator também apresenta uma distinção no número de itens, visto que a versão original conta com cinco, enquanto esta conta com seis. A diferença deve-se devido à adição de um item oriundo do *Fator 2* (*Comprometimento de Continuação*), o item 13: *Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora*. É importante ressaltar que este item possui carga fatorial mínima para sua alocação nos dois fatores, mas obteve carga maior para o *Fator 3* (*Comprometimento Normativo*).

Ainda assim, apesar de o item 13 (*Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora*) apresentar carga fatorial mínima para alocação em dois fatores, optou-se por seguir a estrutura fatorial original, ou seja, manter o item 13 como

pertencente à dimensão de continuação por duas razões. A primeira é decorrente da carga fatorial estar acima de $|0,30|$ em ambos os fatores, o que é uma característica aceitável para o tipo de rotação aplicada. A segunda razão toma por referência os valores do alfa de Cronbach. Quando se observa os valores da versão original, esses são considerados excelentes, 0,90 para ambos os fatores. Por esses motivos, nesta tese será utilizada a estrutura original da escala de Comprometimento Organizacional, validada por Pinho (2009).

A mudança indicada para o item em questão pode ser explicada, possivelmente, por uma questão semântica. Originalmente, o fato de ser difícil deixar a organização está associado às dificuldades e aos custos percebidos e associados à possível saída do trabalhador da organização, custos estes de natureza social, econômica e psicológica (BECKER, 1960). Possivelmente, no contexto desta pesquisa, a percepção da dificuldade em deixar a organização foi associada ao sentimento de dívida de caráter moral, ou seja, pode ser difícil e desgastante deixar uma organização que, por motivos diversos, como investimentos em capacitação, relacionamento com o líder, suscite um sentimento de dívida moral para o trabalhador.

Os itens em conjunto explicam 9,45% da variância e possuem um α de 0,90. Os seguintes itens passaram a compor o *Fator 3 (Comprometimento Normativo)*: *Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora* (item 8); *Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora* (item 9); *Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui* (item 10); *Sinto-me em dívida para com essa organização* (item 11); *Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização* (item 12); *Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora* (item 13).

Os itens desse fator possuem cargas fatoriais negativas. Esse fenômeno foi observado na pesquisa de Feitosa (2019), realizada em empresas privadas do setor varejista cearense. A autora evidenciou que um dos fatores da escala de Comprometimento Organizacional, advindos da análise fatorial exploratória, foi o Dever Moral de carga negativa. Tais resultados podem indicar baixos níveis da dimensão normativa em diferentes amostras, em contextos públicos e privados.

Diante disso, é possível afirmar que a escala de Comprometimento Organizacional apresenta propriedades psicométricas aceitáveis para o contexto, permitindo, assim, o seu uso. É importante ressaltar que foi possível viabilizar a validação desta escala de Comprometimento Organizacional, preservando sua estrutura em três fatores e contribuindo com evidências adicionais de validade e de relevância do modelo tridimensional (TCM) de

estudo do comprometimento (MEYER; ALLEN, 1991). Esta não é a primeira validação de uma escala de Comprometimento Organizacional com as três dimensões (afetiva, normativa e de continuação).

Levantamento realizado por Pinho *et al.* (2019) evidenciou, por meio de busca na literatura, três conjuntos de validações de escalas de Comprometimento Organizacional: o primeiro com validações da dimensão afetiva, o segundo com adaptações do TCM ao contexto brasileiro e o terceiro com escalas propostas a partir de adaptações do TCM, com acréscimo de novas dimensões e a ampliação da noção de estar comprometido. Tomando como base o segundo conjunto, as adaptações do TCM no contexto brasileiro, é possível citar alguns estudos, que serão tratados a seguir. Bandeira *et al.* (1999) viabilizaram a primeira validação do referido modelo no Brasil, obtendo bons índices para as bases afetiva e normativa e baixo índice de confiabilidade para a base de continuação. Posteriormente, Medeiros e Enders (1997) realizaram a segunda validação do modelo tridimensional, tendo sucesso na validação das três bases. Anos depois, Jesus e Rowe (2015) realizaram a tradução e validação da base de continuação. Pinho *et al.* (2019) citam que, além dos estudos mencionados, cerca de 34 estudos realizados por diferentes autores em diferentes anos, realizaram tanto a tradução quanto a validação do TCM em procedimentos metodológicos de suas respectivas pesquisas, considerando as três bases do comprometimento.

Por outro lado, Pinho (2009), Bastos *et al.* (2011) e Pinho e Bastos (2014) também promoveram a validação do TCM utilizando itens oriundos do escala original do TCM juntamente com outros itens introduzidos por diferentes autores da literatura internacional sobre o tema. É importante destacar que as propostas desses últimos autores viabilizaram uma escala com melhores índices para cada uma das três dimensões (PINHO *et al.*, 2019).

Além de tais estudos que viabilizaram a tradução e/ou validação do modelo TCM, pode-se citar estudos de campo que utilizaram o modelo de três dimensões do comprometimento em organizações privadas (ABREU *et al.*, 2013; CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2013) e organizações do setor público (ARRAES *et al.*, 2017; LIZOTE *et al.*, 2017; JESUS; ROWE, 2015; MARQUES *et al.*, 2014; MARTINS; SANT'ANA, 2014). Arraes *et al.* (2017), por exemplo, utilizaram também análises fatoriais para confirmar a estrutura trifatorial do comprometimento, tendo como amostra servidores públicos. É importante destacar também que, entre os estudos citados em organizações públicas, alguns deles foram realizados em instituições de ensino superior públicas (JESUS; ROWE, 2015).

Todo esse conjunto de estudos apresentados coaduna com a validação do modelo tridimensional presente neste estudo. O modelo de três bases (afetiva, normativa e de

continuação) mostra-se portanto útil e efetivo para a investigação do fenômeno do comprometimento e mantém-se, mesmo com críticas e novos modelos teóricos propostos. Esse resultado possui consequências diretas para a presente tese, pois a estrutura trifatorial dá subsídios para se pensar na combinação de *mindsets* do comprometimento, ou seja, permite o desenvolvimento de uma abordagem de *commitment profiles*, que já vem sendo executada, de forma consolidada, na literatura internacional sobre comprometimento (MEYER *et al.*, 2018; STANLEY *et al.*, 2013; MEYER *et al.*, 2015; MEYER *et al.*, 2012; KAM *et al.*, 2016; RUSSO *et al.*, 2012; MEYER *et al.*, 2013; KYLE *et al.*; 2005; SINCLAIR *et al.*, 2005; WASTI, 2005).

4.2.2 AFE da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação

Validada por Lopes (2017), a escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação é composta por 20 itens distribuídos em cinco fatores, a saber: (1) *Delegação*, (2) *Incentivos*, (3) *Comunicação*, (4) *Treinamento* e (5) *Recrutamento e Retenção*. Os participantes respondem os itens por uma escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 - “Discordo totalmente” até 5 - “Concordo totalmente”.

Assim como na subseção anterior, realizou-se, inicialmente, a avaliação do poder discriminativo dos itens. Para tanto, inicialmente foram estabelecidos dois grupos critérios a partir da mediana teórica ($MD = 3$), sendo esses: “grupo superior” e “grupo inferior”. Mais uma vez, foi realizado o teste t de Student para amostras independentes com o intuito de verificar se cada item apresentava diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. O resultado pode ser observado na Tabela 04 e indica que todos os itens são capazes de diferenciar os dois grupos, uma vez que o valor de t foi significativo para todos eles ($p < 0,001$). É válido ressaltar que os itens referentes aos fatores *Incentivos* e *Recrutamento e Retenção* não foram considerados para o estabelecimento do grupo critério dos terceirizados, por considerar a impossibilidade por parte desta categoria funcional avaliar tais práticas na organização em que atuam, conforme discutido nos *Procedimentos Metodológicos* desta tese.

Novamente, com o intuito de verificar a homogeneidade do instrumento, foi realizada uma correlação item-total corrigida, cujo resultado pode ser observado também na Tabela 4. A amplitude dos valores da correlação variam de 0,45 a 0,70, satisfazendo o ponto de corte estabelecido pela literatura ($r_{i.t} < 0,30$; PASQUALI, 2009). Diante desses resultados, pode-se concluir que os itens da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação são homogêneos, ou seja, versam sobre o mesmo construto.

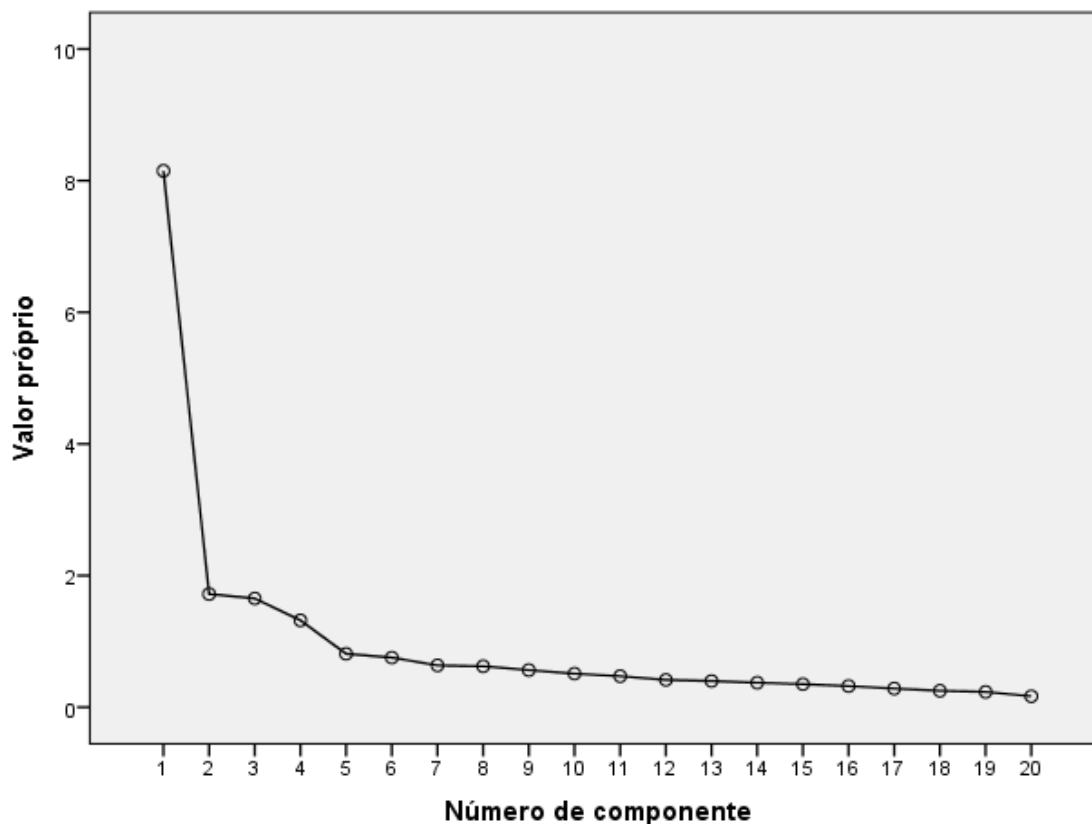
Tabela 4 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação sem o item

Itens	Grupo Inferior		Grupo Superior		Diferença de Médias	I. C. (95%)		t	ri.t	Precisão sem o Item
	M	DP	M	DP		Mín.	Máx.			
Item 1	2,50	1,19	3,52	1,12	-0,38	-0,62	-0,15	-3,18	0,55	0,92
Item 2	3,16	1,30	4,42	0,78	-0,46	-0,70	-0,21	-3,71	0,65	0,92
Item 3	2,52	1,18	4,11	0,82	-0,82	-1,06	-0,58	-6,76	0,69	0,92
Item 4	2,17	1,08	3,45	1,05	-0,75	-0,98	-0,53	-6,55	0,60	0,92
Item 5	1,58	0,81	2,84	1,21	-0,64	-0,87	-0,41	-5,53	0,61	0,92
Item 6	2,85	1,29	4,01	0,93	-0,53	-0,79	-0,27	-3,97	0,54	0,92
Item 7	1,55	0,85	2,49	1,33	-0,56	-0,79	-0,33	-4,79	0,48	0,92
Item 8	2,36	1,26	3,45	1,23	-0,60	-0,88	-0,32	-4,25	0,45	0,92
Item 9	2,06	1,03	3,49	1,07	-0,58	-0,82	-0,35	-4,86	0,64	0,92
Item 10	2,36	1,08	3,89	0,94	-0,72	-0,95	-0,49	-6,13	0,70	0,92
Item 11	1,50	0,82	2,91	1,34	-0,68	-0,90	-0,45	-5,90	0,56	0,92
Item 12	2,10	1,10	3,49	1,11	-0,73	-0,97	-0,49	-5,99	0,60	0,92
Item 13	2,99	1,21	4,23	0,82	-0,32	-0,55	-0,09	-2,73	0,57	0,92
Item 14	2,49	1,14	3,97	0,91	-0,45	-0,69	-0,21	-3,73	0,64	0,92
Item 15	2,48	1,30	3,92	1,09	-0,45	-0,71	-0,19	-3,35	0,55	0,92
Item 16	1,97	1,00	3,65	1,13	-0,68	-0,93	-0,43	-5,31	0,67	0,92
Item 17	2,94	1,32	4,06	0,99	-0,20	-0,47	0,07	-1,43	0,50	0,92
Item 18	2,77	1,26	3,89	1,07	-0,56	-0,83	-0,29	-4,12	0,53	0,92
Item 19	2,51	1,24	3,78	1,07	-0,82	-1,09	-0,55	-5,96	0,55	0,92
Item 20	1,99	1,07	3,43	1,19	-0,69	-0,96	-0,42	-4,99	0,62	0,92

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Verificou-se, então, a adequabilidade da matriz de dados para realização de uma análise fatorial, a qual foi considerada adequada [χ^2 (190) = 3.883,05; $p < 0,001$; KMO = 0,91], permitindo assim a realização da análise fatorial (PASQUALI, 2009). Assim, deu-se sequência às análises da escala de Práticas de Gestão de Pessoas à Inovação, realizando uma análise fatorial exploratória, valendo-se do método de extração por componentes principais, sem rotação e número fixo de fatores. Para estabelecer a quantidade de fatores foram utilizados novamente os critérios Kaiser, Cattell (*scree-plot*) e Horn (Análise Paralela). De acordo com o critério de Kaiser, são identificados quatro fatores e o mesmo número pode ser visto no critério de Cattell (Figura 6), corroborados pelo critério de Horn, visto que o quinto valor dessa (1,18) é superior ao quinto valor do critério de Kaiser (0,81).

Figura 6 - Representação gráfica dos valores próprios para a escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação (Critério de Cattell)



Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Diante desses resultados, prosseguiu-se com uma segunda análise fatorial exploratória, empregando novamente o método de componentes principais, com rotação oblíqua, fixando, desta vez, o número de fatores em quatro como indicado pelos critérios anteriormente descritos, levando em conta $[0,40]$ como carga fatorial mínima para o pertencimento em um fator. Na Tabela 5, é possível observar a distribuição dos itens nos quatro fatores, assim como a carga fatorial e a comunalidade desses, além da variância e índice de precisão (Alfa de *Cronbach*) para cada fator.

Tabela 5 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação

CONTINUA

Dimensão original	Item	Item	Origem do item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	h^2
DE	Item 1	Na minha organização os empregados estão autorizados a tomar decisões	Chen e Huang (2009)	-0,05	-0,86	-0,04	0,02	0,70

Tabela 5 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação

CONTINUAÇÃO

Dimensão original	Item	Item	Origem do item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	h ²
DE	Item 2	Os empregados estão autorizados a sugerir melhorias em suas atividades	Chen e Huang (2009)	0,19	-0,79	-0,15	0,08	0,75
DE	Item 3	A opinião dos empregados é valorizada pela organização	Chen e Huang (2009)	0,07	-0,82	0,00	0,09	0,78
DE	Item 4	Os empregados estão envolvidos em equipes com alto grau de autonomia	Foss <i>et al.</i> (2011)	-0,13	-0,88	0,08	0,02	0,75
INC	Item 5	Existe uma ligação clara entre desempenho e recompensa	Chen e Huang (2009)	0,00	-0,27	0,64	0,00	0,61
INC	Item 6	A organização possui um processo formal de avaliação de desempenho dos empregados, incluindo feedback	Laursen e Foss (2014)	0,25	-0,06	0,27	0,25	0,37
INC	Item 7	A remuneração está associada com o compartilhamento de conhecimentos e/ou sugestão de melhorias	Foss <i>et al.</i> (2011)	0,00	0,10	0,87	-0,01	0,70
INC	Item 8	A remuneração está associada com a melhoria de habilidades e/ou atualização de conhecimentos	Foss <i>et al.</i> (2011)	-0,04	0,16	0,73	0,22	0,58
CO	Item 9	Existe intercâmbio de informações entre os empregados das diversas áreas	Foss <i>et al.</i> (2011)	0,17	-0,38	0,42	-0,04	0,55
CO	Item 10	A comunicação flui entre empregados e gestores	Foss <i>et al.</i> (2011)	0,30	-0,45	0,20	0,05	0,60
CO	Item 11	Os empregados têm a possibilidade de atuar em outras áreas por meio de <i>job rotation</i> (rodízio de funções)	Laursen e Foss (2014)	0,18	-0,18	0,62	-0,14	0,55
CO	Item 12	Nossa organização possui programas formais de compartilhamento de informação e conhecimento (por exemplo, gestão do conhecimento, sistema de resolução de reclamações e programa de sugestões)	Laursen e Foss (2014)	0,38	-0,15	0,33	0,01	0,47
TD	Item 13	Os empregados participam de treinamento formais	Chen e Huang (2009)	0,88	-0,04	-0,05	-0,08	0,73
TD	Item 14	As políticas e programas de treinamento são abrangentes	Chen e Huang (2009)	0,80	-0,04	-0,01	0,08	0,71
TD	Item 15	Há treinamento para novos contratados	Chen e Huang (2009)	0,88	0,09	-0,02	0,03	0,71
TD	Item 16	Há treinamentos voltados à solução de problemas	Chen e Huang (2009)	0,73	0,01	0,08	0,16	0,70
RR	Item 17	As contratações são feitas de maneira criteriosa	Chen e Huang (2009)	0,11	-0,07	-0,17	0,80	0,69

Tabela 5 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação

								CONCLUSÃO
Dimensão original	Item	Item	Origem do item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	h ²
RR	Item 18	Os empregados são selecionados com base nos conhecimentos e habilidades necessários à execução das atividades	Chen e Huang (2009)	0,04	0,08	0,05	0,85	0,75
RR	Item 19	Os empregados possuem trajetórias claras de carreira dentro da organização	Delery e Doty (1996)	-0,02	-0,13	0,09	0,70	0,60
RR	Item 20	A organização prioriza a promoção interna dos atuais empregados	Laursen e Foss (2014)	-0,05	-0,24	0,34	0,41	0,54
Número de itens		-		4	4	5	4	
Variância		-		40,74%	8,59%	8,26%	6,59%	
Alfa de Cronbach		-		0,88	0,87	0,79	0,78	

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

O *Fator 1 (Treinamento)* pode ser entendido como o conjunto de diversos tipos e formatos de treinamento oferecidos pela organização, formais, internos e externos oferecidos e/ou viabilizados pela organização. De acordo com o resultado, o *Fator 1* é composto por 4 itens, que juntos explicam 40,74% da variância e apresenta α de 0,88. Os itens, apresentados na Tabela 05, são os seguintes: *Os empregados participam de treinamento formais* (item 13); *As políticas e programas de treinamento são abrangentes* (item 14); *Há treinamento para novos contratados* (item 15); *Há treinamentos voltados à solução de problemas* (item 16). Considerando que os itens coincidem com aqueles da versão original da escala, é possível confirmar que se trata do fator de *Treinamento*.

O *Fator 2 (Delegação)* pode ser compreendido como uma prática relacionada à promoção de autonomia e à descentralização de decisões e soluções de problemas, conferindo maior participação dos trabalhadores de toda a organização. Este fator é formado por 4 itens, que explicam 8,59% da variância e possui α de 0,87. Os itens em questão são os seguintes: *Na minha organização os empregados estão autorizados a tomar decisões* (item 1); *Os empregados estão autorizados a sugerir melhorias em suas atividades* (item 2); *A opinião dos empregados é valorizada pela organização* (item 3); *Os empregados estão envolvidos em equipes com alto grau de autonomia* (item 4). A partir dos itens, é possível observar que são os mesmos da versão original da escala, o que justifica confirmar que se trata do fator *Delegação*. Observa-se que as cargas fatoriais dos itens do fator *Delegação* foram negativas, o que pode ser explicado a partir de aspectos burocráticos e de pouca autonomia, ainda

presentes em universidades públicas, o que não invalida a presença de aspectos de *Delegação* no contexto estudado, mesmo com essa configuração observada na estrutura fatorial.

O *Fator 3 (Incentivos Tangíveis e Intangíveis)* pode ser definido como um conjunto de recompensas/incentivos, tanto em um nível individual quanto coletivo, estando a remuneração associada ao desempenho do trabalhador, ao compartilhamento de conhecimentos, à melhoria de habilidades e incremento de conhecimentos úteis para a vida funcional, e também voltado a recompensas/incentivos de caráter não-monetário, como trabalho em equipe e possibilidade de atuação em áreas distintas, por meio do *job rotation*. Este fator apresenta 5 itens, que explicam 8,26% da variância e apresenta α 0,79. De forma diferente dos outros fatores, esse agrupa itens tanto do fator original *Incentivos* quanto de *Comunicação*, a saber: *Existe uma ligação clara entre desempenho e recompensa* (item 5), *A remuneração está associada com o compartilhamento de conhecimentos e/ou sugestão de melhorias* (item 7); *A remuneração está associada com a melhoria de habilidades e/ou atualização de conhecimentos* (item 8); *Existe intercâmbio de informações entre os empregados das diversas áreas* (item 9); *Os empregados têm a possibilidade de atuar em outras áreas por meio de job rotation (rodízio de funções)* (item 11).

Como se pode observar, dois itens do fator original de *Comunicação* foram adicionados ao fator de *Incentivos*: *Existe intercâmbio de informações entre os empregados das diversas áreas* (item 9) e *Os empregados têm a possibilidade de atuar em outras áreas por meio de job rotation (rodízio de funções)* (item 11). Os dois, embora originalmente, refiram-se a processos de *Comunicação* também envolvem, principalmente, a possibilidade de aquisição de competências, por meio do trabalho em equipe e também da troca de posições no contexto de trabalho. Pode-se afirmar que tais fatores também podem ser considerados tipos de recompensas/incentivos de caráter intangível. O raciocínio se confirma quando se analisam os demais itens que compõem o fator, oriundos da dimensão original *Incentivos*: *Existe uma ligação clara entre desempenho e recompensa* (item 5) e *A remuneração está associada com o compartilhamento de conhecimentos e/ou sugestão de melhorias* e *A remuneração está associada com a melhoria de habilidades e/ou atualização de conhecimentos* (item 8). Dessa forma, optou-se por denominar o fator que congrega os cinco itens em questão de *Incentivos Tangíveis e Intangíveis*, pois aglutina tanto aspectos ligados a recompensas tangíveis (no caso, remuneração) quanto intangíveis (no caso, possibilidade de *job rotation* e intercâmbio de conhecimentos com colegas de trabalho).

Por fim, o *Fator 4 (Recrutamento e Retenção)* pode ser definido como um conjunto de aspectos relacionados ao recrutamento e seleção (considerando competências

necessárias para o cargo) e também mecanismos de retenção dos trabalhadores. Este fator agrega 4 itens que explicam 6,59% da variância e possui α de 0,78. Os itens são os seguintes: *As contratações são feitas de maneira criteriosa (item 17); Os empregados são selecionados com base nos conhecimentos e habilidades necessários à execução das atividades (item 18); Os empregados possuem trajetórias claras de carreira dentro da organização (item 19); A organização prioriza a promoção interna dos atuais empregados (item 20)*. De acordo com os itens, é possível confirmar que se trata do fator *Recrutamento e Retenção*.

Diante disso, é possível afirmar que a escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, apesar da divergência da estrutura original da escala, apresenta propriedades psicométricas aceitáveis para o contexto, permitindo assim o seu uso. Além de tais considerações, é importante ressaltar que a referida escala foi validada anteriormente em contexto distinto, composto tanto por organizações públicas quanto privadas, sendo 76,2% do setor privado, o que demonstra grande predomínio da iniciativa privada (LOPES, 2017, p. 79). A validação presente nesta tese deu-se em um contexto específico: universidades públicas federais, campo este que pode ser um fator importante para explicar a retirada do fator *Comunicação*, com os itens originalmente previstos, da estrutura da escala. Existem alguns aspectos limitantes nos processos de comunicação nesse contexto, como questões estruturais e hierárquicas que ainda se aproximam de aspectos burocráticos e formais.

Sampaio e Laniado (2009) apontaram em um estudo realizado em uma universidade federal que os principais fatores que afetam negativamente o processo de mudança e de inovação são ligados à autonomia estrutural da universidade, falta de tempo e comunicação. No que tange à comunicação, as estratégias foram consideradas deficientes. Zandavalli *et al.* (2013) evidenciaram, em estudo realizado em uma instituição federal de ensino, que métodos que dão subsídios para a formulação da estratégia organizacional, como o PDCA, não contribuem diretamente na comunicação, o que pode indicar que, em muitos contextos, o referido fator não seja altamente valorizado ou que os investimentos sejam reduzidos. Venturini *et al.* (2010) destacaram em resultados acerca do processo de avaliação de universidades que, na percepção dos servidores, o processo de comunicação utilizado não atingiu seus objetivos, o que se configurou como um *gap* relevante no processo.

Santos e Bronnemann (2013) apontam que um dos desafios percebidos pelos gestores de uma instituição de ensino superior pública é a dificuldade de comunicação com subordinados. Lima (2013) e Montezano *et al.* (2017) destacam que, entre os principais *gaps* de competências para gestores em uma universidades federal, estão o relacionamento interpessoal e a comunicação. Os autores do segundo estudo destacam necessidades de

melhoria na comunicação escrita e na utilização de sistemas de informação voltados à comunicação.

Peixoto e Janissek (2015) apontam que, entre os principais desafios enfrentados na universidade, a partir da percepção de gestores, estão processos de comunicação:

Já os problemas de comunicação evidentemente não passam apenas pela eficiência dos sistemas de informação, mas apresentam também uma dimensão que inclui os aspectos relacionais entre as equipes e pessoas das diferentes unidades da universidade. Parece haver uma constatação generalizada de que a simples circulação (ou disponibilização) de documentos, ofícios e até mesmo de reuniões não são suficientes para promover a adequada disseminação das informações. Assim, há uma indicação da necessidade de que sejam repensados os mecanismos de coordenação intra-organizacionais simultaneamente a uma reorganização dos canais de comunicação (PEIXOTO; JANISSEK, 2015, p. 253).

Percebe-se a partir desse estudo que as deficiências no processo de comunicação relacionam-se tanto a aspectos tecnológicos propriamente ditos quanto por aspectos relacionais que envolvem diferentes equipes e setores da universidade. É interessante também apontar que, mesmo com toda a gama de comunicações formais citadas, não há garantia da efetividade e do alcance da comunicação.

Tomazzoni *et al.* (2017), em estudo realizado em universidades federais, evidenciaram a necessidade de treinamento em comunicação para servidores em estágio probatório, dado este reforçado por Genari *et al.* (2017), ao apontarem deficiências de comunicação no processo de socialização de novos servidores e por Burigo e Tosta (2017) ao apontarem que um dos fatores que afetam negativamente o desempenho de novos servidores é o fato de existirem recursos limitantes de tecnologias de comunicação.

Os resultados apontados em tais estudos podem auxiliar a explicar a exclusão do fator *Comunicação* da escala utilizada neste estudo, ao apontarem evidências de que os processos de comunicação, no contexto das universidades, por vezes, têm apresentado falhas e demandas de revisão dessa prática, como dificuldades em traduzir a estratégia da organização; necessidade de maior atenção a esta competência para novos servidores, o que impacta negativamente em seus respectivos desempenhos; dificuldades em disseminar informações, de repensar os modos de organização e articulação dos canais e mecanismos de comunicação, o que inclui tanto aspectos tecnológicos quanto relacionais. Pode-se também afirmar que, por preservar características burocráticas em determinados processos, as universidades ainda contam com excessiva formalidade e impessoalidade nas comunicações (KANAN; ZANELLI, 2011).

Ademais, é possível também afirmar que, tradicionalmente, a prática de

Comunicação não está presente, de maneira separada e independente, em modelos teóricos consolidados que congregam práticas de gestão de pessoas, assumindo mais um caráter transversal entre práticas (DEMO, 2008; ROUSSEAU; ARTHUR, 1999), o que também pode justificar a exclusão desse fator na presente pesquisa.

4.2.3 Resultados Descritivos dos Fatores e Matriz de Correlação

Em relação à investigação do Comprometimento Organizacional e das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, por meio de suas respectivas escalas, na Tabela 6 é possível observar a distribuição para a amostra geral, assim como para as três categorias ocupacionais em relação a tais construtos.

Tabela 6 - Distribuição das médias dos fatores em função das categorias ocupacionais

Fator	Amostra total (n = 470)		Técnico (n = 301)		Gestor (n = 65)		Terceirizado (n = 104)	
	Média (DP)	Mín. - Máx.	Média (DP)	Mín. - Máx.	Média (DP)	Mín. - Máx.	Média (DP)	Mín. - Máx.
Comprometimento Organizacional								
Afetivo	4,72 (0,96)	1,29 - 6	4,59 (0,97)	1,29 - 6	5,06 (0,81)	2,29 - 6	4,90 (0,95)	1,43 - 6
Normativo	3,03 (1,42)	1 - 6	2,77 (1,34)	1 - 6	3,36 (1,55)	1 - 6	3,55 (1,40)	1 - 6
Continuação	3,57 (1,36)	1 - 6	3,56 (1,37)	1 - 6	3,38 (1,31)	1 - 6	3,74 (1,34)	1 - 6
Prática de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação								
Delegação	3,23 (1,07)	1 - 5	3,19 (1,04)	1 - 5	3,65 (1,07)	1 - 5	3,11 (1,09)	1 - 5
Incentivos Tangíveis e Intangíveis	2,36 (0,91)	1 - 5	2,31 (0,89)	1 - 5	2,56 (0,98)	1 - 5	-	-
Treinamento	3,22 (1,13)	1 - 5	3,17 (1,06)	1 - 5	3,55 (1,06)	1,25 - 5	3,16 (1,34)	1 - 5
Recrutamento e Retenção	3,14 (1,03)	1 - 5	3,07 (1,00)	1 - 5	3,44 (1,09)	1 - 5	-	-

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Em relação aos fatores da escala de Comprometimento Organizacional, a comparação das médias em função das categorias ocupacionais aponta para uma diferença estatisticamente significativa para todos os fatores. Em relação ao fator *Comprometimento Afetivo* [$F(2, 467) = 8,90$; $p < 0,0001$; $d = 0,39$], o teste de post hoc aponta que a diferença está entre os técnicos e gestores e entre técnicos e terceirizados. Quando analisa-se a Tabela 06, percebe-se que o comprometimento afetivo dos gestores é maior do que o dos técnicos, resultado este esperado em função do maior envolvimento do gestor com objetivos e valores da organização, o que está em consonância com dados apontados por Ramos e Teixeira (2017), Pinto *et al.* (2012) e Farias e Gueiros (2015), ao demonstrarem que servidores com

função gratificada têm maiores índices de comprometimento afetivo.

Quanto à diferença entre técnicos e terceirizados, observou-se uma média maior do comprometimento afetivo para os terceirizados, resultado este que mostra-se contrário à literatura que aponta níveis maiores da dimensão afetiva para trabalhadores com vínculos trabalhistas mais estáveis (AIDAR, 2012; BARROS, 2010). É possível explicar este resultado, considerando que tais terceirizados atuam em áreas administrativas, apresentam menores índices de *turnover* e, possivelmente, percebam relação mais duradoura e estável com a universidade.

Para o fator *Comprometimento Normativo* [$F(2, 467) = 14,35; p < 0,0001; d = 0,50$], percebe-se que a diferença é, também, entre técnicos e gestores e entre técnicos e terceirizados. No que concerne à diferença entre técnicos e gestores, evidencia-se que a dimensão normativa é maior entre estes últimos, o que pode ser associado ao sentimento de dívida moral experimentado em função do aumento da remuneração em decorrência do exercício de função gratificada, assim como pelo nível de autonomia, poder e responsabilidade delegados. Tais reflexões têm suporte em Nascimento *et al.* (2014), que apontaram que gestores de uma organização pública apresentaram índices significativos de comprometimento normativo, associado ao cumprimento do papel/contrato enquanto gestor e à internalização dos objetivos, valores e metas. Entre os técnicos e os terceirizados, observa-se que estes últimos apresentaram médias maiores na dimensão normativa, o que está em consonância com Aidar (2012), que, em pesquisa com trabalhadores de diferentes vínculos empregatícios e projetos de tecnologia da informação, apontaram que os terceirizados apresentaram a maior média da dimensão normativa na amostra pesquisada.

Para o fator *Comprometimento de Continuação*, não são observadas diferenças estatisticamente significativas [$F(2, 467) = 1,44; p = 0,23; d = 0,03$], o que pode ser explicado por uma avaliação de perdas e custos advindos de uma possível saída indistintamente entre as categorias ocupacionais: no caso dos servidores, a avaliação da estabilidade e alta remuneração e no dos terceirizados, da dificuldade de recolocação e empregos precários na área (ANDRADE, 2015; CARVALHO, 2015; GÓES, 2016; CAMPOS, 2009).

Tais resultados permitem afirmar que é possível desenvolver análises que considerem diferenças entre as categorias ocupacionais, tendo como parâmetro as dimensões do comprometimento (afetiva, normativa e de continuação). Mais adiante, esta discussão será aprofundada, pois será abordada a estimação dos Perfis de Comprometimento Organizacional e sua divisão entre as referidas categorias ocupacionais (servidor técnico, terceirizado e gestor).

Por sua vez, em relação à escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, de acordo com a ANOVA, é possível identificar uma diferença estatisticamente significativa para alguns fatores. O primeiro desses fatores com diferença estatisticamente significativa é *Delegação* [$F(2, 467) = 6,15; p = 0,002; d = 0,12$], que, de acordo com o teste de post hoc (Bonferroni), há diferenças estatisticamente significativas entre os gestores e os técnicos, bem como entre os gestores e os terceirizados. Entre os gestores, o índice de *Delegação* é maior quando comparado aos técnicos e aos terceirizados, o que pode ser explicado em função da natureza da atividade do gestor, cujas competências relacionam-se muito à capacidade de delegação (CHEN; HUANG, 2009).

Além disso, há uma diferença para o fator *Treinamento* [$F(2, 467) = 7,17; p = 0,008; d = 0,18$], em que se observa uma diferença estatisticamente significativa apenas entre gestores e técnicos. Os gestores apresentaram maiores médias, o que pode ser explicado pelo fato de muitas ações de capacitação e desenvolvimento serem destinadas à gestão ou terem início e/ou serem decididas por níveis hierárquicos maiores.

Levando em consideração que os terceirizados não responderam os itens relativos aos fatores *Incentivos Tangíveis e Intangíveis* e *Recrutamento e Retenção*, comparou-se apenas técnicos e gestores por meio de um teste t de amostras independentes. Os resultados apontam para uma diferença estatisticamente significativa para o fator *Recrutamento e Retenção* ($t = -2,67; p = 0,008; d = 0,36$), sendo a média maior para os gestores, bem como para o fator *Incentivos Tangíveis e Intangíveis* ($t = -2,00; p = 0,04; d = 0,27$), novamente com os gestores apresentando maior média. Tais resultados também podem ser explicados a partir da natureza da atividade de gestão.

No tocante ao fator *Recrutamento e Retenção*, servidores em níveis hierárquicos maiores e ocupantes de cargos de gestão contribuem para a definição de perfis de cargos para a realização de concursos públicos, assim como para definição de mecanismos internos relacionados à retenção de trabalhadores.

Da mesma forma, os *Incentivos Tangíveis e Intangíveis*, em especial, os intangíveis (relacionados ao trabalho em equipe, *job rotation* e compartilhamento de ideias) são mais comumente empreendidos a partir da decisão e autorização de gestores envolvidos, principalmente considerando aspectos ainda presentes do modelo burocrático nas universidades federais (MOREIRA *et al.*, 2019).

Foi realizada, ainda, uma correlação r de Pearson, cujo resultado pode ser visto na Tabela 7.

Tabela 7 - Matriz de correlação entre dimensões do Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação

Fatores	1	2	3	4	5	6
Comprometimento Organizacional						
1 Afetivo	-					
2 Normativo	0,54**	-				
3 Continuação	0,26**	0,41**	-			
Prática de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação						
4 Delegação	0,51**	0,26**	0,19**	-		
5 Incentivos Tangíveis e Intangíveis	0,35**	0,38**	0,19**	0,50**	-	
6 Treinamento	0,30**	0,22**	0,19**	0,48**	0,46**	-
7 Recrutamento Retenção	0,33**	0,17**	0,19**	0,48**	0,52**	0,50**

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,0001$.

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Em linhas gerais, é possível observar correlações positivas e estatisticamente significativas entre todos os fatores das escalas abordadas neste estudo, o que permite a realização de outras análises, a exemplo da regressão.

Após a apresentação das características sociodemográficas, da apresentação das propriedades psicométricas das escalas utilizadas, dos resultados descritivos dos fatores, da ANOVA e da matriz de correlação entre tais fatores, aborda-se na seção seguinte a estimação dos Perfis de Comprometimento Organizacional, estratégia metodológica utilizada nesta tese para o estudo do Comprometimento Organizacional.

4.3 Estimação dos Perfis de Comprometimento Organizacional

Para identificar os Perfis de Comprometimento Organizacional, foi realizada uma análise de perfis latentes (APL), utilizando o estimador *maximum likelihood*. Para estimação dos perfis, foram utilizados os três componentes da escala de Comprometimento Organizacional, estimando-se inicialmente dois perfis e, em seguida, esse número foi sendo aumentado sucessivamente para comparação subsequente (MÄKIKANGAS *et al.* 2018; NYLUND *et al.*, 2007; VERMUNT; MAGIDSON, 2002). Os modelos foram avaliados de acordo com alguns critérios apontados pela literatura, a saber: Critério de informação de Akaike (AIC), Critério de informação bayesiano (BIC), Critério de informação bayesiano ajustado à amostra (SABIC), Teste de Lo-MendellRubin (LRT), Bootstrapped likelihood ratio test (BLRT), além do número de participantes em cada perfil. Em suma, valores baixos de

AIC, BIC e SABIC indicam um modelo mais adequado (BERLIN *et al.*, 2014). Valores significativos ($p < 0,05$) do LRT e BLRT apontam para a seleção do modelo mais complexo (MUTHÉN; ASPAROUHOV, 2012).

Na Tabela 8, é possível observar a distribuição dos indicadores para seis perfis.

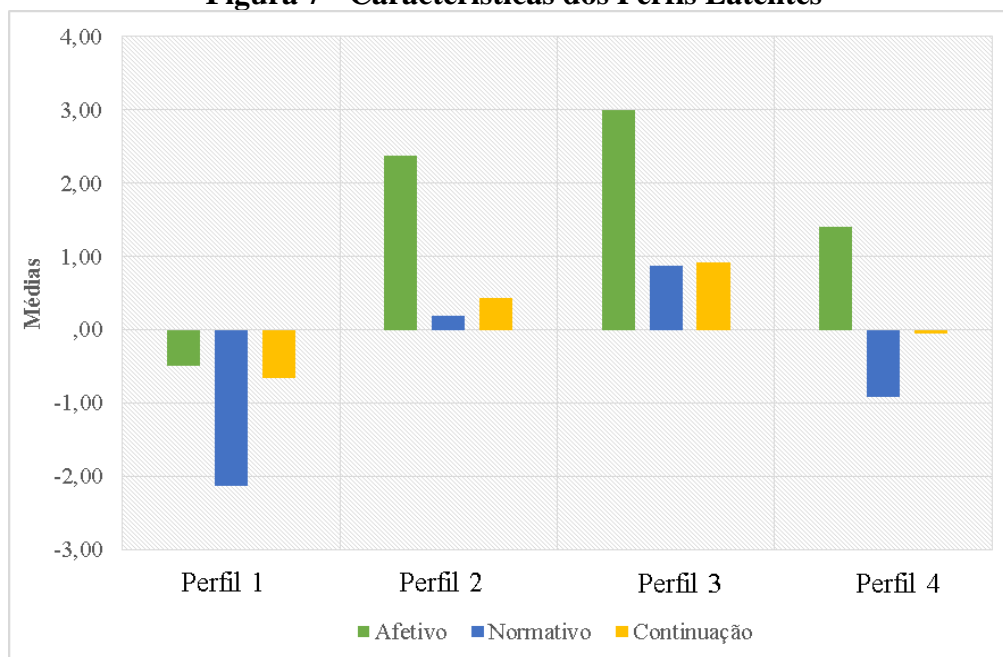
Tabela 8 - Distribuição dos indicadores de ajuste em função dos modelos

Modelos	AIC	BIC	SABIC	p LMR	p BLRT
2 perfis	7.371,64	7.413,17	7.381,43	< 0,0001	< 0,0001
3 perfis	7.310,25	7.368,39	7.323,95	< 0,0001	< 0,0001
4 perfis	7.135,32	7.210,06	7.152,94	0,31	< 0,0001
5 perfis	6.264,14	6.355,50	6.285,67	0,58	< 0,0001
6 perfis	6.255,29	6.363,26	6.280,74	0,08	< 0,0001

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

A partir da estimação dos modelos, foram gerados seis perfis, porém os resultados apontaram que o modelo com quatro perfis é o mais adequado, visto que os valores de p para o LMR a partir desse modelo começam a não ser significativos, indicando que modelos menos complexos devem ser priorizados, conforme pode ser visto na Tabela 8.

Os quatro perfis latentes gerados, após as análises, podem ser visualizados na Figura 7, assim como as características relativas à predominância das três dimensões do comprometimento: afetiva, normativa e de continuação. É importante ressaltar que, na Figura 7, a distribuição foi reorganizada para facilitar a compreensão.

Figura 7 - Características dos Perfis Latentes

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Inicialmente, a partir da análise da Figura 7, a distribuição dos perfis permite identificar inicialmente alguns pontos: o primeiro deles é o baixo nível de comprometimento, para as três dimensões, observado no *Perfil 1*, principalmente em relação ao *Comprometimento Normativo*, enquanto os demais perfis são marcados por um nível elevado, em comparação às outras dimensões, de *Comprometimento Afetivo*. Quando os demais perfis são analisados, é possível concluir que o *Perfil 2* é marcado por um elevado nível de *Comprometimento Afetivo* e níveis baixos de *Comprometimento Normativo* e de *Comprometimento de Continuação*, sendo este último com níveis um pouco maiores que o *Comprometimento Normativo*.

O *Perfil 3*, por sua vez, é caracterizado por um nível elevado de *Comprometimento Afetivo* e níveis moderados de *Comprometimento Normativo* e de *Comprometimento de Continuação*. Finalmente, o *Perfil 4* é marcado por um nível moderado de *Comprometimento Afetivo*, bem como um nível baixo de *Comprometimento Normativo* e níveis extremamente baixos para o *Comprometimento de Continuação*. Ademais, o *Perfil 4* é o único que apresenta níveis positivos apenas para o comprometimento afetivo, fazendo com que esta última seja sua característica diferenciadora em relação aos demais perfis. Com base em tais resultados, convencionou-se em denominar o *Perfil 1* de *Descomprometidos*, o *Perfil 2* de *Comprometidos de combinação afetivo-continuação*, o *Perfil 3* de *Moderados* e, finalmente, o *Perfil 4* de *Comprometidos afetivamente*.

Meyer *et al.* (2012; 2013; 2016) em metanálises e revisões realizadas, apontaram

que os estudos utilizando a abordagem de perfis de comprometimento encontram de 5 a 9 perfis, porém, é importante assinalar que os autores consideraram estudos internacionais, nenhum deles realizado no contexto brasileiro. A possibilidade de delimitação de Perfis de Comprometimento Organizacional, no contexto desta amostra, está em consonância também com os dados de Meyer e Parfyonova (2010), os quais propuseram essa nova forma de estudo do comprometimento, inaugurando uma abordagem denominada *centered-person approach*, em contraste com a abordagem tradicional de estudo do comprometimento (*variable-centered approach*).

A grande diferença dessa nova abordagem proposta por Meyer e Parfyonova (2010) é a possibilidade de ir além dos *mindsets* clássicos do Comprometimento Organizacional (afetivo, normativo e de continuação) e possibilitar a análise de possíveis combinações entre tais *mindsets*. Ou seja, tais *mindsets* formam perfis diferenciadores com características próprias que permitem análises comparativas interessantes, considerando também os dados sociodemográficos e ocupacionais dos integrantes de cada perfil. Ainda, Meyer e Parfyonova (2010) apontam a característica interessante de não apenas realizar as interações entre as dimensões do comprometimento, mas também de considerar os efeitos de tais interação nos resultados. No caso desta pesquisa, verificamos relações entre os perfis com as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação e com a Inovação Gerencial.

Conclui-se que, ao contrário da abordagem tradicional, que investiga a contribuição de cada uma das dimensões do comprometimento em uma pesquisa, a abordagem proposta por tais autores investiga contribuições de dimensões combinadas. Outro ganho, observado nos resultados desta pesquisa, é a possibilidade de demonstrar características de cada perfil, que aglomera diferentes partes da amostra com características semelhantes. No caso dos resultados encontrados, percebe-se, de uma maneira significativa, que o *Perfil 1 (Descomprometidos)* distancia-se bastante dos demais perfis, ao apresentar as três bases com índices baixos, enquanto as demais apresentam índices altos da base afetiva. Outro resultado, advindo da potencialidade de abordagem de perfis, é evidenciar que o *Perfil 4 (Comprometidos afetivamente)*, ainda que se apresente com predominância afetiva, assim como os *Perfis 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)* e *3 (Moderados)*, é o único “puramente” afetivo, em que nem mesmo índices tímidos das outras bases se apresentam de forma positiva significativa.

O resultado, no que tange à quantidade de perfis encontrados nesta pesquisa alinha-se àquele obtido por Barbosa (2019), que em pesquisa realizada no contexto organizacional privado brasileiro, obteve também a quantidade de quatro perfis de

comprometimento. Entre os perfis encontrados pelo autor, nenhum deles apresentou-se com índices extremamente baixos nas três bases do comprometimento. Por outro lado, o presente estudo, realizado em contexto distinto (organizações públicas) apresentou um dos perfis (*Perfil 1 - Descomprometidos*) com todas as bases com índices baixos e outro perfil (*Perfil 4 – Comprometidos afetivamente*) com índices extremamente baixos para as dimensões normativa e de continuação, o que se apresenta como um novo resultado para a abordagem de perfis na pesquisa que se atualiza no contexto brasileiro público, principalmente.

Ainda realizando comparação com o estudo de Barbosa (2019), observou-se que, no contexto da atual pesquisa, os índices de comprometimento afetivo mostraram-se maiores e presentes de maneira significativa em três dos quatro perfis encontrados. Ademais, destaca-se que os *Perfis 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)* e *4 (Comprometidos afetivamente)* são aqueles com maior número de integrantes, sendo que o *Perfil 2* apresenta-se majoritariamente afetivo com um componente de continuação, enquanto o *Perfil 4 (Comprometidos afetivamente)* mostra-se “puramente” afetivo. Essa informação reforça, mais uma vez, que tem-se uma amostra com características predominantemente afetivas.

O resultado encontrado também aproxima-se de resultados encontrados por Meyer *et al.* (2012), Meyer e Morin (2016) e Meyer *et al.* (2018). Tais estudos também encontraram os seguintes perfis: descomprometidos, comprometidos afetivamente, comprometidos de combinação afetivo-continuação, ou seja, todos os perfis encontrados nesta pesquisa.

Avançando na análise dos perfis encontrados nesta pesquisa, realizou-se a análise descritiva com o intuito de conhecer as características sociodemográficas de cada um dos perfis, podendo melhor caracterizá-los. O resultado dessa análise pode ser visto na Tabela 9.

Tabela 9 - Distribuição das características sociodemográficas em função dos Perfis de Comprometimento Organizacional

Variáveis	Níveis	CONTINUA								χ^2
		Perfil 1 (n = 83)		Perfil 2 (n = 185)		Perfil 3 (n = 39)		Perfil 4 (n = 163)		
		f	%	f	%	F	%	f	%	
Categoria	Técnico	65	78,31	102	55,14	22	61,11	112	68,71	20,30*
	Gestor	5	6,02	38	20,54	5	13,89	17	10,43	
	Terceirizado	13	15,66	45	24,32	12	33,33	34	20,86	
Gênero	Masculino	42	50,60	77	41,62	12	33,33	65	39,88	4,84
	Feminino	41	49,40	108	58,38	27	75,00	98	60,12	
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	0	0,00	4	2,16	1	2,78	0	0,00	25,99*

Tabela 9 - Distribuição das características sociodemográficas em função dos Perfis de Comprometimento Organizacional

Variáveis	Níveis	CONTINUAÇÃO								χ^2
		Perfil 1 (n = 83)		Perfil 2 (n = 185)		Perfil 3 (n = 39)		Perfil 4 (n = 163)		
		f	%	f	%	F	%	f	%	
	Ensino Médio Incompleto	1	1,20	0	0,00	2	5,56	3	1,84	
	Ensino Médio Completo	5	6,02	23	12,43	3	8,33	22	13,50	
	Ensino Superior Incompleto	7	8,43	7	3,78	5	13,89	11	6,75	
	Ensino Superior Completo	69	83,13	151	81,62	28	77,78	124	76,07	
	Pós-graduado	1	1,20	0	0,00	0	0,00	3	1,84	
Estado civil	Solteiro	43	51,81	67	36,22	19	52,78	79	48,47	14,95
	Casado	26	31,33	91	49,19	15	41,67	63	38,65	
	União estável	8	9,64	15	8,11	3	8,33	7	4,29	
	Divorciado	6	7,23	12	6,49	2	5,56	13	7,98	
	Viúvo	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,61	
Dependentes	Sim	40	48,19	107	57,84	20	55,56	80	49,08	3,51
	Não	43	51,81	78	42,16	19	52,78	83	50,92	
Renda Bruta	Até R\$ 2.000,00	12	14,46	42	22,70	12	33,33	30	18,40	27,94*
	De R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00	40	48,19	45	24,32	8	22,22	66	40,49	
	De R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00	24	28,92	57	30,81	13	36,11	49	30,06	
	De R\$ 8.000 a R\$ 11.000,00	5	6,02	22	11,89	4	11,11	10	6,13	
	Acima de R\$ 11.000,00	2	2,41	17	9,19	2	5,56	8	4,91	
Carga horária semanal	20 horas	2	2,41	2	1,08	0	0,00	1	0,61	12,30
	30 horas	3	3,61	11	5,95	4	11,11	13	7,98	
	40 horas	66	79,52	127	68,65	23	63,89	115	70,55	
	44 horas	12	14,46	38	20,54	10	27,78	30	18,40	
	Outra	0	0,00	7	3,78	2	5,56	4	2,45	
Idade	Média (DP)	36,61 (10,14)		40,09 (11,20)		42,08 (12,67)		38,49 (11,24)		2,93*#
Tempo de serviço	Média (DP)	7,44 (6,81)		10,41 (10,66)		11,11 (12,04)		9,36 (9,71)		2,07#

Nota: ** $p < 0,0001$.

Fonte: elaboração dos autores, a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 9 demonstra vários dados sociodemográficos em função dos perfis de comprometimento, os quais serão detalhados nos tópicos seguintes, conforme dados da tabela.

4.3.1 Perfil 1 – Descomprometidos

O Perfil 1 (Descomprometidos) apresenta as dimensões do comprometimento com

índices negativos, o que demonstra uma indiferença em relação à organização, ou seja, um modo de vinculação menos valioso para a organização. Outros estudos realizados no cenário internacional encontraram o mesmo perfil (MEYER; MORIN, 2016; MEYER *et al.*, 2018; WOMBACHER; FELFE, 2017; MEYER *et al.*, 2015; MEYER *et al.*, 2012; LIMA, 2016; STANLEY *et al.*, 2013; RUSSO *et al.*, 2012; SOMERS, 2010). Tais estudos foram realizados em diferentes organizações públicas e privadas, com trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos. Já no contexto brasileiro, como os estudos com perfis são incipientes, não é comum observar essa configuração de “descomprometidos”.

Conforme seus dados, este é um dos perfis que mais aparecem nos estudos, pelo menos no cenário internacional, de maneira clara, o que é confirmado pela metanálise de Kabins *et al.* (2016), ao apontarem que em diferentes estudos pode ser encontrado um perfil caracterizado por *weak profiles*, que são caracterizados por níveis baixos para as dimensões afetiva, normativa e de continuação. Kabins *et al.* (2016) citam: “*We propose that weak commitments are marked by the absence of a high level of any commitment mindset [...] If there is no strong experience of any mindset, then there is no bond*” (p. 885), o que indica claramente que se não há vinculação com nenhum *mindset*, não há vínculo significativo.

No contexto desta pesquisa, este perfil é o terceiro maior em termos quantitativos (n = 83). Os indivíduos integrantes ao *Perfil 1 (Descomprometidos)* são compostos principalmente por homens (50,60%), com ensino superior completo (83,12%), solteiros (51,81%), sem dependentes (51,82%), com renda, principalmente, entre R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00 (48,19%), e carga horária semanal de 40 horas (79,52%), com média de idade de 36,61 anos e média de tempo de serviço de 7,44 anos. Percebe-se, então, nível moderado de escolaridade (atendendo aos critérios básicos de formação para exercício dos cargos) e renda intermediária, assim como a carga horária predominante na amostra, a de 40 horas semanais.

De acordo com Andrade (2015) e Silva e Honório (2010, 2011), com base em estudos realizados respectivamente numa organização pública e em algumas empresas privadas, homens têm apresentado, em análises de *clusters* anteriores, níveis menores de comprometimento, quando comparados com mulheres. Embora a distribuição neste perfil seja equânime, será percebido, a seguir, que os demais perfis têm presença maior de mulheres, o que se alinha a tais estudos. Ademais, destaca-se o tempo de serviço, o menor entre todos os perfis, o que se alinha ao resultado encontrado por Tamayo *et al.* (2001), ao demonstrarem que quanto maior o tempo de serviço, maior nível de comprometimento, tendo como base resultados de uma pesquisa realizada em uma organização pública com servidores de diferentes áreas.

4.3.2 Perfil 2 – Comprometidos de combinação afetivo-continuação

O Perfil 2 (*Comprometidos de combinação afetivo-continuação*) representa as duas dimensões com maiores índices: afetiva e de continuação, sendo que, ainda assim, há grande predominância afetiva nesse perfil. Assim como no Perfil 1 (*Descomprometidos*), foi possível observar outros estudos que encontraram este perfil, como os de Meyer e Morin (2016), Somers (2010) e Russo *et al.* (2012). Tais estudos foram realizados em diferentes tipos de organização, mas prevaleceram algumas do setor privado, como hospitais e empresas de entrega de produtos. No contexto brasileiro, alguns estudos no setor público evidenciaram em algumas amostras a presença tanto da dimensão afetiva e da normativa, como Paiva e Morais (2012), Nascimento *et al.* (2014) e Martins e Sant’anna (2014), mas sem utilizar a abordagem de perfis de comprometimento.

Este perfil é o maior em termos quantitativos ($n = 185$). Ademais, é composto principalmente por mulheres (58,38%), com ensino superior completo (81,62%), principalmente casadas (49,19%), seguidas das solteiras (36,22%), com dependentes (57,84%), com níveis diversos de renda, carga horária semanal de 40 horas (68,65%), com média de idade de 40,09 anos e tempo médio de serviço de 10,41 anos. Neste perfil, de forma diferente do Perfil 1 (*Descomprometidos*), há maior representação feminina, alinhando-se aos resultados encontrados por Andrade (2015) e Silva e Honório (2010, 2011), realizados respectivamente numa organização pública e em algumas do setor privado. O tempo de serviço, conforme adiantado, mostra-se maior do que aquele encontrado no Perfil 1 (*Descomprometidos*), alinhando-se aos dados de Tamayo *et al.* (2001), que realizaram pesquisa em uma organização pública. Os demais dados sociodemográficos, por outro lado, aproximam-se daqueles presentes no Perfil 1 (*Descomprometidos*).

4.3.3 Perfil 3 – Moderados

O Perfil 3 (*Moderados*) é aquele que apresenta um maior equilíbrio entre as três dimensões, sendo que a mesma ressalva feita para o Perfil 2 aplica-se aqui: a dimensão afetiva é também predominante. Outros estudos, no cenário internacional, encontraram perfis semelhantes: Kam *et al.* (2016), Stanley *et al.* (2013), Meyer *et al.* (2015) e Meyer *et al.* (2012). Tais estudos foram realizados junto a trabalhadores de organizações públicas e privadas, ocupantes de cargos de diferentes níveis hierárquicos. No contexto brasileiro, é mais raro encontrar estudos que apresentem essa combinação e, em escala ainda menor, estudos

com perfis de forma geral.

Este perfil é o que contém menos integrantes ($n = 39$). Ademais, é formado majoritariamente por mulheres (75,00%), com ensino superior completo (77,78%), casadas (52,78%), com dependentes (55,56%), com níveis diversos de renda, carga horária semanal de 40 horas (63,89%), com média de idade de 42,08 anos e média de tempo de serviço de 11,11 anos, sendo o tempo de serviço pouco maior que aquele encontrado no *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)*. Neste perfil, assim como no *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)*, percebe-se a predominância de mulheres, sendo que neste perfil, há a maior presença feminina, entre todos os perfis. Os demais dados sociodemográficos também mostram-se semelhantes àqueles presentes nos perfis anteriores (*1 - Descomprometidos* e *2 – Comprometidos de combinação afetivo-continuação*).

4.3.4 Perfil 4 – Comprometidos afetivamente

Por fim, o *Perfil 4 (Comprometidos afetivamente)* apresenta a interessante característica de ser o único “puramente” afetivo, com as outras duas dimensões com índices negativos, o que justifica sua denominação. Foi possível observar em outros estudos, realizados em outros países, perfis semelhantes (MEYER *et al.*, 2018; KAM *et al.*, 2016; LIMA, 2016; SOMERS, 2010). Tais estudos foram realizados em diferentes organizações, públicas e privadas, com populações distintas.

No contexto brasileiro público, diversos estudos apontam predominância do comprometimento afetivo em suas amostras (ARRAES *et al.*, 2017; LIZOTE *et al.*, 2017; ANDRADE, 2015; CARVALHO, 2015; GÓES, 2016; BEZERRA *et al.*, 2014; KUABRA *et al.*, 2012; LEONE *et al.*, 2012; ROMAN *et al.*, 2012; LEMOS *et al.*, 2012; BALASSIANO; SALES, 2012; FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008), ainda que não utilizem a abordagem de perfis. Tais estudos foram realizados, em sua maioria, em organizações públicas, com ocupantes de cargos de diferentes níveis hierárquicos.

Este perfil é o segundo maior em termos quantitativos ($n = 163$). Além disso, assim com os dois anteriores, é composto principalmente por mulheres (60,12%), com ensino superior completo (76,07%), principalmente solteiras (48,47%) e casadas (38,65%), sem dependentes (52,92%), com rendas diversas, porém com concentração entre R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00 (40,49%), carga horária semanal de 40 horas (70,55%), média de idade de 38,49 anos e média de tempo de serviço de 9,36 anos, sendo o tempo de serviço maior que aquele

encontrado no *Perfil 1 (Descomprometidos)* e menor do que nos demais perfis (2 – *Comprometidos de combinação afetivo-continuação* e 3 – *Moderados*). Mais uma vez, a questão do gênero destaca-se como diferenciadora em relação ao *Perfil 1 (Descomprometidos)* e os demais dados mantêm-se semelhantes. Quanto ao tempo de serviço, também mostrou-se diferenciador, alinhando-se, mais uma vez, aos dados de Tamayo *et al.* (2001), que realizaram pesquisa numa organização pública.

4.3.5 Aspectos Gerais sobre os Perfis de Comprometimento Organizacional

Percebe-se, diante de tais dados, a predominância de respondentes nos *Perfis 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)* e *4 (Comprometidos afetivamente)*, o que correspondeu à 74% da amostra total, de acordo com os resultados da Tabela 9.

Os resultados relativos ao gênero são aqueles que mais se repetem na comparação entre os perfis e, claramente, demonstram que, no contexto desta pesquisa, as mulheres são mais comprometidas, já que os *Perfis 2, 3 e 4* são compostos majoritariamente por mulheres e o *Perfil 1 (Descomprometidos)* tem composição mais equânime entre homens e mulheres. Tais resultados coadunam fortemente com os estudos de Silva e Honório (2010, 2011), realizados em empresas privadas. Tais autores, por meio de análise de *cluster*, encontraram 5 grupos com diferentes perfis de comprometimento. Nos 5 grupos, as mulheres apresentaram-se comprometidas, enquanto na amostra masculina evidenciou-se a formação de um grupo específico descomprometido nas 3 bases do comprometimento. Resultados semelhantes, em que se evidencia a predominância do comprometimento em mulheres, foram observados em Andrade (2015), que realizou estudo também em uma instituição pública de ensino superior. Trata-se de um resultado interessante que pode ser explicado também a partir do maior destaque conferido à mulher no mercado de trabalho e também no setor público, ocupando, cada vez mais, diversos cargos de gestão. Nas universidades brasileiras, percebe-se que diversos cargos de direção (como reitor e pró-reitor) são ocupados por mulheres, viabilizando maior participação nas decisões organizacionais.

Outra característica interessante diz respeito aos resultados que demonstram que os integrantes dos *Perfis 2, 3 e 4 (predominantemente afetivos)* têm mais tempo de serviço que os integrantes do *Perfil 1 (Descomprometidos)*, o que se alinha aos resultados encontrados por Tamayo *et al.* (2001), que evidenciaram que o tempo de serviço era maior para aqueles mais comprometidos. O resultado também pode ser explicado a partir da consideração de que,

quanto maior o tempo dedicado à organização, maior vinculação psicológica, no nível afetivo, e também no que concerne à avaliação dos custos de uma possível saída.

Ainda na análise da composição de cada perfil, é preciso fazer uma ressalva em relação às categorias ocupacionais (servidores técnicos, gestores e terceirizados). Levando em consideração que os grupos ocupacionais apresentavam valores discrepantes no número de pessoas, os valores de frequência e porcentagem relativos a essa característica na Tabela 9 devem ser avaliados com cuidado. Uma avaliação mais precisa pode ser observada na Tabela 10, que leva em consideração a proporção dos grupos.

Tabela 10 - Distribuição de categorias ocupacionais em função dos Perfis de Comprometimento Organizacional

Perfis	Técnico (n = 301)		Gestor (n = 65)		Terceirizado (n = 104)	
	F	% válida	f	% válida	f	% válida
Perfil 1	65	21,59	5	7,69	13	12,50
Perfil 2	102	33,89	38	58,46	45	43,27
Perfil 3	22	7,31	5	7,69	12	11,54
Perfil 4	112	37,21	17	26,15	34	32,69

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Os servidores técnicos estão principalmente nos *Perfis 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)* e *4 (Comprometidos afetivamente)*, os gestores no *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)* e os terceirizados nos *Perfis 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)* e *4 (Comprometidos afetivamente)*. A partir do fato de os gestores estarem concentrados, de forma mais significativa, no *Perfil 2*, conclui-se que o referido grupo compromete-se mais de maneira afetiva, com um certo grau de comprometimento de continuação, o que coaduna fortemente com Ramos e Teixeira (2017), ao evidenciarem que o exercício de função gratificada tem impacto positivo sobre o Comprometimento Organizacional, assim como com os resultados de Farias e Gueiros (2015) ao apontarem que os servidores com função gratificada, em uma universidade federal, têm índices de comprometimento afetivo maiores que os demais. Gestores tendem a se envolver mais com diversas atividades das equipes pelas quais são responsáveis, além de estarem mais próximos de decisões mais abrangentes e estratégicas. Tais fatores contribuem para o desenvolvimento de uma vinculação afetiva com a organização.

O resultado encontrado no que tange aos terceirizados, por sua vez, está em consonância com Sampaio (2005), que afirma haver grau significativo de comprometimento

afetivo entre os terceirizados. O que se conclui diante de evidências trazidas pelo referido autor é que, embora haja uma vinculação por meio de um contrato (muitas vezes, com um tempo predeterminado) e com aspectos trabalhistas que denotam fragilidade e insegurança quanto ao futuro, os terceirizados ligam-se afetivamente à organização, principalmente, por meio da adesão às metas e objetivos dos setores em que atuam.

No contexto desta pesquisa, os terceirizados respondentes atuam em áreas administrativas, em constante contato com gestores que delegam atividades e estipulam metas e objetivos tanto para os servidores quanto para os terceirizados. Pode-se afirmar que os terceirizados que atuam em tais áreas administrativas possuem uma rede de relacionamento sólida de interação com servidores técnicos e gestores. Possivelmente, se considerássemos terceirizados de áreas estritamente operacionais, o resultado poderia indicar níveis menores de comprometimento afetivo. Tais constatações alinham-se também à própria definição da dimensão afetiva trazida por Mowday *et al.* (1979): “[...] uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização [...]” (p. 226). Ademais, pode-se apontar que, ao contrário do que se observa em terceirizados ocupantes de funções mais operacionais, há baixo *turnover* em servidores das áreas administrativas das universidades pesquisadas, o que pode ser um dado que contribui ainda mais para sua vinculação afetiva à universidade.

Ainda analisando os resultados advindos dos perfis, percebe-se que, claramente, os técnicos concentram-se de maneira ligeiramente maior no *Perfil 4 (Comprometidos afetivamente)*, predominantemente afetivo. Observa-se que a concentração de terceirizados, por outro lado, ocorre no *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)*. O referido resultado, no que tange aos terceirizados, alinha-se ao que trazem Aidar (2012) e Barros (2010), ao verificarem que os os terceirizados vinculam-se afetivamente à organização, mas também avaliam os custos envolvidos em sua saída, inclusive relacionados à dificuldade de recolocação.

Tais resultados também podem ser explicados considerando o cenário de precarização em que se inserem os terceirizados, cenário este intensificado pelas mudanças propostas no âmbito da Reforma Trabalhista. Mesmo algumas de tais mudanças não estarem plenamente implementadas no contexto das organizações pesquisadas, os dados sociodemográficos e ocupacionais dão pistas que coadunam com os resultados dos perfis: a menor escolaridade dos terceirizados e a maior carga horária de trabalho semanal, quando são comparados aos servidores públicos (ANTUNES; DRUCK, 2015). Outros aspectos apontados como desvantajosos para os trabalhadores terceirizados são a imprevisibilidade acerca do período de contrato, insegurança frente às possibilidades de recolocação em caso de demissão,

assim como a impossibilidade de serem promovidos em funções específicas nas empresas em que exercem as atividades, além de se verificarem maiores taxas de acidentes de trabalho e exposição a risco (LEÃO *et al.*, 2014; ANTUNES; DRUCK, 2015).

Acrescenta-se a tais aspectos o reduzido alcance de práticas de gestão de pessoas para esse público (LEÃO *et al.*, 2014), o que é um aspecto presente e limitador nesta pesquisa, já que os terceirizados não puderam avaliar práticas de *Recrutamento e Retenção e Incentivos Tangíveis e Intangíveis*. É possível apontar também, em função dessa limitação de alcance das práticas de gestão de pessoas, a “relação dupla” que o terceirizado assume: de um lado, com a empresa contratante e, de outro, com a empresa em que atua (cliente da contratante) (CHAMBEL, 2012, p. 270), o que pode gerar percepção de ambiguidade de papel.

Ademais, é possível citar que os terceirizados, no contexto do setor público, representam exemplos importantes dos novos perfis de trabalhadores no contexto econômico atual, marcado por formas de contratação que se distanciam das formas contratuais tradicionais, substituindo, cada vez mais, o contrato de trabalho “direto” pelo “indireto” e o trabalhador “central” pelo “periférico” (DIAS, 2015, p. 149). Além disso, o fenômeno da terceirização, conforme mudanças propostas no escopo da Reforma Trabalhista, insere-se num contexto maior, o de precarização do trabalho, o que gera implicações intensas para os terceirizados e para a qualidade do serviço prestado pelas instituições.

É importante ressaltar também que o processo de terceirização não é uma prática recente, mas sim seus alcances e amplitude (a extensão da terceirização para as atividades-fim, por exemplo), em organizações públicas e privadas, assim como numa perspectiva de restrição de diversos direitos trabalhistas conquistados.

Ainda assim, mesmo diante do cenário apresentado, os terceirizados, da amostra deste estudo, apresentam baixos níveis da dimensão de continuação, o que pode indicar que a dimensão afetiva ainda predomina também para este público, considerando o contexto desta pesquisa, o que, conforme discutido anteriormente, pode ser explicado pelo fato de atuarem em áreas administrativas e terem menores índices de *turnover* quando atuam em universidades. Trata-se de um resultado interessante e não esperado, em função do cenário de precarização atravessado por essa categoria. Outra explicação possível para o referido resultado é o orgulho e prestígio associados ao fato de desempenhar atividades em uma organização pública de grande relevância e significado social. A universidade federal configura-se como um espaço almejado por diferentes estudantes e profissionais e carrega diversas representações sociais de caráter positivo como sucesso, superação e conquistas.

A despeito das diferenças observadas entre as categorias ocupacionais, é notória a predominância afetiva nos perfis identificados. Tais resultados estão em consonância com achados de Campos *et al.* (2009), que afirma que o comprometimento afetivo é a dimensão predominante em organizações do setor público. O referido autor também realizou uma pesquisa em contexto universitário público e encontrou resultados que associaram o comprometimento afetivo a questões como autonomia, liberdade, estabilidade, relações interpessoais e política salarial.

Outros autores que coadunam com tal visão são Arraes *et al.* (2017), Lizote *et al.* (2017), Andrade (2015), Carvalho (2015), Góes (2016), Bezerra *et al.* (2014), Kuabra *et al.* (2012), Leone *et al.* (2012), Roman *et al.* (2012), Lemos *et al.* (2012), Balassiano e Sales (2012) e Flauzino e Borges-Andrade (2008), que realizaram estudos em organizações públicas. Pinho (2009) realizou uma análise de *cluster* em uma amostra com uma organização privada e duas públicas, encontrando 4 *clusters*: *Fortes Vínculos* (comprometimento, entrincheiramento e consentimento altos), *Comprometidos e Entrincheirados* (comprometimento e entrincheiramento altos), *Comprometidos e Obedientes* (comprometimento e consentimento altos) e *Fracos Vínculos* (comprometimento, entrincheiramento e consentimento baixos). A autora evidenciou que os servidores públicos de sua amostra, atuantes em uma organização federal, concentraram-se fortemente nos *clusters* *Comprometimentos e Entrincheirados* e *Comprometidos e Obedientes*, o que foi associado à estabilidade, treinamentos, melhores salários e gratificações.

Pinho (2009) encontrou, ainda, resultados interessantes acerca da visão que os gestores têm de um “bom trabalhador” ou “trabalhador comprometido” em uma organização pública federal. A percepção incluiu aspectos relacionados a categorias como características pessoais (ser persistente, saber se comunicar, ser paciente e tolerante), ter um bom relacionamento com colegas (ter atitude solidária e colaborativa, ter bom relacionamento interpessoal), ser comprometido com a organização (ser comprometido com os resultados, respeitar as regras, zelar pela organização), proatividade (ter iniciativa), comprometimento com foco no trabalho (ter foco no cliente, ter bom desempenho), ter conhecimento técnico (conhecer o que faz), motivação (gostar de desafios, ser participativo) e ter compromisso social (zelar pelo bem público).

É importante ressaltar que, segundo Pinho (2009), todos esses conteúdos percebidos pelos gestores foram associados ao comprometimento e não ao consentimento e entrincheiramento, outros construtos abordados na tese da autora. A mesma autora resume a percepção do trabalhador comprometido por gestores da organização federal da seguinte

forma: “sentimento de orgulho, de gosto pelas oportunidades que tem de crescimento na organização, identificação com os valores organizacionais e interesse pelo destino da organização, incluindo o sentimento de posse [...]” (PINHO, 2009, p. 133).

Tais resultados, de diferentes pesquisas, contrariam a visão estereotipada, por vezes, atribuída ao servidor público como “descomprometido” e “desmotivado”, conforme é discutido por Carvalho (2015). Ademais, os resultados que apontam a predominância do comprometimento afetivo estão em consonância com os de Farias e Gueiros (2015), que apontaram a predominância da dimensão afetiva do comprometimento em servidores de uma universidade federal.

Tais resultados possibilitaram, ainda, traçar um panorama do comprometimento no setor público, considerando contribuições também trazidas por Ferreira (2016) e Kanzaki (2010), ao destacarem que a organização pública carrega grandes significados para o servidor e é evidenciado o interesse em dedicar esforços em prol da organização. Tais aspectos são motivados tanto pela trajetória de acesso ao cargo quanto pelo desenvolvimento e histórico do servidor dentro da organização. No que concerne ao acesso ao cargo, percebem-se esforços relacionados à formação acadêmico-profissional necessária para atender aos requisitos de posse no cargo, aos investimentos monetários e de tempo em estudos para o concurso público e, muitas vezes, adaptações pessoais que envolvem mudança de município ou estado.

Já no que se refere ao desenvolvimento dentro da organização, evidenciam-se as capacitações realizadas, o treinamento específico para o cargo, o conhecimento da cultura organizacional e respectiva adaptação e a percepção da importância, relevância e alcance do trabalho realizado, considerando o usuário do serviço público e a contribuição para a sociedade.

Considerando a significativa predominância da base afetiva do comprometimento na amostra pesquisada, pode-se afirmar que os trabalhadores das organizações pesquisadas demonstram orgulho em fazer parte da instituição, sendo o referido orgulho percebido intimamente, ao mesmo tempo em que é comunicado às demais pessoas, situações nas quais muitas vezes pode-se referir àquela organização como uma grande instituição e/ou um ótimo local para desenvolver atividades de trabalho (MOWDAY *et al.*, 1982).

Ademais, é possível inferir também, a partir da predominância do comprometimento afetivo, que existe uma forte ligação (ou *link*), de natureza essencialmente, afetiva, entre trabalhador e organização, o que se exemplifica, entre outros aspectos, por atitudes como considerar que a instituição possui um grande significado na vida daquele trabalhador e sentir os problemas da organização como se fossem de caráter pessoal (MEYER

et al., 1993). Finalmente, percebe-se também uma forte identificação e adesão a valores da organização (MOWDAY *et al.*, 1982).

4.4 Percepção das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação em função dos Perfis de Comprometimento

Após a estimação dos perfis de comprometimento, foi realizada a comparação das médias em função dos perfis por meio da ANOVA, cujos resultados podem ser vistos na Tabela 11. Nesta tabela, é possível visualizar a distribuição das médias de percepção das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação em função dos Perfis de Comprometimento.

Tabela 11 - Distribuição das médias das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação em função dos Perfis de Comprometimento Organizacional

Fator	Perfil 1 (n = 83)		Perfil 2 (n = 185)		Perfil 3 (n = 39)		Perfil 4 (n = 163)	
	Média (DP)	Mín. - Máx.	Média (DP)	Mín. - Máx.	Média (DP)	Mín. - Máx.	Média (DP)	Mín. - Máx.
Delegação	2,27 (0,95)	1 - 4,75	3,64 (0,94)	1 - 5	3,85 (0,98)	1 - 5	3,12 (0,93)	1 - 5
Incentivos Tangíveis e Intangíveis	1,84 (0,63)	1 - 3,75	2,61 (0,96)	1 - 5	2,77 (1,10)	1 - 5	2,29 (0,85)	1 - 4,4
Treinamento	2,58 (0,96)	1 - 4,5	3,46 (1,12)	1 - 5	3,62 (1,27)	1 - 5	3,17 (1,06)	1 - 5
Recrutamento e Retenção	2,5 (0,86)	1 - 4	3,46 (1,02)	1 - 5	3,28 (1,3)	1 - 5	3,1 (0,89)	1,25 - 5

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Os resultados da ANOVA apontam diferenças estatisticamente significativas em todos os fatores, a saber: *Delegação* [F (3,466) = 46,71; p < 0,00001], *Incentivos Tangíveis e Intangíveis* [F (3,362) = 14,32; p < 0,00001], *Treinamento* [F (3,466) = 14,53; p < 0,00001] e *Recrutamento e Retenção* [F (3,466) = 15,47; p < 0,00001]. A partir dos dados da Tabela 11, evidencia-se que o *Perfil 1 (Descomprometidos)* é o menos significativo para todas as práticas estudadas, enquanto os *Perfis 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)* e *3 (Moderados)* são aqueles mais significativos, ou seja, percebem mais as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, resultado este esperado considerando a associação do comprometimento a práticas de gestão, conforme discutido anteriormente.

Para identificar entre quais perfis há diferença estatisticamente significativa, realizou-se o teste de post hoc (Bonferroni) cujos resultados podem ser visualizados nas Tabelas 12, 13, 14 e 15, assim como na representação gráfica dos dados nos Gráficos 1, 2, 3 e

4. Os resultados relativos à prática de *Delegação* podem ser visualizados na Tabela 12.

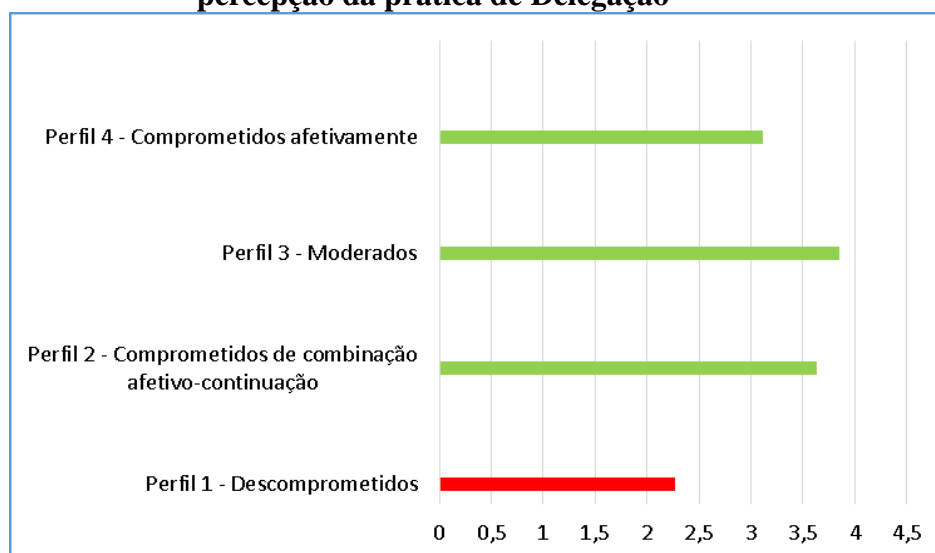
Tabela 12 - Diferenças estatisticamente significativas entre os Perfis de Comprometimento Organizacional na prática de Delegação

Fator	Perfis	Média	Comparação de perfis	Média	P	IC 95%	
						Inf.	Sup.
Delegação	Perfil 1	2,27	Perfil 2	3,64**	< 0,0001	-1,69	-1,03
			Perfil 3	3,85**	< 0,0001	-2,06	-1,10
			Perfil 4	3,12**	< 0,0001	-1,18	-0,51
	Perfil 2	3,64	Perfil 1	2,27**	< 0,0001	1,03	1,69
			Perfil 3	3,85	1,00	-0,65	0,22
			Perfil 4	3,12**	< 0,0001	0,25	0,79
	Perfil 3	3,85	Perfil 1	2,27**	< 0,0001	1,10	2,06
			Perfil 2	3,64	1,00	-0,22	0,65
			Perfil 4	3,12**	< 0,0001	0,29	1,18
	Perfil 4	3,12	Perfil 1	2,27**	< 0,0001	0,51	1,18
			Perfil 2	3,64**	< 0,0001	-0,79	-0,25
			Perfil 3	3,85**	< 0,0001	-1,18	-0,29

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

O Gráfico 1, por sua vez, representa os resultados da Tabela 12, que demonstram as diferenças entre os quatro perfis no que tange à percepção da prática *Delegação*.

Gráfico 1 - Diferenças dos Perfis de Comprometimento Organizacional na percepção da prática de Delegação



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

A prática de *Delegação* refere-se a aspectos como promoção de autonomia, descentralização de decisões e soluções de problemas, conferindo maior participação dos

trabalhadores de toda a organização. Práticas de delegação tendem a promover uma divisão mais efetiva do trabalho, além de maiores níveis de liberdade para opinar e contribuir em decisões que afetam a organização (LAURSEN; FOSS, 2014).

Tais práticas também envolvem confiança nos trabalhadores, por parte dos gestores, ao promoverem tais níveis maiores de autonomia e liberdade na realização do trabalho. Ações como trabalho em equipe, círculos de qualidade, descentralização, avaliação da quantidade de níveis hierárquicos, equipes autogerenciadas, grupos de trabalho interdisciplinares e programas de participação representam exemplos de aplicação da prática de Delegação (LAURSEN; FOSS, 2014). Alberton e Carvalho (2017) apontam que fatores como autonomia e participação exercem influência positiva sobre a criatividade de trabalhadores, o que reforça a presença dessa prática estando voltada à inovação.

Em relação a esta prática, de acordo com a Tabela 12 e o Gráfico 1, o *Perfil 3 (Moderados)*, constituído principalmente por mulheres casadas, com dependentes e com ensino superior completo foi o mais significativo. Por outro lado, o *Perfil 1 (Descomprometidos)* foi o menos significativo, ou seja, aquele que menos percebe a prática de Delegação. Ou seja, os servidores e terceirizados comprometidos afetivamente, moderados e comprometidos de combinação afetivo-continuação percebem mais a prática de *Delegação*. A partir dos resultados encontrados, infere-se que aqueles trabalhadores que têm mais autonomia para tomar decisões, que são incentivados a sugerir melhorias e que têm sua opinião validada e valorizada apresentam perfis de predominância afetiva, de combinação afetivo-continuação e moderados.

Tais resultados estão em consonância com resultados encontrados por Freitas (2014), em pesquisa realizada em três organizações do terceiro setor com profissionais de nível superior, ao relacionar determinados aspectos da gestão estratégica ao comprometimento e observar que a autonomia e a liberdade para participar de decisões foram vistos como fatores importantes, relacionados ao comprometimento. Os resultados também coadunam com Pinho *et al.* (2015), que em pesquisa realizada junto a 20 gestores de duas organizações públicas e uma privada, obtiveram, entre os resultados, que o modelo de gestão voltado ao estímulo à participação e a autonomia e liberdade para exercer a função estimula o Comprometimento Organizacional. Percebe-se, então, que esta prática relacionou-se ao comprometimento não apenas no contexto público, mas também em organizações privadas e do terceiro setor.

Destaca-se, ainda, que a prática de Delegação, tradicionalmente, não está incluída nas práticas de gestão de pessoas, em especial, em alguns modelos utilizados em pesquisas

brasileiras (DEMO, 2008; ROUSSEAU; ARTHUR, 1999). Entende-se, por outro lado, que apoia-se em estudos anteriores (LAURSEN; FOSS, 2014) que permitem considerá-la uma prática relevante no cenário organizacional, sendo considerada uma prática também voltada à inovação, principalmente, pelo caráter relacionado à promoção da autonomia e liberdade, assim como o estímulo à tomada de decisão e solução de problemas, por parte dos trabalhadores. Aponta-se, ainda, que essa prática destacou-se, de maneira significativa, na percepção de gestores, na pesquisa realizada por Lopes (2017), que contou com organizações públicas, privadas e do terceiro setor, sendo a maior parte privada (76,2%).

Os resultados relativos à prática de *Recrutamento e Retenção* podem ser visualizados na Tabela 13.

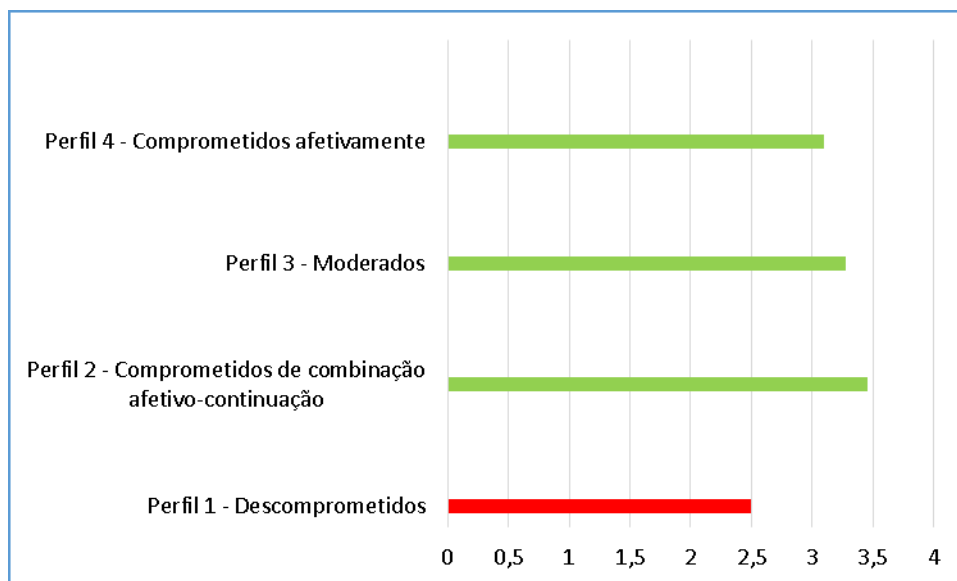
Tabela 13 - Diferenças estatisticamente significativas entre os Perfis de Comprometimento na prática de Recrutamento e Retenção

Fator	Perfis	Média	Comparação de perfis	Média	p	IC 95%		
						Inf.	Sup.	
Recrutamento e Retenção			Perfil 2	3,46	0,07	-0,60	0,02	
			Perfil 3	3,62	0,13	-0,96	0,07	
	Perfil 1	2,50	Perfil 2	3,46**	< 0,0001	-1,34	-0,58	
			Perfil 3	3,28**	< 0,0001	-1,36	-0,19	
			Perfil 4	3,10**	< 0,0001	-0,98	-0,21	
	Perfil 2	3,46	Perfil 1	2,50**	< 0,0001	0,58	1,34	
			Perfil 3	3,28	1,00	-0,36	0,72	
			Perfil 4	3,10*	0,01	0,05	0,68	
	Perfil 3	3,28	Perfil 1	2,50**	< 0,0001	0,19	1,36	
			Perfil 2	3,46	1,00	-0,72	0,36	
			Perfil 4	3,10	1,00	-0,36	0,73	
	Perfil 4	3,10	Perfil 1	2,50**	< 0,0001	0,21	0,98	
			Perfil 2	3,46*	0,01	-0,68	-0,05	
				Perfil 3	3,28	1,00	-0,73	0,36

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

No Gráfico 2, tais resultados, relativos à prática de *Recrutamento e Retenção*, são representados, considerando as diferenças na percepção desta prática para os quatro Perfis de Comprometimento Organizacional.

Gráfico 2 - Diferenças dos Perfis de Comprometimento Organizacional na percepção da prática de Recrutamento e Retenção



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

A prática de *Recrutamento e Retenção* pode ser compreendida estando relacionada tanto ao recrutamento e seleção (considerando as competências necessárias para o cargo) quanto aos mecanismos de retenção dos trabalhadores. Compreendem, portanto, políticas e processos de seleção, análise formal do cargo e testes prévios para a contratação e promoção interna dos trabalhadores (LAURSEN; FOSS, 2014). É fundamental assinalar que a referida prática tem cada vez mais sido alvo de estudos no âmbito do setor público, o que é evidenciado por estudos de autores como o de Leal *et al.* (2017), que apontaram questões ligadas à avaliação de competências de novos servidores em universidades, para o cargo de secretário executivo, assim como questões relativas à retenção.

No tocante à prática de *Recrutamento e Retenção*, de acordo com a Tabela 13 e o Gráfico 2, é possível evidenciar que o *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)* foi o mais significativo. O perfil mais discrepante foi, mais uma vez, o *Perfil 1 (Descomprometidos)*. Tais resultados indicam que os servidores comprometidos afetivamente, comprometidos de combinação afetivo-continuação e moderados percebem mais a prática de Recrutamento e Retenção.

A partir dos resultados, é possível concluir que tanto aspectos como seleção de maneira criteriosa, seleção com base nos conhecimentos e habilidades (relativos ao processo de seleção) quanto aqueles relacionados à viabilização de trajetórias de crescimento claras na organização e priorização da promoção interna (retenção) relacionam-se ao

comprometimento.

Feitosa (2019) realizou pesquisa em empresas privadas do varejo cearense, com profissionais de níveis operacionais, de atendimento e gestores, cujos resultados apontaram que a prática de recrutamento atuou como antecedente do comprometimento, o que indica que esta prática, em diferentes contextos (público e privado) pode relacionar-se ao comprometimento.

Quanto à retenção, não foram verificados estudos na literatura, demonstrando relação específica entre o comprometimento e mecanismos de retenção. Os estudos demonstram dados relativos à relação entre o tempo de serviço e o comprometimento, demonstrando uma associação positiva, a exemplo daquele realizado por Tamayo *et al.* (2001), ao demonstrarem que quanto mais tempo de serviço, maior nível de comprometimento, com base em pesquisa realizada em uma organização pública com servidores de diferentes áreas.

Ressalta-se, aqui, que tais resultados, relativos à prática de *Recrutamento e Retenção*, dizem respeito apenas aos servidores públicos (técnicos e gestores) e não aos terceirizados, pois estes últimos não responderam os itens da referida prática, em função de suas características funcionais, relacionadas à empresa contratante.

Para facilitar a visualização dos dados referentes à prática de *Incentivos Tangíveis e Intangíveis*, apresentam-se a Tabela 14 e o Gráfico 3, a seguir:

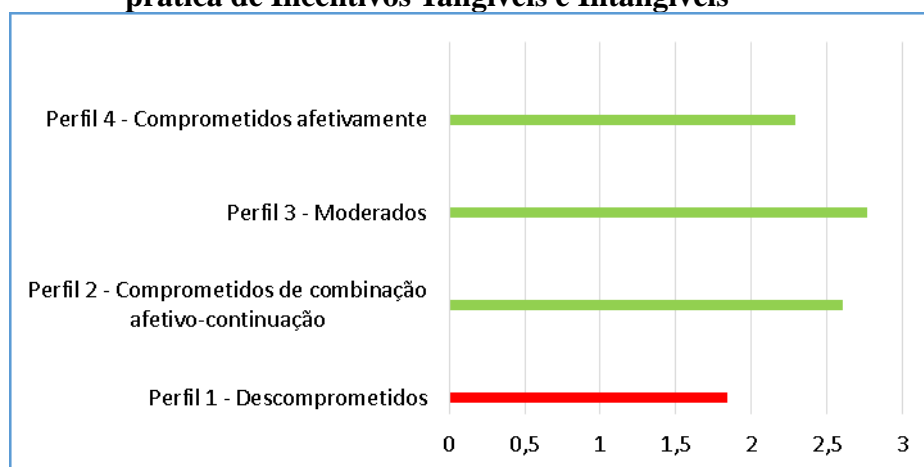
Tabela 14 - Diferenças estatisticamente significativas entre os Perfis de Comprometimento na prática de Incentivos Tangíveis e Intangíveis

Fator	Perfis	Média	Comparação de perfis	Média	p	IC 95%	
						Inf.	Sup.
Incentivos Tangíveis e Intangíveis	Perfil 1	1,84	Perfil 2	2,61**	< 0,0001	-1,17	-0,49
			Perfil 3	2,77**	< 0,0001	-1,61	-0,54
			Perfil 4	2,29*	0,003	-0,81	-0,12
	Perfil 2	2,61	Perfil 1	1,84**	< 0,0001	0,49	1,17
			Perfil 3	2,77	1,00	-0,74	0,25
			Perfil 4	2,29*	0,01	0,08	0,65
	Perfil 3	2,77	Perfil 1	1,84**	< 0,0001	0,54	1,61
			Perfil 2	2,61	1,00	-0,25	0,74
			Perfil 4	2,29*	0,05	0,11	1,11
	Perfil 4	2,29	Perfil 1	1,84*	0,003	0,12	0,81
			Perfil 2	2,61*	0,01	-0,65	-0,08
				Perfil 3	2,77*	0,05	-1,11

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

No Gráfico 3, a seguir, são sistematizados os dados da Tabela 14.

Gráfico 3 - Diferenças dos Perfis de Comprometimento Organizacional na percepção da prática de Incentivos Tangíveis e Intangíveis



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

A prática de *Incentivos Tangíveis e Intangíveis* pode ser compreendida por meio de dois aspectos: o primeiro refere-se às recompensas, tanto em um nível individual quanto coletivo, estando associadas ao desempenho do trabalhador. Além disso, pode-se afirmar que a remuneração está associada também ao compartilhamento de conhecimentos, melhoria de habilidades e incremento de conhecimentos úteis para a vida funcional. O segundo refere-se a incentivos não monetários, como trabalho em equipe e possibilidade de atuação em áreas distintas, por meio do *job rotation*. Ações como remuneração por habilidades e conhecimento e incentivos ao compartilhamento de conhecimento são exemplos práticos da aplicação da referida prática (LAURSEN; FOSS, 2014).

De acordo com Santos e Bronnemann (2013), percebe-se uma necessidade de os trabalhadores sentirem-se mais reconhecidos pelo trabalho realizado, assim como uma percepção mais clara entre desempenho e recompensa. Queiroz *et al.* (2013) apontam, entre as características de organizações consideradas inovadoras, uma relacionada à prática de *Incentivos Tangíveis e Intangíveis*: o uso de grupos *ad hoc* (interdivisionais e interfuncionais) trabalhando como forças-tarefa em vez de estruturas muito rígidas e departamentalizadas.

No tocante à prática de *Incentivos Tangíveis e Intangíveis*, é possível evidenciar que o *Perfil 3 (Moderados)* foi o mais significativo, enquanto o perfil com resultados mais discrepantes, novamente, foi o *Perfil 1 (Descomprometidos)*. Pode-se inferir também, a partir das evidências trazidas por esta pesquisa, que os trabalhadores que percebem uma relação clara entre o esforço empreendido e as recompensas apresentam perfis moderados, de combinação afetivo-continuação e de predominância afetiva. Retoma-se, aqui, que o *Perfil 3 – Moderados* é constituído, principalmente, de mulheres casadas com dependentes e ensino

superior completo, o *Perfil 2 – Combinação afetivo-continuação* é também composto de mulheres, com dependentes; enquanto o *Perfil 4 – Comprometidos afetivamente* segue a predominância feminina dos demais perfis, porém com mulheres solteiras e sem dependentes. Esse resultado pode ser explicado a partir de uma associação, já evidenciada na literatura, entre recompensas e comprometimento e está em consonância com os estudos citados a seguir.

Oliveira (2017), em estudo realizado junto a servidores técnicos administrativos de uma universidade federal localizada no nordeste, evidenciou que o comprometimento foi influenciado pela práticas de remuneração e recompensas. Jesus e Rowe (2015), em pesquisa feita com docentes de uma instituição de ensino federal brasileira evidenciaram que a percepção positiva de justiça no regime de remuneração tem influência positiva tanto sobre o comprometimento afetivo quanto sobre o normativo. Feitosa (2019), por sua vez, atestou em sua pesquisa realizada com trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos atuantes no setor de varejo cearense, que a prática Remuneração e Recompensas atuou como preditora do comprometimento normativo.

Silva *et al.* (2017) realizaram pesquisa junto a servidores técnicos administrativos de um instituto federal de educação, ciência e tecnologia e evidenciaram que práticas *community*, relativas ao foco nas relações interpessoais e suporte mútuo, atuaram como preditoras do comprometimento. Scheible e Bastos (2013) encontraram resultados semelhantes no que tange ao fator recompensas em uma pesquisa realizada junto a trabalhadores da iniciativa privada, atuantes em uma empresa de tecnologia da informação, de diferentes estados brasileiros.

Pinho *et al.* (2015), em pesquisa realizada junto a 20 gestores de duas organizações públicas e uma privada, evidenciaram que a oferta de incentivos foi um dos fatores organizacionais relacionados ao comprometimento. Oliveira e Honório (2015), em pesquisa realizada em uma empresa de economia mista, atestaram que o fator benefícios atuou como preditor do comprometimento afetivo. Sant’Anna *et al.* (2014) também apontaram o fator recompensa como relacionado ao comprometimento em pesquisa realizada em uma empresa privada do setor de condutores elétricos, junto a trabalhadores da área de vendas.

Diante dos resultados dos estudos citados, percebe-se a referida relação entre a prática de *Incentivos Tangíveis e Intangíveis* e o comprometimento em organizações públicas, coadunando com os resultados aqui encontrados, assim como em algumas organizações privadas, demonstrando a relação entre a referida prática e o Comprometimento

Organizacional em contextos distintos do setor público.

Para facilitar a visualização dos dados referentes à prática de *Treinamento*, apresentam-se a Tabela 15 e o Gráfico 4, a seguir:

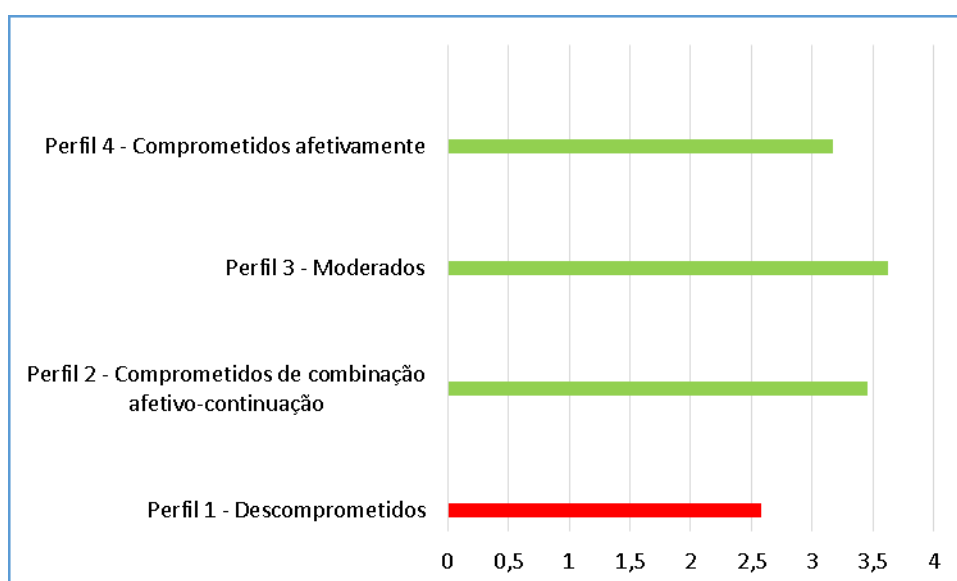
Tabela 15 - Diferenças estatisticamente significativas entre os Perfis de Comprometimento na prática de Treinamento

Fator	Perfis	Média	Comparação de perfis	Média	p	IC 95%	
						Inf.	Sup.
Treinamento	Perfil 1	2,58	Perfil 2	3,46**	< 0,0001	-1,26	-0,50
			Perfil 3	3,62**	< 0,0001	-1,59	-0,48
			Perfil 4	3,17**	< 0,0001	-0,98	-0,20
	Perfil 2	3,46	Perfil 1	2,58**	< 0,0001	0,50	1,26
			Perfil 3	3,62	1,00	-0,66	0,35
			Perfil 4	3,17	0,07	-0,02	0,60
	Perfil 3	3,62	Perfil 1	2,58**	< 0,0001	0,48	1,59
			Perfil 2	3,46	1,00	-0,35	0,66
			Perfil 4	3,17	0,13	-0,07	0,96
	Perfil 4	3,17	Perfil 1	2,58**	< 0,0001	0,20	0,98
			Perfil 2	3,46	0,07	-0,60	0,02
			Perfil 3	3,62	0,13	-0,96	0,07

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

No Gráfico 4, a seguir são sistematizados os dados da Tabela 15.

Gráfico 4 - Diferenças dos Perfis de Comprometimento Organizacional na percepção da prática de Treinamento



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Em relação à prática de *Treinamento*, esta pode ser definida como diversos tipos e formatos de treinamento, formais, internos e externos. Ações como treinamento interno, treinamento externo, quantidade de horas de treinamento, treinamento em habilidades, procedimentos relativos à formação e incentivo financeiro para realização treinamento são exemplos de aplicação desta prática (LAURSEN; FOSS, 2014).

Silvestre e Araújo (2013) apontam, entre as características da nova gestão pública, o “poder na gestão profissional do setor público” (p. 5), que pode ser compreendida como a importância da qualificação dos trabalhadores e a preparação para executar e gerir atividades inerentes à gestão pública. Este aspecto relaciona-se, de forma significativa, à prática do *Treinamento* e reforça a sua relevância no campo estudado. Queiroz *et al.* (2013) apontam que a disseminação do conhecimento por meio das pessoas constitui uma das grandes características das organizações consideradas inovadoras.

Silva (2019), em pesquisa realizada junto a gestores de uma organização cearense, evidenciou que a práticas de treinamento e desenvolvimento, quando inseridas em um contexto inovador, promovem inovações gerenciais. Ribeiro Neto *et al.* (2017), com base num estudo realizado em três empresas privadas de grande porte, evidenciaram um forte componente de inovação em práticas de treinamento e desenvolvimento, o que também reforça a presença da referida prática estando voltada à inovação.

Conforme pode ser visto na Tabela 15 e no Gráfico 4, um padrão semelhante às demais práticas pode ser observado: o *Perfil 3 (Moderados)* é o mais significativo, enquanto o *Perfil 1 (Descomprometidos)* é aquele com resultados mais discrepantes. É possível inferir, a partir dos resultados que servidores, com perfis com predominância afetiva, de combinação afetivo-continuação e moderados, percebem mais a prática de *Treinamento*. A participação em treinamentos envolve aspectos como capacitações introdutórios que visam a facilitar a adaptação ao contexto organizacional novo e sua respectiva cultura, treinamentos voltados à solução de problemas, assim como a extensão e abrangência de tais programas de treinamento.

Este resultado está em consonância com os estudos citados a seguir. Costa (2014) também atestou que o comprometimento afetivo teve relação significativa com a prática de gestão de pessoas específica relacionada ao treinamento, em pesquisa realizada junto a técnicos administrativos e gestores de um instituto federal de educação, ciência e tecnologia. La Falce *et al.* (2017a), em pesquisa realizada junto a docentes e técnicos administrativos, investigaram a relação entre Comprometimento Organizacional, transferência do conhecimento e impacto do treinamento em uma universidade federal, evidenciando relações

significativas entre o comprometimento e a transferência do conhecimento. Geleski *et al.* (2016), em pesquisa realizada junto a servidores (administrativos, técnicos e de atividades de apoio) de uma universidade federal, evidenciaram que quanto maior o nível de comprometimento, maior a percepção de fatores favoráveis à aprendizagem.

Santos Filho e Mourão (2011), em pesquisa realizada em 23 organizações públicas, privadas e do terceiro setor em dois estados brasileiros, demonstraram relação entre o comprometimento afetivo e o impacto do treinamento no trabalho. Pinho *et al.* (2015), em pesquisa realizada junto a 20 gestores de duas organizações públicas e uma privada, evidenciaram que a ação organizacional relativa ao treinamento esteve relacionada ao comprometimento.

Caprioli e Araújo (2016), em pesquisa realizada junto a um conselho de administração e empresas filiadas a sindicatos patronais, evidenciaram que os trabalhadores que se comprometem de maneira afetiva têm mais chances de se envolver com a missão organizacional e com a disseminação do aprendizado no contexto organizacional. Varjão *et al.* (2012) identificaram, em amostra de trabalhadores de diversas regiões do Brasil, correlações positivas entre comprometimento e práticas que visam ao desenvolvimento do trabalhador. Feitosa (2019) realizou pesquisa em empresas do setor varejista cearense, cujos resultados demonstraram que práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação foram preditoras do Comprometimento Organizacional, o que também indica que tais práticas atuam como preditoras do comprometimento em diferentes contextos.

Sant'Anna *et al.* (2014), em estudo realizado em uma empresa privada do setor de condutores elétricos, junto a trabalhadores da área de vendas, verificaram que o treinamento figurou como um dos fatores relacionados ao comprometimento. Freire *et al.* (2013), em pesquisa realizada junto a voluntários do Movimento Sem Terra (MST), encontraram evidências de correlação entre sistemas de alto envolvimento (políticas de gestão de pessoas que qualifiquem os profissionais da organização, além de outros aspectos) e comprometimento afetivo. Scheible e Bastos (2013), em uma pesquisa realizada junto a trabalhadores da iniciativa privada, atuantes em uma empresa de tecnologia da informação, de diferentes estados brasileiros, evidenciaram relação entre percepção de práticas de treinamento e desenvolvimento e comprometimento.

Mais uma vez, percebe-se que a relação entre a prática de *Treinamento* e o comprometimento foi observada não apenas em organizações públicas, mas também em empresas privadas e outros tipos de organização, como aquelas do terceiro setor.

A próxima seção irá explorar os resultados relativos à percepção da *Inovação*

Gerencial.

4.5 Percepção da Inovação Gerencial

Apresenta-se, nesta seção, a Inovação Gerencial a partir da percepção dos respondentes. Na Tabela 16, é possível observar a distribuição das respostas, referentes à percepção da Inovação Gerencial, em função dos 4 perfis de comprometimento abordados.

Nos parágrafos seguintes, será comparada a percepção, considerando as diferenças entre os perfis.

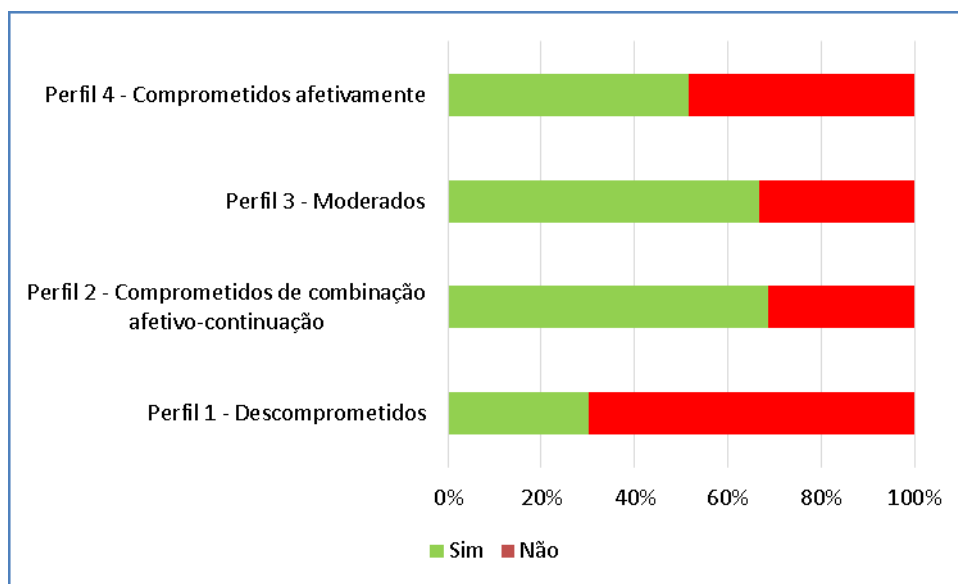
Tabela 16 - Distribuição da frequência das respostas das questões acerca da Inovação Gerencial em função dos Perfis de Comprometimento Organizacional – todos os respondentes

Variável	Nível	Perfil 1 n = 83		Perfil 2 n = 185		Perfil 3 n = 39		Perfil 4 n = 163		χ^2
		f	%	F	%	f	%	f	%	
Você percebeu algum processo de inovação gerencial em sua organização nos últimos 3 anos?	Sim	25	30,12	127	68,65	26	66,67	84	51,53	37,63**
	Não	58	69,88	58	31,35	13	33,33	79	48,47	
Em que nível você percebe que a inovação gerencial foi adotada?	Em toda a instituição	11	44	66	51,97	16	61,54	0	-	6,89
	Pró-Reitoria/Diretoria/ Gerência	8	32	2	22,83	3	11,54	38	45,24	
	Departamento/Setor	5	20	27	21,26	4	15,38	25	29,76	
Qual o seu envolvimento com a inovação gerencial?	Projeto/Equipe	1	4	5	3,94	3	11,54	16	19,05	7,37
	Nenhum e meu trabalho NÃO FOI afetado	3	12	20	15,75	5	19,23	79	-	
	Nenhum, mas meu trabalho FOI afetado	17	68	57	44,88	11	42,31	15	17,86	
	Fui integrante da equipe que implementou	5	20	37	29,13	7	26,92	42	50	
Em termos gerais, a adoção da inovação gerencial tem sido benéfica à organização?	Fui responsável pela implementação	0	0	13	10,24	3	11,54	17	20,24	40,35*
	Sim	23	92	121	95,28	26	100	77	91,67	
	Não	2	8	6	4,72	0	0	7	8,33	

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

No que concerne à percepção da *Inovação Gerencial* por todos os respondentes, o Gráfico 5 representa graficamente os resultados por perfis:

Gráfico 5 – Percepção de Inovação Gerencial nos últimos 3 anos por Perfis de Comprometimento Organizacional – todos os respondentes



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa.

De acordo com a análise do Gráfico 5, o perfil mais significativo é o *Perfil 2* (*Comprometidos de combinação afetivo-continuação*), integrado majoritariamente por mulheres, casadas, com nível superior completo e com dependentes, enquanto o mais discrepante é o *Perfil 1* (*Descomprometidos*), com divisão equilibrada entre homens e mulheres, com leve predomínio de homens, solteiros, com dependentes e tempo de serviço menos que os outros perfis.

Além do questionamento acerca da percepção de alguma *Inovação Gerencial* nos últimos 3 anos, houve questionamento sobre em que nível foi a *Inovação Gerencial* (em toda a instituição; pró-reitoria/diretoria/gerência; departamento/setor, projeto/equipe), sobre o envolvimento com a *Inovação Gerencial* (nenhum e o trabalho não foi afetado; nenhum, mas o trabalho foi afetado; foi integrante da equipe que implementou; foi responsável pelo processo de implementação); e se em termos gerais a *inovação gerencial* foi considerada benéfica ou não.

Os trabalhadores do *Perfil 1* (*Descomprometidos*), em sua maioria, indicam que não perceberam processo de *Inovação Gerencial* nos últimos 3 anos (68,24%). Entre os que perceberam alguma dessas mudanças, a mais frequente foi na instituição como um todo

(44,00%), a maior parte não teve envolvimento com a realização com a inovação gerencial, mas teve seu trabalho afetado (68,00%). Além disso, os componentes desse perfil acredita que essa mudança foi benéfica (92,00%). A partir desse resultado, demonstra-se que quanto mais descomprometido, menor se percebe o processo de Inovação Gerencial. Porém, entre aqueles que percebem, grande parte afirma que seu trabalho foi afetado, além de indicarem que a mudança teve efeitos benéficos. Isso pode indicar que, mesmo entre os descomprometidos, aqueles que percebem tais indícios de Inovação Gerencial reconhecem potencial benéfico para a organização.

Em relação ao *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)*, composto notadamente de mulheres casadas, com dependentes e nível superior completo, a maior parte percebe algum processo de Inovação Gerencial nos últimos 3 anos (68,65%). Entre os que perceberam alguma dessas mudanças, a mais frequente foi a percepção da Inovação Gerencial na instituição como um todo (51,97%), a maior parte não teve envolvimento com a realização com a Inovação Gerencial, mas teve seu trabalho afetado (44,88%), porém uma parte expressiva das pessoas que compõe esse perfil integrou a equipe que implementou essas inovações (29,13%). Além disso, esse perfil acredita que essa mudança foi benéfica (95,28%). Quando se analisa esse resultado, evidencia-se um aumento significativo naqueles que percebem a Inovação Gerencial, assim como no quantitativo daqueles que compuseram a equipe que implementou a inovação, o que demonstra que os comprometidos não só percebem mais o processo de inovação como também participam ativamente do processo de geração de novas ideias ou formas de realizar atividades e processos. Quanto ao reconhecimento do grau benéfico da inovação, também se observa aumento significativo, quando se compara ao resultado do *Perfil 1 (Descomprometidos)*.

Em relação ao *Perfil 3 (Moderados)*, um padrão semelhante é observado: a maior parte percebe algum processo de Inovação Gerencial nos últimos 3 anos (66,67%). Entre os que perceberam alguma dessas mudanças, a mais frequente foi a percepção da Inovação Gerencial na instituição como um todo (59,26%), a maior parte não teve envolvimento com a realização com a Inovação Gerencial, mas teve seu trabalho afetado (42,31%), acreditando que essa mudança foi benéfica (100%). No *Perfil 3 (Moderados)*, o resultado é bastante semelhante ao *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)*, porém merece destaque o fato de 100% dos integrantes do *Perfil 3 (Moderados)*, constituído principalmente por mulheres casadas, com ensino superior completo e possuindo dependentes, considerarem que a inovação teve efeitos benéficos para a organização.

Por fim, o *Perfil 4 (Comprometidos afetivamente)*, apresenta divisão equânime em

relação à percepção de processos de Inovação Gerencial, sendo o número daqueles que perceberam o processo levemente maior (51,53%). Entre os que perceberam, a maior parte acredita, assim como os outros perfis, que essa mudança aconteceu em toda a instituição (44,71%), não tendo nenhum envolvimento com essas ações, porém tendo seu trabalho afetado (49,41%), acreditando que essas mudanças foram benéficas (91,76%). Os integrantes do *Perfil 4 (Comprometidos afetivamente)*, constituído principalmente de mulheres, solteiras, de ensino superior completo e sem dependentes, de forma diferente daqueles dos *Perfis 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)* e *3 (Moderados)* percebem um pouco menos o processo de Inovação Gerencial, além de não terem tido papel ativo na implementação do processo. Percebe-se também uma queda na percepção do quanto o processo foi benéfico para a organização, embora ainda haja uma percepção significativa (91,76%).

Os resultados encontrados demonstram que os perfis com predominância afetiva, ainda que com alguns níveis moderados das dimensões normativa e de continuação, percebem de maneira significativa o processo de Inovação Gerencial. Por outro lado, os integrantes do *Perfil 1 (Descomprometidos)* percebem menos o processo de Inovação Gerencial. Tais resultados estão em consonância com o estudo de Jafri (2010), em pesquisa realizada com executivos do setor de varejo de diferentes países, que apontou o comportamento inovador está relacionado, de maneira positiva e significativa, com o Comprometimento Organizacional. Na mesma pesquisa, foi demonstrando que o Comprometimento Organizacional explica 14% do comportamento inovador.

Tais resultados também podem ser discutidos à luz do que trazem Zhou *et al.* (2013), que utilizaram dados de 179 organizações da China e apontaram que a filosofia de comprometimento é benéfica e eficaz para o alcance de resultados de inovação. Camelo-Ordaz *et al.* (2011) realizaram pesquisa em 87 departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de empresas espanholas e apontaram resultados que reforçam, especificamente, a relação entre a base afetiva do comprometimento e a Inovação Gerencial, demonstrando relação entre inovação e comprometimento afetivo. Os resultados do referido estudo indicaram que o comprometimento assumiu um importante papel mediador na relação entre práticas de gestão de pessoas e inovação

A pesquisa de Michaelis *et al.* (2009), realizada em uma empresa automotiva multinacional, evidenciou também um papel do comprometimento enquanto mediador entre a liderança carismática e a confiança na alta administração e comportamento de implementação da inovação no contexto organizacional. Campolina e Martínez (2013) apontam que o

processo de inovação pressupõe o engajamento dos trabalhadores, assim como destacam o caráter intencional da inovação.

Foi realizada uma análise também das respostas dadas apenas pelos gestores. O resultado da análise de frequência dessas perguntas pode ser visto na Tabela 17, assim como a representação gráfica pode ser vista no Gráfico 6.

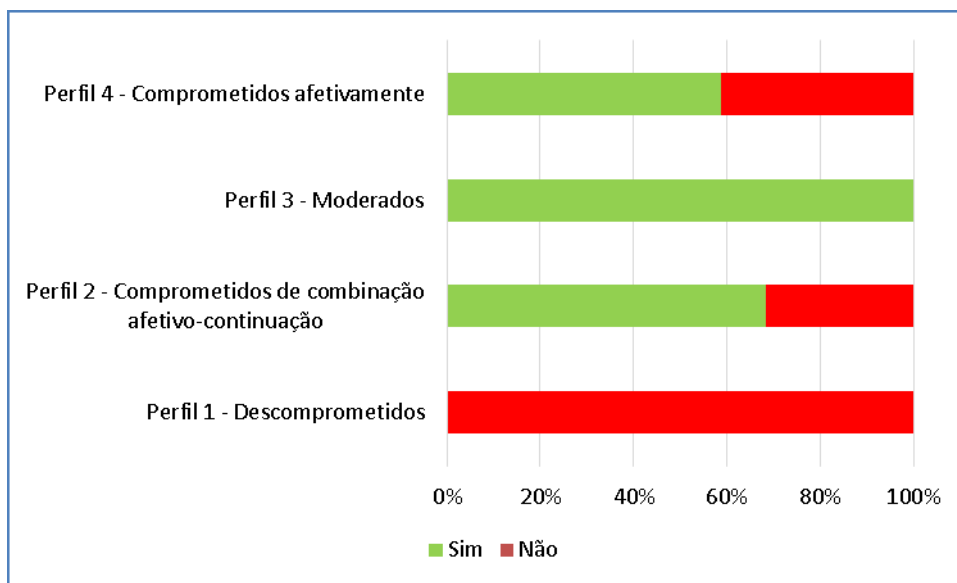
Tabela 17 - Distribuição da frequência das respostas das questões acerca da Inovação Gerencial em função dos Perfis de Comprometimento Organizacional - gestores

Variável	Nível	Perfil 1 n = 5		Perfil 2 n = 38		Perfil 3 n = 5		Perfil 4 n = 17	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Você percebeu algum processo de inovação gerencial em sua organização nos últimos 3 anos?	Sim	0	0,00%	26	68,42%	5	100,00%	10	58,82%
	Não	5	100,00%	12	31,58%	0	0,00%	7	41,18%
Quando o processo de adoção de inovação gerencial foi iniciado?	Há cerca de 1 ano	0	0,00%	8	30,77%	2	40,00%	5	50,00%
	Há cerca de 2 anos	0	0,00%	9	34,62%	2	40,00%	2	20,00%
	Há cerca de 3 anos	0	0,00%	9	34,62%	1	20,00%	3	30,00%
A inovação gerencial está em qual fase do processo de adoção nesta organização?	Iniciação	0	0,00%	5	19,23%	2	40,00%	4	40,00%
	Decisão de adoção	0	0,00%	4	15,38%	0	0,00%	2	20,00%
	Implementação	0	0,00%	17	65,38%	3	60,00%	4	40,00%
Em que nível a inovação gerencial foi adotada?	Em toda a instituição	0	0,00%	10	38,46%	1	20,00%	3	30,00%
	Pró-Reitoria/Diretoria/Gerência	0	0,00%	10	38,46%	1	20,00%	4	40,00%
	Departamento/Setor	0	0,00%	6	23,08%	2	40,00%	1	10,00%
	Projeto/Equipe	0	0,00%	0	0,00%	1	20,00%	2	20,00%
Qual o seu envolvimento com a inovação gerencial?	Nenhum e meu trabalho NÃO FOI afetado	0	0,00%	1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%
	Nenhum, mas meu trabalho FOI afetado	0	0,00%	10	38,46%	2	40,00%	4	40,00%
	Fui integrante da equipe que implementou	0	0,00%	9	34,62%	3	60,00%	4	40,00%
	Fui responsável pela implementação	0	0,00%	6	23,08%	0	0,00%	2	20,00%
Em termos gerais, a adoção da inovação gerencial tem sido benéfica à organização?	Sim	0	0,00%	26	68,42%	5	100,00%	10	58,82%
	Não	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 17 são sistematizados no Gráfico 6, a seguir.

Gráfico 6 - Percepção de Inovação Gerencial por Perfis de Comprometimento – gestores



Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

A partir da análise do Gráfico 6, evidencia-se que o perfil mais significativo, para os gestores, foi o *Perfil 3 (Moderados)*, predominantemente composto de mulheres, casadas, com nível superior completo e com dependentes, enquanto o mais discrepante foi o *Perfil 1 (Descomprometidos)*, integrado de maneira equânime por homens e mulheres, com leve predomínio de homens, solteiros, com nível superior completo e tempo de serviço menor que os demais perfis.

Os cinco gestores do *Perfil 1 (Descomprometidos)* não perceberam nenhum processo de Inovação Gerencial e, portanto, não responderam as questões subsequentes. Esse resultado está em consonância com os anteriores, pois demonstra que quanto mais descomprometido, menos o trabalhador percebe o processo de Inovação Gerencial. Nesse caso, esse resultado evidencia-se fortemente para os gestores descomprometidos, já que nenhum deles relatou ter percebido o processo de Inovação Gerencial.

Em relação ao *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)*, a maior parte percebe algum processo de Inovação Gerencial nos últimos 3 anos (68,42%), sendo a distribuição do início desse processo iniciado semelhante entre os níveis, estando principalmente na fase de implementação (65,38%), sendo a inovação tanto a nível de pró-reitoria/diretoria/gerência (38,46%) ou em toda a instituição (38,4%). O nível de

envolvimento dos gestores do *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)* é diverso, sendo desde responsável pela implementação quanto (23,08%), passando pela composição da equipe de implementação (34,62%) até não ter desenvolvido atividade alguma, mas ter seu trabalho afetado (38,46%), acreditando que essas mudanças foram benéficas (68,42%).

Por sua vez, o *Perfil 3 (Moderados)* apresenta o comportamento oposto ao apresentado pelo *Perfil 1 (Descomprometidos)*, pois os cinco gestores percebem mudanças, tendo esse processo começado há 2 ou 3 anos, estando em fase de decisão de adoção ou de implementação, acontecendo em diversos espaços, mas percebido principalmente nos departamentos, sendo esse gestor integrante da equipe de implementação, acreditando ainda que essas mudanças são positivas.

Por fim, o *Perfil 4 (Comprometidos afetivamente)* também percebe algum processo de Inovação Gerencial nos últimos 3 anos (58,82%), tendo iniciado-se há cerca de um ano (50,00%), estando tanto em fase de iniciação (40,00%) quanto de implementação (40,00%), sendo a inovação a nível de pró-reitoria/diretoria/gerência (40,00%). O nível de envolvimento dos gestores do *Perfil 3 (Moderados)* também é diverso, sendo desde responsável pela implementação (20,00%), passando pela composição da equipe de implementação (40,00%) até não ter desenvolvido atividade alguma, mas ter seu trabalho afetado (40,00%), acreditando, entre as respostas válidas, que essas mudanças foram benéficas (58,82%).

Lopes *et al.* (2018) apontam diversos fatores que influenciam a Inovação Gerencial, como os ambientes geral e setorial, o ambiente institucional, fatores contingenciais, orientação estratégica para inovação, configuração estrutural, interações internas e externas e, por último, delimita fatores individuais: agentes internos de mudança e força de trabalho. Os dois referem-se a questões relativas ao trabalhador em si. O primeiro cita questões como qualificação, tempo no cargo, capacidade para diagnóstico de proposição de soluções aos problemas de gestão, atitude para mudança e liderança transformacional e transacional. O segundo, força de trabalho, experiência e qualificação, recursos de conhecimento técnico e eficácia da equipe.

Tais dados podem auxiliar no entendimento de que no *Perfil 1 (Descomprometidos)* não há percepção do processo de Inovação Gerencial por parte de tais gestores, pois o comprometimento relaciona-se aos fatores individuais citados, como envolvimento, participação e engajamento, resultado diferentes dos gestores localizados nos demais perfis. De forma geral, tais resultados mostram-se positivos ao demonstrarem que os

gestores mais comprometidos percebem mais o processo de Inovação Gerencial. Ademais, é interessante considerar que esse resultado demonstra indícios de modos de gestão mais modernos, ainda que em desenvolvimento, nas universidades pesquisadas, assim como um equilíbrio entre rotinas burocráticas e atividades voltadas à inovação.

Por fim, todos os participantes que indicaram perceber algum processo de Inovação Gerencial em sua organização nos últimos 3 anos indicaram as *áreas da organização em que percebiam a Inovação Gerencial*. Essa era uma questão de múltipla escolha, podendo o respondente escolher uma ou mais das sete opções disponíveis, cujos resultados podem ser vistos na Tabela 18.

Tabela 18 - Distribuição da frequência das áreas em que os respondentes percebem a inovação gerencial em função da categoria ocupacional e do Perfil de Comprometimento Organizacional – todos os respondentes

Áreas	Categoria						Perfil							
	Técnico		Gestor		Terceirizado		Perfil 1		Perfil 2		Perfil 3		Perfil 4	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Gestão de Pessoas	116	72,05	26	63,41	26	38,24	18	69,23	72	59,50	21	77,78	57	67,06
Planejamento, Finanças/Orçamento	94	58,39	22	53,66	27	39,71	17	65,38	61	50,41	15	55,56	50	58,82
Assuntos Estudantis	60	37,27	18	43,90	14	20,59	11	42,31	45	37,19	10	37,04	26	30,59
Ensino	58	36,02	17	41,46	14	20,59	6	23,08	41	33,88	14	51,85	28	32,94
Pesquisa e Pós-Graduação	55	34,16	9	21,95	11	16,18	6	23,08	34	28,10	10	37,04	25	29,41
Extensão	44	27,33	11	26,83	9	13,24	6	23,08	26	21,49	9	33,33	23	27,06
Outra	25	15,53	3	7,32	9	13,24	7	26,92	14	11,57	4	14,81	12	14,12

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

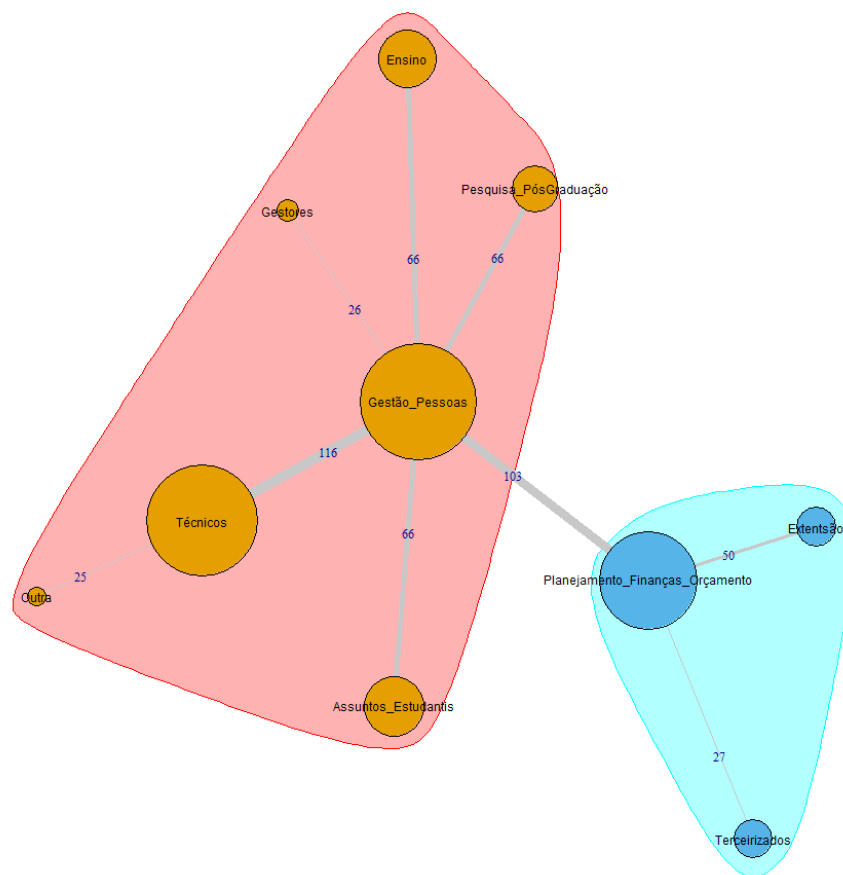
Na Tabela 18, é possível observar a distribuição da frequência de indicação de cada uma dessas áreas, tanto em função da categoria profissional quanto do perfil. Em linhas gerais, servidores técnicos e gestores e os integrantes dos quatro perfis de comprometimento percebem a Inovação Gerencial, principalmente, na área de *Gestão de Pessoas*, seguida pela área de *Planejamento, Finanças/Orçamento* e pela área de *Assuntos Estudantis*. As áreas de *Pesquisa e Pós-Graduação* e *Extensão* são as menos significativas, em termos relativos, ou seja, as áreas onde menos se percebe a Inovação Gerencial, quando comparadas às demais. É importante ressaltar que os terceirizados percebem mais o processo de Inovação Gerencial na área de *Planejamento/Finanças/Orçamento*, seguida pela área de *Gestão de Pessoas*.

A partir dos resultados da Tabela 18, também é interessante observar que, em termos relativos, os *Perfis 3 (Moderados)* e *4 (Comprometidos afetivamente)* são os que mais percebem a Inovação Gerencial na área de *Gestão de Pessoas*, o que está em consonância

com estudos anteriores que demonstram que práticas de gestão de pessoas têm relação com o Comprometimento Organizacional afetivo, principalmente (SCHEIBLE; BASTOS, 2013; DEMO *et al.*, 2013; LEITE; ALBUQUERQUE, 2013; STEFANO *et al.*, 2013; KLAUCK *et al.*, 2009; STECCA *et al.*, 2016; SILVA *et al.*, 2017; JESUS; ROWE, 2017; PINHO *et al.*, 2015; PAIVA *et al.*, 2013; VENTURA; LEITE, 2014; DURÃO, 2015; CHAMBEL, 2012; SANTOS FILHO; MOURÃO, 2011; OLIVEIRA, M. *et al.*, 2014).

Para avaliar a coocorrência das áreas em que se percebe a Inovação Gerencial, realizou-se a análise de similitude em função da categoria profissional e do perfil de comprometimento, cujos resultados podem ser observados nas Figuras 8 e 9. Antes de apresentar os resultados, é importante apresentar algumas orientações para a interpretação dos mesmos. De início, destaca-se que as cores formam “comunidades”. Cada uma dessas “comunidades” representa uma espécie de conexão frequente ou comum, enquanto os círculos são as áreas em que os respondentes poderiam assinalar. Quanto maior o diâmetro, mais frequente foi a percepção da Inovação Gerencial nessa área. Além disso, as linhas que conectam os círculos indicam quantas vezes esses dois foram marcados por um respondente de forma seguida, onde inclusive pode-se observar esse número. Por fim, alguns círculos contêm tanto a categoria profissional quanto o perfil, ligando-se a alguma área específica.

Figura 8 - Análise de similitude das áreas de percepção da Inovação Gerencial e a relação com as categorias profissionais



Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

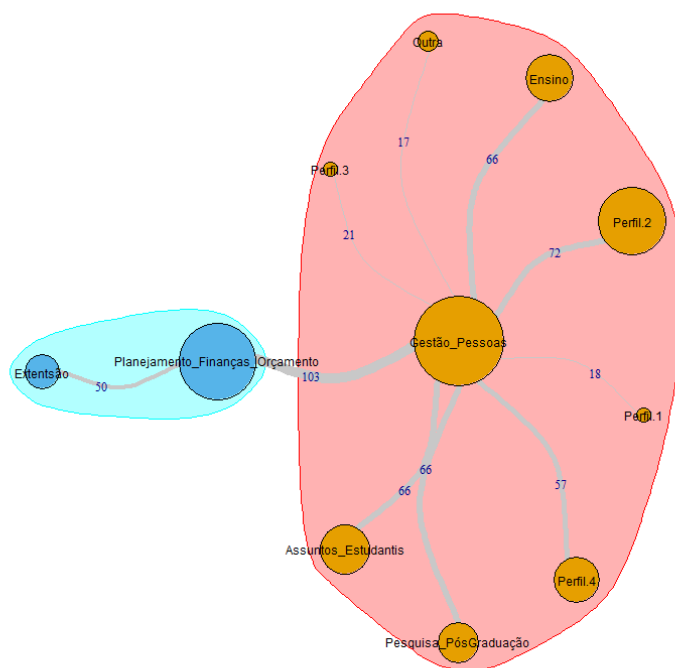
Diante do exposto, a Figura 8 apresenta duas “comunidades” principais, a primeira delas organizada ao redor de *Gestão de Pessoas*, à qual se ligam as áreas de *Pesquisa e Pós-graduação*, *Ensino*, *Assuntos estudantis* e *Outros*. A essa “comunidade” estão ligadas ainda as categorias ocupacionais de *Técnicos* e de *Gestores*. Pela conexão que as áreas e categorias estabelecem é possível inferir que a Inovação Gerencial é percebida, principalmente, por *Técnicos* e *Gestores*, na área de *Gestão de Pessoas*, apresentado desdobramentos nas demais áreas. Tanto em termos absolutos quanto relativos, existe grande destaque para essas duas categorias ocupacionais, conforme análise da Tabela 18.

A segunda “comunidade” identificada na Figura 8 é organizada ao redor de *Planejamento, Finanças e Orçamento*, ligando-se a esta a área de *Extensão* e a categoria de *Terceirizados*. Percebe-se, então, que os terceirizados percebem mais a Inovação Gerencial na

área de *Planejamento, Finanças e Orçamento* e não na área de *Gestão de Pessoas*, o que pode indicar falhas no alcance de práticas de gestão de pessoas a esse público, conforme dados de Chambel (2012), que pesquisou sobre a “relação dupla” assumida pelo terceirizado, em relação à empresa contratante e à organização em que atua, demonstrando que nem sempre as práticas de gestão de pessoas são aplicadas aos terceirizados.

Por sua vez, a Figura 9 apresenta a análise de similitude em função dos perfis de comprometimento. As mesmas “comunidades” descritas anteriormente são observadas, porém agora é possível identificar onde os perfis seriam encontrados. A “comunidade” organizada ao redor de *Gestão de Pessoas* agrega os quatro perfis de comprometimento. Aponta-se que, em termos absolutos, o *Perfil 2 – Comprometidos de combinação afetivo-continuação*, composto principalmente de mulheres casadas, com dependentes e escolaridade correspondente ao nível superior completo, ganha destaque. Por outro lado, em termos relativos, o *Perfil 3 – Moderados*, com composição sociodemográfica semelhante ao *Perfil 2*, ganha destaque, conforme análise da Tabela 18.

Figura 9 - Análise de similitude das áreas de percepção da Inovação Gerencial e a relação com os Perfis de Comprometimento Organizacional



Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Os resultados da Figura 9 permitem evidenciar que a área de *Gestão de Pessoas* é a área em que mais se percebe a incidência de Inovações Gerenciais, o que se alinha aos resultados trazidos por Pinho *et al.* (2020), em pesquisa realizada junto a gestores de uma empresa familiar do ramo de comunicação, ao apontarem que, a partir da análise das cognições gerenciais, questões ligadas à inovação estão presentes nas ações dos gestores e também no processo de evolução da área de gestão de pessoas da organização investigada no estudo. Silva (2019), em pesquisa realizada junto a 16 gestores de nível estratégico provenientes de empresas de grande porte localizada no Ceará, também evidenciou forte relação entre práticas de Gestão de Pessoas e inovação, inclusive gerencial, em sua pesquisa, notadamente nas práticas de recrutamento e seleção, envolvimento de pessoas, treinamento, desenvolvimento e educação e avaliação de desempenho e competências.

Queiroz *et al.* (2013) também apontam que existe grande relação entre gestão de pessoas e inovação. Rodrigues e Veloso (2013), na mesma direção, demonstram que tanto a criatividade quanto a inovação são estimuladas fortemente por práticas de Gestão de Pessoas.

Ademais, é possível observar quantidade significativa de práticas de gestão de pessoas em constante investimento e atualização por parte de instituições públicas de ensino superior, o que é evidenciado pela literatura na área (JACOBSEN *et al.*, 2012; MOURA; SOUZA, 2016; LEAL *et al.*, 2017; BURIGO; LAUREANO, 2013; FLECK; PEREIRA, 2011; REATTO; BRUNSTEIN, 2018; SALLES; VILARDI, 2017; MOURÃO *et al.*, 2013; MAGALHÃES, E. *et al.*, 2010; BURIGO; TOSTA, 2017; SANSEVERINO; GOMES, 2017; COSTA; BRITO, 2017; D'ÁVILA *et al.*, 2017; BOTTINO; ANDRADE, 2017; REIS *et al.*, 2015; TOMAZZONI *et al.*, 2017; GENARI *et al.*, 2017; BAPTISTA; SANABIO, 2014; PIMENTEL; PAULA, 2014).

Esse resultado tem consequências práticas importantes, pois a área de *Gestão de Pessoas* pode ser um ator importante na disseminação de processos de Inovação Gerencial, assim como se constitui um lócus privilegiado de informações funcionais para intervenções no nível individual e organização.

4.6 Poder Preditivo das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação e da Inovação Gerencial

Após serem realizadas análises de correlação, ANOVA, testes de Post hoc e análise de similitude, foi possível verificar as relações entre todos os fatores abordados no estudo, assim como as diferenças na percepção das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação e da Inovação Gerencial, em função dos Perfis de Comprometimento. Nesta seção,

apresentam-se as análises que objetivaram verificar o poder preditivo tanto das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação quanto da Inovação Gerencial em relação aos Perfis de Comprometimento.

Para alcançar esse objetivo, inicialmente, foram realizadas três regressões múltiplas distintas, assumindo como variável dependente os fatores da escala de Comprometimento Organizacional, enquanto os fatores da escala de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação foram utilizados como preditores. Além disso, foi empregado o método retroceder (*backward*), tendo em vista a sua capacidade de excluir do modelo de regressão variáveis que não apresentam predição estatisticamente significativa, testando novamente um outro modelo sem tais variáveis. Com isso, realiza-se o teste de quantos modelos forem necessários, até ser identificado um modelo final, apenas com variáveis que apresentam poder preditivo. Na Tabela 19, são descritos apenas os melhores modelos de acordo com essa análise, considerando todos os respondentes, sem a inclusão dos fatores *Incentivos Tangíveis e Intangíveis* e *Recrutamento e Retenção*, pois estes não foram respondidos pelos terceirizados.

Tabela 19 - Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação predizendo o Comprometimento Organizacional - todos os respondentes

Comprometimento Organizacional	Preditores	B	β	R ²	R ² ajustado
Afetivo	Delegação	0,46	0,51**	0,27	0,26
Normativo	Delegação	0,27	0,20**	0,08	0,07
	Treinamento	0,15	0,12*		
Continuação	Delegação	0,16	0,13*	0,04	0,04
	Treinamento	0,15	0,12*		

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,0001$.

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Os principais achados da regressão com todos os respondentes destacam-se pelo baixo valor de R², ou seja, houve baixo poder de predição nos modelos encontrados, o que pode ser explicado a partir da grande predominância afetiva na amostra estudada, dificultando a diferenciação do poder preditivo das três dimensões do comprometimento, assim como pelo fato de parcela da amostra (os terceirizados) não terem respondido itens sobre *Recrutamento e Retenção* e *Incentivos Tangíveis e Intangíveis*. Diante de tais resultados, realizou-se nova regressão, incluindo todas as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, cujos resultados podem ser vistos na Tabela 20. Já que todas as práticas foram incluídas, essa regressão incluiu apenas servidores técnicos e gestores, pois apenas esses dois grupos responderam itens referentes às práticas de *Incentivos Tangíveis e Intangíveis* e *Recrutamento*

e Retenção.

Tabela 20 - Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação predizendo o Comprometimento Organizacional - técnicos e gestores

Comprometimento Organizacional	Preditores	B	β	R ²	R ² ajustado
Afetivo	Delegação	0,39	0,44 **	0,27	0,26
	Incentivos Tangíveis e Intangíveis	0,13	0,13 *		
Normativo	Delegação	0,14	0,11 *	0,15	0,15
	Incentivos Tangíveis e Intangíveis	0,49	0,32 **		
Continuação	Incentivos Tangíveis e Intangíveis	0,18	0,12 *	0,04	0,04
	Recrutamento e retenção	0,16	0,12 *		

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,0001$.

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Em linhas gerais, de acordo com os resultados da Tabela 20, o que se percebe é a presença constante de *Incentivos Tangíveis e Intangíveis* enquanto preditor dos fatores de Comprometimento Organizacional. Além disso, *Delegação* apresenta poder preditivo para comprometimento afetivo e comprometimento normativo, enquanto o comprometimento de continuação é explicado por *Recrutamento e Retenção*. Ademais, destaca-se que o fator *Treinamento* não aparece como sendo um preditor estatisticamente significativo em nenhum dos modelos.

Diante dos resultados de tais regressões, buscou-se realizar um processo semelhante em relação aos Perfis de Comprometimento identificados anteriormente, atendendo aos objetivos desta pesquisa. Para tanto, testou-se inicialmente quais práticas apresentam poder preditivo significativo em relação aos perfis. Considerando que essa é uma variável categórica, realizou-se uma série de regressões logísticas binárias. Essa decisão foi tomada, em detrimento da realização de uma regressão logística multinomial, visando a garantir uma avaliação individualizada de cada perfil, comparando-o os outros de forma geral. Ou seja, foi testado se as *Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação*, assim como a percepção de algum processo de *Inovação Gerencial* na organização nos últimos 3 anos, eram capazes de prever um trabalhador pertencer ou não a um determinado Perfil de Comprometimento Organizacional, em relação a todos os outros participantes. O resultado

desta análise pode ser visto na Tabela 21.

Tabela 21 - Modelos válidos de Regressão dos Perfis de Comprometimento Organizacional

Perfil	Preditores	B	SE	Wald	P	OR	OR	
							Inf.	Sup.
Perfil 1	Delegação	-0,76	0,16	21,94	0,00	0,47	0,34	0,64
	Recrutamento e Retenção	-0,43	0,17	6,17	0,01	0,65	0,46	0,91
Perfil 2	Delegação	0,66	0,14	23,59	0,00	1,93	1,48	2,52
	Recrutamento e Retenção	0,25	0,13	4,01	0,05	1,29	1,01	1,65
Perfil 3	Delegação	0,67	0,24	7,99	0,00	1,95	1,23	3,09

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

Após três etapas, identificou-se o melhor modelo de predição para o *Perfil 1 (Descomprometidos)* [$\chi^2 (3) = 69,64$; $p < 0,0001$; $R^2_{\text{Negelkerke}} = 0,27$], no qual constam como preditores significativos os fatores *Delegação* e *Recrutamento e Retenção*. Porém, é válido ressaltar que o sinal negativo de B, bem como o valor de OR abaixo de um apontam que nesses aspectos a percepção é negativa, ou seja, a baixa pontuação em *Delegação* e em *Recrutamento e Retenção*, compõe o modelo de predição do *Perfil 1 (Descomprometidos)*, ou seja, aumentam a chance de uma pessoa pertencer a esse perfil.

Por sua vez, após quatro etapas, encontrou-se o melhor modelo de predição para o *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)* [$\chi^2 (2) = 49,63$; $p < 0,0001$; $R^2_{\text{Negelkerke}} = 0,17$], também composto pelos fatores *Delegação* e *Recrutamento e Retenção*, entretanto agora com valores de B positivos e OR acima de um. Ou seja, quanto mais pontuação nesses dois componentes, mais chances de pertencer ao *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)*.

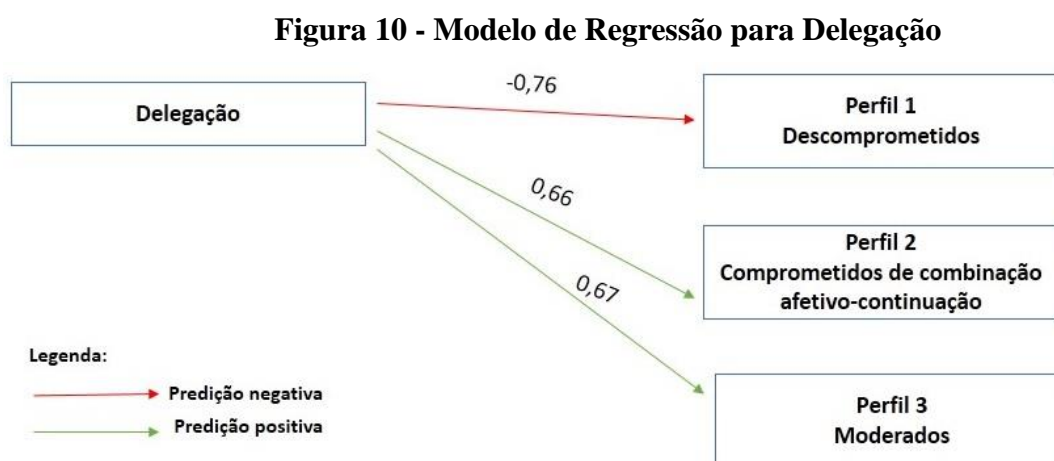
Em relação ao *Perfil 3 (Moderados)*, após cinco testes, identificou-se um modelo estatisticamente significativo [$\chi^2 (1) = 9,53$; $p = 0,002$; $R^2_{\text{Negelkerke}} = 0,06$], sendo formado apenas por *Delegação*.

Por fim, após cinco testes não foi identificado um modelo estatisticamente significativo para o *Perfil 4 (Comprometidos afetivamente)* [$\chi^2 (1) = 3,30$; $p = 0,07$; $R^2_{\text{Negelkerke}} = 0,01$]. A *Inovação Gerencial* também não atuou como antecedente dos perfis. Dessa forma, tanto o *Perfil 4 (Comprometidos afetivamente)* quanto a *Inovação Gerencial* não integraram os modelos de regressão válidos, estando, portanto, ausentes da Tabela 21. Tais resultados indicam que não foi possível atestar o poder preditivo das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação para perfil constituído por integrantes que se comprometem “puramente”

de forma afetiva (*Perfil 4*), assim como a *Inovação Gerencial* não atuou como preditora de nenhum perfil de comprometimento.

Uma possível explicação para o *Perfil 4 (Comprometidos afetivamente)* não ter sido incluído no modelo é o fato deste perfil ser aquele com características apenas da dimensão afetiva, de forma diferente dos demais perfis que, ainda que em um grau baixo, apresentaram características também de outras dimensões, como a normativa e a de continuação. No caso da presente tese, foi possível verificar que perfis com características mais mistas e índices moderados das dimensões do comprometimento foram previstos por algumas Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação (*Delegação e Recrutamento e Retenção*), o que está em consonância com dados que demonstram, por exemplo, que a dimensão afetiva associadas a outras dimensões do comprometimento (normativa, por exemplo) podem se configurar como força motivadora nas organizações e possibilitarem resultados positivos (MEYER; PARFYONOVA, 2010).

De forma a facilitar a visualização dos resultados das regressões demonstradas na Tabela 21, a Figura 10 representa, graficamente, o modelo de regressão para a prática de *Delegação*.



Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

A partir do modelo apresentado na Figura 10, é possível concluir que, considerando o poder preditivo das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, a prática *Delegação* foi a única que atuou como antecedente dos Perfis de Comprometimento 1, 2 e 3 (1 – *Descomprometidos*, 2 – *Comprometidos de combinação afetivo-continuação*, 3 – *Moderados*), considerando as três categorias ocupacionais: servidores técnicos, gestores e terceirizados. O perfil mais significativo, no referido modelo de regressão, foi o *Perfil 3*

(Moderados). Ressalta-se que, para o *Perfil 1 (Descomprometidos)* a relação foi negativa.

Pinho *et al.* (2020), em pesquisa realizada junto a gestores de uma empresa familiar de comunicação, atestaram os seguintes aspectos estando relacionados à inovação gerencial: comitês interorganizacionais, horizontalização das relações de trabalho e integração de diferentes gerações na equipe. Tais aspectos relacionam-se à prática de *Delegação*, na medida em que promovem maior descentralização de ações e mais autonomia ao trabalhador. Silva (2019), em pesquisa realizada junto a gestores de nível estratégico, atuantes em empresas de grande porte cearense, ao analisar aspectos de Inovação Gerencial na percepção de gestores, evidenciou características como gestão individualizada e gestão participativa. Esta última também se relaciona à prática de *Delegação*, abordada na presente tese.

Estudos realizados, notadamente, no âmbito internacional têm discutido o conceito de *bottom-up innovation*, em que se percebem inovações desenvolvidas por trabalhadores não apenas pertencentes a níveis hierárquicos altos ou gestores, mas também de trabalhadores de níveis hierárquicos diversos (SAARI *et al.*, 2015; TIERNEY *et al.*, 2019). Este conceito só permite ser colocado em prática a partir de práticas de descentralização e de mais autonomia e liberdade aos trabalhadores,

Silvestre e Araújo (2013, p. 5) apontam como uma das características principais da nova gestão pública a “mudança para a desagregação das unidades do setor público”, ou seja, o estímulo à desfragmentação tanto da estrutura organizacional quanto administrativa do setor público, com vistas a aumentar os níveis de eficácia, eficiência e resolutividade das ações. Essa característica apontada pelos autores também se relaciona com práticas que estimulem a autonomia e liberdade do trabalhador do setor público, ou seja, aquelas relacionadas à *Delegação*, abordada neste estudo, assim como reforçam a relevância de se estudar práticas de delegação em organizações públicas.

Falqueto e Farias (2013), diante de características identificadas nas universidades, como resistência à mudança e dificuldades na gestão de processos com inovação, apontam como caminhos de transformação as seguintes ações: descentralização, mais autonomia ao trabalhador, maior participação e diminuição de níveis hierárquicos. Ainda refletindo o potencial de práticas de *Delegação*, Queiroz *et al.* (2013) listam, entre as características de organizações consideradas inovadoras, algumas relacionadas a esta prática: descentralização de responsabilidades, redução de níveis hierárquicos, mudança no estilo gerencial de “comandar e controlar” para “facilitar e autorizar” (p. 660).

Outros estudos demonstram relação entre o comprometimento e práticas e ações que se aproximam da *Delegação*, conforme é citado a seguir. Freire *et al.* (2013), em pesquisa

realizada junto a voluntários de um movimento social, apontam também evidências de correlação entre comprometimento afetivo e os denominados *High Involvement Worksystems*, os quais podem ser entendidos como políticas de gestão de pessoas que têm como uma das suas características diferenciadoras o estímulo à tomada de decisões em grupo e ao envolvimento com questões-chave da organização. Ademais, Rodrigues e Veloso (2013), com base em resultados de uma pesquisa realizada em uma empresa portuguesa de médio porte com trabalhadores colaboradores de áreas de tecnologia da informação, apontam que fatores como autonomia e liberdade para que os trabalhadores desempenhem suas atividades e debatam temas diversos relacionados à organização estimulam processos de inovação, o que também se relaciona à *Delegação*. Os mesmos autores associam tais fatores à necessidade de haver envolvimento e comprometimento por parte dos trabalhadores.

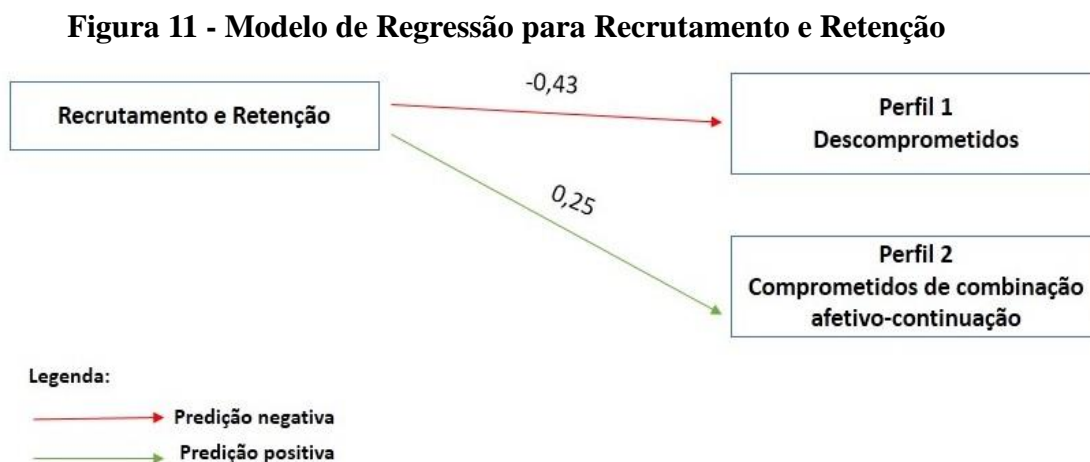
O referido resultado assume grande relevância quando se consideram dados acerca de características do setor público e das instituições públicas de ensino superior, como o excesso de níveis hierárquicos e a reduzida autonomia conferida ao servidor (FEREIRA, 2016; ROCHA; CERETTA, 2013). Por outro lado, Araújo (2013), ao analisar a evolução da gestão pública, aponta como grandes características da nova gestão pública a integração e a descentralização no âmbito administrativo. Prates *et al.* (2012) e Vieira *et al.* (2006) também apontam a descentralização e participação de trabalhadores nas decisões como aspectos presentes nas universidades que evidenciam indícios de transição de um modelo burocrático para o gerencial. Todos esses aspectos se materializam em práticas de *Delegação* empreendidas por gestores e demais trabalhadores.

Destaca-se que, para os terceirizados, também foi verificado o poder de predição da prática percebida de *Delegação*, o que pode ser explicado pelo fato de os respondentes terceirizados da presente amostra atuarem em setores administrativos, o que pode gerar mais autonomia e liberdade no exercício de suas funções. A literatura aponta níveis de precarização mais intensos em trabalhadores de níveis mais operacionais (não administrativos), como limpeza e manutenção, inclusive com maiores índices de *turnover* entre tais trabalhadores (ANDRADE *et al.*, 2016; SILVA *et al.*, 2016; OLIVEIRA *et al.*, 2016), o que pode reduzir o potencial de tais práticas, inclusive a *Delegação*.

Dessa forma, é possível concluir que, mesmo diante de características tradicionais e burocráticas, a prática de *Delegação* tem poder preditivo em relação aos Perfis de Comprometimento, o que pode indicar indícios de mudanças em desenvolvimento nos modos de gestão no setor público e, em especial, nas universidades federais.

Ainda objetivando facilitar a visualização dos resultados das regressões

demonstradas na Tabela 06, a Figura 11 representa, graficamente, o modelo de regressão para a prática de *Recrutamento e Retenção*:



Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa.

A segunda prática que atuou como antecedente de Perfis de Comprometimento, conforme dados da Tabela 21 e da Figura 11, foi a de *Recrutamento e Retenção*. Esta prática atuou como antecedente do *Perfil 1 (Descomprometidos)* e do *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)*, sendo que para o *Perfil 1 (Descomprometidos)* atuou de forma negativa.

Silva (2019), em pesquisa realizada junto a gestores de nível estratégico atuantes empresas de grande porte no Ceará, evidenciou que a prática de Recrutamento e Seleção, quando inserida em um contexto inovador, promove inovações gerenciais.

No contexto específico das universidades federais, campo desta pesquisa, é possível inferir que haja uma valorização do ingresso por meio do concurso público, o que gera uma valorização da referida conquista por parte do servidor. Mesmo com a valorização do ingresso por meio do concurso público, pondera-se que há limitações no potencial dessa prática no quesito inovação, quando se considera que os concursos públicos consideram questões legais e, tradicionalmente, provas objetivas e impessoais. Dessa forma, há limitações em considerar possibilidades de inovações, como ocorre em algumas organizações privadas, ao disporem de técnicas diversas, como dinâmicas de grupo, testes situacionais, comitês de seleção, etc. Mesmo com tais limitações, entende-se que há uma margem de flexibilidade também na formulação de perfis de cargo e na forma de elaboração de provas para concursos, ainda que não se verifique, intensamente, na prática.

Quanto às questões relativas à retenção, existe um conjunto de legislações que

prevê como se dará a trajetória de carreira para os servidores técnicos administrativos (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006). No caso da referida categoria, o plano de carreira prevê 5 níveis de classificação (A a E), sendo que cada nível de classificação conta com 4 níveis de capacitação. Tais níveis de capacitação são acessados por meio de cursos realizados pelo servidor.

Além da possibilidade das progressões por capacitação, há também o incentivo à qualificação, concedido ao servidor que comprovar formação no nível de educação formal superior àquela exigida para o cargo que ocupa. Tanto as progressões por capacitação quanto o incentivo à qualificação constituem-se também como benefício financeiro ao servidor. Soma-se a isso salários maiores que aqueles praticados na iniciativa privada e carga horária menor. Mais uma vez, ressalta-se que tais dispositivos alinham-se tanto à atração pelo ingresso na carreira quanto à retenção dos servidores na universidade e à valorização do trabalhador, aspectos estes que funcionaram, a partir da percepção dos respondentes, como preditores do comprometimento no contexto desta pesquisa.

Uma ressalva é preciso ser feita: o resultado referente à prática de *Recrutamento e Retenção* não se aplica aos terceirizados, tendo em vista que este público não respondeu os itens relativos a esta prática, em função de suas características funcionais, também relacionadas à empresa contratante.

De forma diferente das práticas de *Delegação e Recrutamento e Retenção*, não foi possível verificar poder preditivo da prática *Incentivos Tangíveis e Intangíveis* em relação aos Perfis de Comprometimento Organizacional. Esse resultado pode ser explicado quando se considera que um dos grandes pontos negativos identificados no setor público e nas IES públicas é a reduzida ênfase no desempenho do servidor (FERREIRA, 2016). Ademais, pode-se apontar que Silvestre e Araújo (2013) apontam como uma das grandes características da nova gestão pública a adoção de medidas de desempenho explícito o que favoreceria a definição de padrões de desempenho e, ao mesmo tempo, as respectivas recompensas relacionadas a esse desempenho, embora ainda não esteja em pleno uso na atual conjuntura do setor público.

Outro fator que pode explicar a ausência do poder preditivo da prática de *Incentivos Tangíveis e Intangíveis* é o modo de retribuição financeira praticado nas universidades, estando atrelado a progressões com tempos predeterminados e não estando associados a um modelo de gestão de competências previstas ou a um modelo de avaliação de desempenho com periodicidade maior e com foco em competências e metas bem definidas.

Ou seja, ao mesmo tempo em que o plano de carreira atrai candidatos aos cargos

públicos, pode haver uma avaliação mais crítica acerca da forma dos mecanismos de recompensa praticados internamente, após o ingresso no serviço público. O Plano de Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006) prevê dispositivos como as progressões por capacitação e por mérito. As progressões por capacitação, muitas vezes, ocorrem sem a indicação de temáticas específicas com base em um levantamento de necessidades de treinamento com foco em competências, enquanto as progressões por mérito são atreladas a uma avaliação de desempenho, que muitas vezes é feita de forma padronizada para diferentes servidores

Quanto à outra face de tais incentivos, a de caráter intangível, ou seja práticas e ações que envolvem trabalho em equipe, *job rotation*, etc., percebe-se que há critérios mais rígidos para mudanças de setores de trabalho nas universidades, assim como o diálogo constante e projetos com servidores de diferentes setores não são tão frequentes. Até mesmo as comissões instituídas, muitas vezes, preservam servidores do mesmo *campus* ou do mesmo setor de atuação. Tais fatores podem ser limitadores do poder da prática de *Incentivos Tangíveis e Intangíveis* não atuar como antecedente dos Perfis de Comprometimento.

É importante ressaltar, ainda, que, a despeito das limitações, existe um maior potencial de modificação e intervenção no nível dos incentivos de caráter intangível, já que aqueles de caráter tangível (remuneração, em especial) é engessado no contexto do setor público, devido a questões relacionadas à previsibilidade do plano de carreira e à legislação, conforme discutido anteriormente.

A prática de *Treinamento* também não atuou como antecedente dos Perfis de Comprometimento Organizacional. Uma possível explicação refere-se à insuficiência de treinamentos e capacitações voltadas a ocupantes de cargos-chave na universidade, conforme apontam Loureiro *et al.* (2017), ao afirmarem que existem falhas na preparação efetiva de gestores na universidade e um sentimento de insegurança em relação ao nível de continuidade do trabalho, por parte de diversos técnicos, em função da intensa transitoriedade das chefias.

Burigo e Tosta (2017), com base em pesquisa realizada em uma universidade federal do sul do Brasil, apontam que um dos fatores negativos no período de estágio probatório de servidores técnicos administrativo é a insuficiência de capacitações iniciais, o que pode afetar o desempenho do novo servidor. Tomazzoni *et al.* (2017), em pesquisa realizada junto a técnicos administrativos de uma instituição de ensino superior localizada no Rio Grande do Sul, reforçam essa discussão apontando que, no momento da avaliação do servidor no estágio probatório, geralmente, não tem sido explorada a dimensão referente à indicação de treinamentos e capacitações necessários.

As próprias ações de expansão da força de trabalho dependem de uma efetiva política de gestão de pessoas, o que inclui atenção às necessidades de capacitação, conforme discutem Reis *et al.* (2015), ao estudarem fatores que interferem no dimensionamento da força de trabalho em uma universidade federal; e Santos e Bronnemann (2013), ao apontarem que uma das dificuldades percebidas por gestores de universidades é a ausência de conhecimento tanto sobre a função a ser exercida quanto aos aspectos de gestão.

No que tange às instituições com práticas mais frequentes relativas ao campo do treinamento, Jacobsen *et al.* (2012), em pesquisa realizada em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia, apontam diversas necessidades de melhoria, como a atualização do mapeamento de competências, a necessidade de viabilizar metodologia de avaliação dos resultados das ações de capacitação, promover ações de capacitação para os gestores e estabelecer as ações de capacitação como requisitos para aqueles servidores que assumam cargos de gestão. Magalhães, E. *et al.* (2010) acrescentam à lista a necessidade de formalização de uma política de aperfeiçoamento, tomando como base o contexto de uma universidade federal.

Além de tais dados advindos da literatura, a prática de treinamento, embora seja reforçada pelos próprios dispositivos legais que regem a vida funcional do servidor, a exemplo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNPD (BRASIL, 2006) e da Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (BRASIL, 2019), muitas vezes ocorre de forma burocratizada e engessante, o que se justifica pelo fato de se lidar com recursos públicos. Ou seja, é indicado na nova legislação que já sejam previstas capacitações a serem realizadas, assim como afastamento para fins de capacitação, considerando aproximadamente um ano de antecedência. Ademais, são incluídos trâmites como aberturas de editais internos e análises mais detalhadas das demandas relativas à capacitação. Tais questões se, por um lado, demonstram maior cuidado com os recursos públicos, podem também engessar ações mais amplas e processuais de desenvolvimento de servidores.

Outra possível explicação é que o fato de a legislação prever a sistemática de capacitação apenas para os servidores públicos, o que é um fator limitante para o poder preditivo do *Treinamento* para os terceirizados. A literatura aponta que os terceirizados, geralmente, têm acesso reduzido a ferramentas de desenvolvimento, assim como as empresas contratantes, muitas vezes, não ofertam treinamentos sistematizados e frequentes a este público. Tais questões ganham mais relevo quando se considera a ambiguidade da relação entre o terceirizado, a empresa contratante e a organização em que atua, fazendo com o trabalhador terceirizado que assuma uma “relação dupla” e que a responsabilidade sobre sua

capacitação se dilua entre as duas instituições (CHAMBEL, 2012, p. 270).

Embora não tenha sido possível verificar que todas as práticas têm poder preditivo, evidenciar que as práticas de *Delegação e Recrutamento e Retenção*, percebidas pelos respondentes, funcionaram como preditoras de perfis de combinação afetivo-continuação e moderados (*Perfis 2 e 3*), enquanto não atuam como preditoras do perfil de trabalhadores descomprometidos (*Perfil 1*) é um resultado interessante para o contexto brasileiro, com pesquisas incipientes nesse campo.

Os achados gerais desta pesquisa estão em consonância com Agarwala (2003), que também obteve resultado semelhante ao concluir que a extensão percebida da introdução de práticas inovadoras de gestão de pessoas por parte das organizações pesquisadas foi o preditor mais significativo do comprometimento. Zhou *et al.* (2013) apontam que a filosofia de comprometimento é antecedida de práticas como contratação seletiva, treinamento extensivo e remuneração baseada em desempenho, práticas que se aproximam das selecionadas no estudo desta tese. Tais resultados também estão em consonância com Ceylan (2012), que aponta relações significativas entre práticas de gestão de pessoas voltadas para o comprometimento e desenvolvimento de inovações de diferentes tipos.

O resultado que indica que as demais práticas (*Treinamento e Incentivos Tangíveis e Intangíveis*) não apresentaram esse poder preditivo pode ser explicado pelas limitações ainda presentes no campo da gestão pública de forma geral e também dos desafios enfrentados pelas universidades federais. É importante ressaltar que mesmo Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação estão apoiadas em modelos de gestão (caráter mais amplo), que contam com um sistema de gestão da produção, relações de trabalho e organização do trabalho (JANISSEK; PEIXOTO, 2013). Todos estes fatores devem ser considerados quando se analisa se uma prática de gestão considerada inovadora ou voltada à inovação atua ou não como antecedente de outros contratos.

Os modelos e práticas de gestão e de gestão de pessoas das universidades ainda contam com práticas arcaicas, mesmo com a evolução observada na própria literatura (RIBEIRO, 2017; PEIXOTO; JANISSEK, 2015; JACOBSEN *et al.*, 2012; MOURA; SOUZA, 2016; LEAL *et al.*, 2017; BURIGO; LAUREANO, 2013; FLECK; PEREIRA, 2011; REATTO; BRUNSTEIN, 2018; SALLES; VILARDI, 2017; MOURÃO *et al.*, 2013; MAGALHÃES, E. *et al.*, 2010; BURIGO; TOSTA, 2017; SANSEVERINO; GOMES, 2017; COSTA; BRITO, 2017; D'ÁVILA *et al.*, 2017; BOTTINO; ANDRADE, 2017; REIS *et al.*, 2015; TOMAZZONI *et al.*, 2017; GENARI *et al.*, 2017; BAPTISTA; SANABIO, 2014; PIMENTEL; PAULA, 2014). Este estudo demonstra também indícios desse processo de

evolução, contextualização e modernização de práticas ao evidenciar que algumas das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação percebidas na amostra (*Delegação e Recrutamento e Retenção*) funcionaram como preditoras do comprometimento.

Outra destaque a ser feito é que em uma das práticas (*Delegação*) em que foi possível verificar o poder preditivo em relação aos Perfis de Comprometimento Organizacional, o referido poder de predição também aplicou-se aos terceirizados, o que permite concluir que as novas práticas de gestão vêm alcançando, em determinada medida, esses trabalhadores. Janissek e Peixoto (2013) apontam que se, por um lado, os novos modelos de gestão intensificam a flexibilização das condições de trabalho, também promovem uma busca pela adesão social por parte do trabalhador, o que pode ser observado nos resultados desta pesquisa, no caso dos terceirizados.

Além disso, é fundamental apontar que nem todas as práticas podem ter atuado como antecedentes por questões específicas das instituições pesquisadas, haja vista que, conforme discute Spink (2003), as práticas de gestão voltadas à inovação não devem ser tomadas de forma generalista para qualquer contexto e muito menos como “caixas de ferramentas gerenciais” (TEIXEIRA, 2005).

Por fim, conforme evidenciado na Tabela 21, a *Inovação Gerencial*, percebida na amostra, não atuou como preditora dos perfis de comprometimento. Fernandes *et al.* (2016) apontam que a inovação gerencial pode estar associada a diversas variáveis no contexto organizacional e que em ambientes de elevada complexidade pode haver dificuldade para a ocorrência de inovação gerencial. No que concerne aos processos de adoção da Inovação Gerencial, Klein e Sorra (1996) discutem os grandes desafios envolvidos na implementação de inovações de diversos tipos. Em suas conclusões, os autores apontam que tanto a eficácia quanto a qualidade da implementação da inovação dependerão de fatores como a força do clima da organização e a adequação da referida inovação aos valores do ambiente organizacional em questão. É relevante apontar que tais questões relacionam-se com a cultura organizacional, com os estilos de liderança, com o momento da organização e também com a relação estabelecida entre indivíduo e organização.

É fundamental ressaltar que o resultado referente à Inovação Gerencial pode ser explicado, primeiro, partindo da consideração de que, em determinados contextos, pode haver a percepção e/ou consolidação e potencial de determinadas Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação e, não necessariamente, haver uma consolidação da percepção e/ou existência de processos relacionados à Inovação Gerencial. Becker e Huselid (2006) apontam que a inovação gerencial está inserida em uma gama de relações que considera questões

relacionadas à estratégia da organização e a adoção de práticas de gestão de pessoas. Apontam, ainda, que as práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação podem contribuir para a emergência de inovações gerenciais, a longo prazo, e não imediatamente.

Outro fator que pode auxiliar na explicação do referido resultado, a Inovação Gerencial não atuar como antecedente dos perfis de comprometimento, é o engessamento provocado pela legislação que rege o setor público. Bandeira *et al.* (2017) apontam que a maior parte dos estudos evidencia que a legislação atua como fator limitador para práticas de gestão de pessoas inovadoras ou com componente de inovação no setor público. Ademais, é importante considerar que as universidades possuem grande complexidade social e estrutural (PRATES *et al.*, 2012) e forte hibridismo (JANISSEK *et al.*, 2013), o que pode ser um fator limitador tanto na percepção da inovação gerencial quanto na associação entre esta e o modo de vinculação psicológica do trabalhador à universidade (comprometimento organizacional).

Essa complexidade traduz-se em aspectos como diversificação de área de atuação, de público atendido e da natureza das ações e atividades ali desenvolvidas. Ademais, a estrutura de decisão comporta características como ambiguidade, incerteza, subsistemas conflitantes, etc. (PRATES *et al.*, 2012, p. 28-29). Tais aspectos são reforçados por outros autores (VIEIRA *et al.*, 2006; FALQUETO; FARIAS, 2013), que apontam a compulsão burocrática, o excesso de normas, o corporativismo, a resistência à mudança, a rigidez e o engessamento funcional.

Palacios (2014) cita também fatores que limitam o potencial de inovação nas instituições de ensino superior: o “isomorfismo coercitivo” e o “isomorfismo normativo” (p. 212), sendo que o primeiro está relacionado a leis, crenças e valores, enquanto o segundo aponta o grande grau de independência de departamentos. Segundo o autor, isso provoca um imobilismo estrutural que limita a inovação.

Matos e Nunes (2016) também destacam que a inovação no setor público ainda é, por vezes, negligenciada ou mesmo adotada de forma fragmentada, o que dificulta investigações nesse campo. Os autores associam tais dificuldades à escassez de recursos, influência política e pressão reduzida por parte dos usuários-chave de serviços públicos. Ademais, é possível apontar que Brandão e Bruno-Faria (2013) evidenciam que a prática da inovação ainda não é completamente disseminada nas organizações públicas brasileiras, o que se reflete nos poucos estudos que abordem a inovação gerencial nesse campo, quando se compara à realidade internacional com produção profícua sobre o tema. Os autores apontaram ainda que no setor público é comum que ainda se tenha como referencial inovações praticadas no setor privado, assim como predominam inovações de processo e de serviços e não

inovações gerenciais. Além de tais questões, ainda é comum que as organizações e a literatura valorizem inovações tecnológicas em detrimento das gerenciais (DAMANPOUR, 2014).

Todos esses aspectos podem ser considerados limitadores no campo da Inovação Gerencial. Considerando o potencial inovador presente em um ambiente como a universidade, Ribeiro (2017) afirma que há um contínuo impasse, nesse contexto, entre “adotar o novo e conservar o velho” (p. 365), o que é reforçado por Peixoto e Janissek (2015), ao afirmarem que “estruturas burocráticas arcaicas convivem lado a lado com as últimas inovações tecnológicas, nos diversos campos do saber” (p. 244). Nesse sentido, conclui-se que há espaço para a inovação gerencial, deve haver investimentos nesse campo, porém deve-se ter a visão crítica acerca da presença intensa de características do modelo burocrático nas universidades.

Considerando as questões relativas à presença de características tradicionais e do modelo burocrático nas universidades, ainda de acordo com Lopes *et al.* (2018), tais autores destacam alguns fatores determinantes da inovação gerencial, como fatores contingenciais (àqueles relacionados ao tipo de organização, idade da organização), configuração estrutural (níveis de formalização, centralização, comunicação, etc.) e interações externas e internas (interesses, estruturas de poder, conhecimentos sobre gestão, etc.). Com base nesses fatores, é possível afirmar que alguns deles podem se aproximar de características burocráticas presentes nas universidades e limitar o potencial da inovação gerencial enquanto antecedente do comprometimento.

Acrescenta-se a todos os fatores citados, a intensa dificuldade de as universidades conseguirem implementar não só aspectos da nova gestão pública, mas também de conseguirem estruturar suas práticas de gestão no campo da gestão por competências, por vezes consolidada no âmbito privado. Por último, conforme já discutido, diversos desafios enfrentados pelos “professores-gestores” podem afetar negativamente tanto o processo de inovação gerencial quanto à atuação da inovação como antecedente do comprometimento e de outros construtos no cenário organizacional.

Entre tais desafios, é possível citar falta de expertise em rotinas administrativas e pouca preparação para o exercício de funções de gestores, déficits no processo de difusão da informação, tempo reduzido para se dedicar às atribuições de gestão em função do excesso de atividades burocráticas, reuniões e compromissos formais, assim como conflitos entre docentes e demais trabalhadores (REATTO; BRUNSTEIN, 2018; PEREIRA, R. *et al.*, 2015; MAGALHÃES *et al.*, 2017; GOMES *et al.*, 2013; SANTOS; BRONNEMANN, 2013).

Sabóia (2019), em estudo realizado em campo semelhante (universidade federal

localizada no nordeste) investigou aspectos ligados à organização do trabalho em professores gestores e evidenciou percepção de rotinas burocráticas vistas como desnecessárias e excessivas, principalmente quando se considera a equilibrção do tempo para lidar também com a atividade docente, o que gera alto índice de *homework* e sobrecarga de trabalho.

Esther (2011) discutiu competências de gestores da alta administração em universidades federais, apontando os desafios envolvidos na conciliação entre rotina e inovação. Os gestores das universidades, geralmente, demonstram mais domínio de competências políticas em detrimento de uma ampla gama de competências técnicas e comportamentais necessárias para o exercício do cargo, o que evidencia um grande desafio para os ocupantes (ESTHER, 2011; ESTHER; MELO, 2008; PEREIRA, R. *et al.*; 2015; FLECK; PEREIRA, 2011). Algumas das competências apontadas pelos próprios gestores, no estudo de Esther (2011), foram “ter habilidade política”, “ter percepção de liberdade/pluralidade de ideias” e “ter uma visão de futuro clara”.

Tosta e Dalmau (2012) apontam competências necessárias aos gestores universitários de nível intermediário. Muitas delas coincidem com aquelas relacionadas aos gestores em níveis hierárquicos mais altos, mas outras se diferenciam, como o papel de intermediação, de tradução de dois lados da hierarquia, de comunicador e de maior proximidade com equipes.

Esther e Melo (2008) acrescentam que os gestores, muitas vezes, têm que assumir identidades múltiplas no contexto da universidade para que seja possível responder às diversas demandas organizacionais. Tais identidades pressupõem também o fato de muitos gestores também ocuparem papéis de docente, o que torna sua atuação ambígua, complexa e multifacetada (BURIGO; LAUREANO, 2013; FLECK; PEREIRA, 2011). Janissek *et al.* (2016) apontam em estudo realizado no âmbito de universidades federais que existe um *gap* significativo entre:

A atribuição de importância das práticas de gestão para definir uma universidade inovadora e a efetiva adoção delas no contexto no qual os gestores se inserem. Assim, enquanto a atribuição de importância do conjunto das práticas obteve uma média considerada alta, na maioria das universidades pesquisadas a média do grau de adoção foi avaliada com médias de classificação baixa segundo os critérios definidos para o uso da escala. Portanto, os gestores pesquisados avaliam que, para a universidade ser considerada inovadora em sua gestão, seria importante adotar o conjunto de práticas explorado. No entanto, percebem que tais práticas são muito pouco utilizadas em seu contexto (JANISSEK *et al.*, 2016, p. 57).

Tais resultados podem auxiliar na explicação do resultado encontrado nesta pesquisa, pois é amplamente percebido pelos trabalhadores comprometidos que as práticas de

gestão e a inovação gerencial podem estar presentes no contexto pesquisado, mas possivelmente a inovação gerencial e tais práticas ainda não adquiriram um grau de consolidações para que seja percebido um grande efeito sobre os Perfis de Comprometimento Organizacional.

4.7 Alcance dos Objetivos e Testagem das Hipóteses

Nesta seção, serão abordadas questões gerais acerca dos achados desta pesquisa, retomando seus objetivos e hipóteses.

Com o objetivo de orientar as discussões, apresenta-se, a seguir, o Quadro 11, com a retomada dos objetivos e hipóteses presentes nos *Procedimentos Metodológicos* desta tese e com o acréscimo dos resultados referente às hipóteses testadas.

Quadro 11 - Objetivos, Hipóteses e Resultados

CONTINUA

Objetivos	Hipóteses	Resultado
Objetivo 1: Delinear os Perfis de Comprometimento Organizacional de servidores técnicos, gestores e terceirizados, evidenciando a predominância das dimensões do modelo tridimensional do Comprometimento Organizacional.	H1: Existem múltiplos perfis de comprometimento na amostra pesquisada.	Confirmada
Objetivo 2: Comparar as categorias ocupacionais de servidores técnicos, gestores e terceirizados no que tange à caracterização dos Perfis de Comprometimento Organizacional.	H2a: Para a categoria de servidores, existe um grupo de perfis de comprometimento caracterizados por dominância das bases afetiva e normativa;	Confirmada parcialmente
	H2b: Para a categoria de terceirizados, existe um grupo de perfis de comprometimento caracterizados por dominância das bases afetiva e de continuação.	Confirmada parcialmente
Objetivo 3: Identificar a percepção de Inovação gerencial e de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação por parte dos componentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional	H3a: Existe percepção significativa de Inovação Gerencial na amostra pesquisada;	Confirmada
	H3b: A área em que se mais percebe Inovação Gerencial é a de Gestão de Pessoas;	Confirmada
	H3c: Integrantes de Perfis caracterizados por dominância afetiva e normativa identificam/percebem mais a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação;	Confirmada parcialmente
	H3d: Integrantes de Perfis caracterizados por dominância de continuação ou descomprometidos identificam/percebem menos a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação.	Confirmada parcialmente

Quadro 11 - Objetivos, Hipóteses e Resultados

CONTINUAÇÃO

Objetivos	Hipóteses	Resultado
Objetivo 4: Identificar se a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação atuam como antecedentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional	H _{4a} : A Inovação Gerencial atua como antecedente de perfis caracterizados por dominância afetiva e normativa;	Refutada
	H _{4b} : A Inovação Gerencial não atua como antecedente de perfis caracterizados por dominância de continuação ou descomprometidos;	Refutada
	H _{4c} : As Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação atuam como antecedentes de perfis caracterizados por dominância afetiva e normativa;	Confirmada parcialmente
	H _{4d} : As Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação não atuam como antecedentes de perfis caracterizados por dominância de continuação ou descomprometidos.	Confirmada parcialmente

Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se, diante da análise do Quadro 11 que das 11 hipóteses da pesquisa, 3 foram confirmadas integralmente, 6 foram confirmadas parcialmente e 2 foram refutadas. A seguir, é feita uma análise mais detalhada quanto ao alcance dos objetivos e quanto à confirmação ou refutação de cada hipótese. Considerando que no capítulo *Resultados e Discussão* os achados foram discutidos à luz da literatura, nesta seção prioriza-se a análise dos objetivos e hipóteses de forma mais objetiva e direta. Ao final do capítulo, é realizada uma discussão geral dos resultados encontrados.

Quanto ao alcance de objetivos e testagem das hipóteses, aponta-se que o *Objetivo 1 (Delinear os Perfis de Comprometimento Organizacional de servidores técnicos, gestores e terceirizados, evidenciando a predominância das dimensões do modelo tridimensional do Comprometimento Organizacional)* foi plenamente alcançado, encontrando-se quatro perfis na amostra estudada. Esse resultado permitiu também confirmar a hipótese H₁ (*Existem múltiplos perfis de comprometimento na amostra pesquisada*).

O *Objetivo 2 (Comparar as categorias ocupacionais de servidores técnicos, gestores e terceirizados no que tange à caracterização dos Perfis de Comprometimento Organizacional)* também foi alcançado, observando-se que houve aspectos diferenciadores apenas para os gestores, ainda que de pouca magnitude. As Hipóteses H_{2a} (*Para a categoria de servidores, existe um grupo de perfis de comprometimento caracterizados por dominância das bases afetiva e normativa*) e H_{2b} (*Para a categoria de terceirizados, existe um grupo de*

perfis de comprometimento caracterizados por dominância das bases afetiva e de continuação) foram confirmadas parcialmente, pois não houve diferenças significativas nas dominâncias dos Perfis de Comprometimento para as categorias ocupacionais de servidores e terceirizados, já que tanto os servidores técnicos quanto os terceirizados ficaram principalmente nos *Perfis 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)* e *4 (Comprometidos afetivamente)*.

A diferença observada foi em relação aos gestores, que se concentraram mais no *Perfil 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)*, figurando de forma ligeiramente diferente dos técnicos e terceirizados. Dessa forma, tais hipóteses foram confirmadas parcialmente, pois houve aspectos afetivos e de continuação presentes em técnicos e terceirizados, porém aspectos normativos foram observados em menor grau, assim como tais categorias não se diferenciaram de forma significativa, conforme previsto.

Quanto ao *Objetivo 3 (Identificar a percepção de Inovação Gerencial e de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação por parte dos componentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional)*, o mesmo também foi alcançado, pois foi possível observar aspectos importantes acerca da percepção tanto da Inovação Gerencial quanto das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação. A hipótese H_{3a} (*Existe percepção significativa de inovação gerencial na amostra pesquisada*) foi confirmada, ao se observar que cerca de 55% da amostra pesquisada percebe o processo de Inovação Gerencial nas universidades pesquisadas. Na mesma direção, a hipótese H_{3b} (*A área em que se mais percebe Inovação Gerencial é a de Gestão de Pessoas*) foi confirmada, ao se demonstrar que a referida área foi a mais identificada por grande parte das diferentes categorias ocupacionais e dos diferentes integrantes dos perfis de comprometimento.

A hipótese H_{3c} (*Integrantes de Perfis caracterizados por dominância afetiva e normativa identificam/percebem mais a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação*) foi parcialmente confirmada, ao se verificar que os *Perfis 2 (Comprometidos de combinação afetivo-continuação)*, *3 (Moderados)* e *4 (Comprometidos afetivamente)*, todos com características afetivas predominantes e grau menor de comprometimento normativo, perceberam mais a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, enquanto a hipótese H_{3d} (*Integrantes de Perfis caracterizados por dominância de continuação ou descomprometidos identificam/percebem menos a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação*) também foi parcialmente confirmada, pois os mesmos perfis perceberam menos tanto a Inovação Gerencial quanto as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação. A hipótese não foi

integralmente confirmada, devido aos baixos índices da dimensão normativa nos perfis considerados.

O Objetivo 4 (*Identificar se a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação atuam como antecedentes dos Perfis de Comprometimento Organizacional*), por sua vez, também foi alcançado ao se observar o modelo de regressão válido que permitiu verificar se a Inovação Gerencial e as Práticas de Gestão de Pessoas atuaram como antecedentes dos Perfis. As hipóteses H_{4a} (*A Inovação Gerencial atua como antecedente de perfis caracterizados por dominância afetiva e normativa*) e H_{4b} (*A Inovação Gerencial não atua como antecedente de perfis caracterizados por dominância de continuação ou descomprometidos*) foram refutadas, pois a Inovação Gerencial não integrou os modelos válidos de regressão, não funcionando, portanto, como antecedente dos Perfis de Comprometimento Organizacional.

A hipótese H_{4c} (*As Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação atuam como antecedentes de perfis caracterizados por dominância afetiva e normativa*) foi parcialmente confirmada, pois apenas as práticas de *Delegação e Recrutamento e Retenção* funcionaram como preditoras dos perfis presentes nos modelos válidos de regressão. Outro motivo para esta hipótese não ter sido integralmente confirmada, mais uma vez, foi o fato de haver baixos índices da dimensão normativa nos perfis considerados.

Finalmente, a hipótese H_{4d} (*As Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação não atuam como antecedentes de perfis caracterizados por dominância de continuação ou descomprometidos*) também foi parcialmente confirmada por motivos semelhantes àqueles encontrados na H_{4d}: apenas as práticas de *Delegação e Recrutamento e Retenção* funcionaram como preditores e a dimensão normativa foi menos significativa nos perfis considerados.

4.8 Discussão Geral dos Resultados

Após a apresentação e discussão específica relativa a cada resultado encontrado, assim como a verificação de alcance de objetivos e verificação das hipóteses, apresenta-se aqui uma discussão de caráter mais geral acerca dos resultados da pesquisa, de forma geral.

Delinear os Perfis de Comprometimento Organizacional consistiu em um avanço teórico na realidade brasileira, notadamente no setor público, e permitiu verificar novas formas de visualização da forma de vinculação psicológica entre trabalhador e organização, por meio da combinação de *mindsets* do comprometimento. O perfil de *Descomprometidos*,

geralmente ausente em pesquisas brasileiras, permite refletir sobre a presença de trabalhadores com um grau de indiferença perante a organização e que percebem menos diversas ações e práticas gerenciais, sendo possivelmente menos afetados pelas mesmas. A partir disso, é possível questionar qual o limite de alcance de determinadas práticas de gestão para determinados grupos que percebem menos tais ações. Como trata-se de um perfil, geralmente, ausente das pesquisas sobre comprometimento no Brasil, abre-se possibilidade para se pensar nos impactos desse modo de vinculação sobre outros aspectos da realidade organizacional, notadamente alguns consequentes como satisfação no trabalho, motivação, desempenho e cidadania organizacional, em futuras pesquisas.

O resultado relativo ao Perfil *Descomprometidos* também chamou a atenção ao ser verificado em uma pequena quantidade de gestores. Tais gestores descomprometidos não perceberam o processo de Inovação Gerencial e perceberam menos todas as práticas investigadas, o que pode indicar questões relativas também ao estilo de liderança adotado, como a ausência de liderança (ou *laissez-faire*), já apontado na literatura estando associado a um menor nível de comprometimento organizacional, no cenário privado (MONTENEGRO; TUPINAMBÁ, 2018; MONTENEGRO, 2016). Os processos de inovação estão intimamente relacionados à ação da liderança, o que pode apontar que um líder que não percebe um processo de inovação pode contribuir para a não adoção de tais processos por parte de sua equipe e de demais atores organizacionais. A mesma reflexão aplica-se à implementação de práticas de gestão, intimamente ligadas à atuação dos líderes.

Outros perfis de comprometimento relevantes foram aqueles que demonstraram índices moderados das três dimensões do comprometimento e combinação entre a dimensão afetiva e de continuação. Tais perfis tiveram destaque na pesquisa na percepção das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, no poder preditivo de algumas delas e na percepção da Inovação Gerencial. Um dado relevante que também representa avanço nas pesquisas sobre comprometimento no setor público brasileiro foi o potencial preditivo mais significativo para os perfis mistos, ou seja, aqueles que não apresentavam resultados puramente positivos de apenas uma das dimensões do comprometimento organizacional. Tais perfis integraram os modelos de regressão abordados, o que demonstra a força envolvida na combinação das dimensões afetiva e normativa, assim como a potencialidade da abordagem de estudo dos perfis de comprometimento, possibilitando melhor entendimento do construto, de seus antecedentes e, conseqüentemente, da realidade organizacional.

Ainda analisando-se os achados relativos aos Perfis de Comprometimento Organizacional, ao contrário do esperado, não foram encontradas diferenças significativas

entre os servidores públicos e os terceirizados no que tange à caracterização de tais perfis. Mesmo com as diferenças em termos contratuais e de acesso a direitos e vantagens trabalhistas, como a estabilidade, os terceirizados das universidades pesquisadas apresentaram níveis de comprometimento afetivo e de continuação, sendo esse último em menor grau, de forma semelhante aos servidores públicos. Esse resultado semelhante, para as duas categorias ocupacionais, pode indicar que existe um sentimento de orgulho em atuar em uma instituição que carrega grande significado social. Ademais, grande parte dos terceirizados atua há um período de tempo significativo na universidade, indicando baixos índices de *turnover* para a categoria e possibilitando uma vinculação maior com o espaço em que desenvolvem as atividades (a universidade) do que com a empresa contratante. Trata-se de um resultado que pode ser aprofundado em outras pesquisas, especialmente, de caráter qualitativo.

Considerando a realidade brasileira, os resultados desta pesquisa relativos às Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, têm um caráter de reflexão acerca da forma de execução de tais práticas nas universidades. Os estudos publicados, por vezes, trazem algumas das práticas abordadas nesses estudos, mas sem discutir o caráter inovador e, em menor escala, não investigam a percepção da Inovação Gerencial em tais ambientes, o que foi fomentado pelo presente estudo. No caso das práticas em questão, permitiu identificar o nível de percepção e poder preditivo, dando destaque a duas: *Delegação* e *Recrutamento e Retenção*. O grande destaque para a prática de *Delegação*, no contexto desta pesquisa, tem impactos importantes, pois demonstra que ações relativas à descentralização, estímulo à liberdade e autonomia e confiança são valorizadas, assim como pode ser um indício importante de aspectos de transição de uma gestão patrimonilista e burocrática para uma gestão, de caráter mais moderno gerencialista, nas universidades pesquisadas.

Apesar das limitações e ponderações feitas em relação à aderência e/ou adequação das de algumas práticas de gestão de pessoas pesquisadas ao contexto estudado (setor público), é importante ressaltar que, no serviço público, também há margem e espaço de flexibilidade para algumas ações de caráter inovador. Embora haja o engessamento das diversas legislações relativas a esse setor, há potencialidade para revisão e adoção de inovações, principalmente de caráter incremental, em tais práticas. Para a prática de *Recrutamento e Retenção*, há o concurso público previsto em lei. Mesmo com o caráter impessoal e rígido do concurso, é possível pensar em formas inovadoras de divulgação, de construção de perfis profissionais nos editais, de competências requeridas para os cargos e de formas de formulação de provas e questões. Para as ações relativas à retenção, práticas relacionadas a uma maior divulgação e transparência dos planos de carreira e requisitos para progressões podem ser úteis.

Para a prática de *Treinamento*, apesar da previsão de um plano anual de capacitações, há uma margem de atuação significativa para que as instituições promovam treinamentos, formações, programas de desenvolvimento, além de viabilizarem outras formas de desenvolvimento profissional, como a mentoria.

Para a prática de *Incentivos Tangíveis e Intangíveis*, percebe-se limitação clara nas recompensas monetárias, em função do plano de carreira previsto na legislação. Por outro lado, há possibilidade de atuação nas recompensas intangíveis, como práticas de *job-rotation* e sistematização de interação efetiva entre áreas distintas da organização. Ademais, tais práticas não precisam limitar-se ao espaço organizacional da instituição em que atua o trabalhador, mas também estender-se a instituições parceiras e organizações relevantes para a sociedade. Programas de formação profissional que envolvam períodos de trabalho e de aquisição de novas competências em instituições de outros estados ou países podem constituir-se como importantes incentivos de caráter intangível.

Pode-se ressaltar, ainda, que os achados desta pesquisa são inéditos ao delinearem Perfis de Comprometimento Organizacional no setor público brasileiro e articulá-los ao campo da Inovação Gerencial e das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação em um contexto em que se observa menos investimentos em pesquisas relacionadas à inovação gerencial, o das organizações públicas. Dessa forma, verifica-se o ineditismo não apenas na abordagem dos construtos pesquisados, mas também nas reflexões realizadas quanto ao contexto de pesquisa. O contexto das organizações públicas ainda apresenta diversos desafios no entendimento e na implementação de inovações, de forma geral, e também de inovações de caráter gerencial, como resistência à mudança, tradicionalismo e capacitação insuficiente de gestores.

Compreender mais a teia de relações envolvidas neste processo, tendo como base o modo de vinculação psicológica estabelecido entre trabalhador e organização, gera achados importantes com impactos nos níveis individual, grupal e institucional. No nível individual, os perfis de comprometimento identificados podem relacionar-se a outros construtos relevantes para a organização e para o bem-estar do trabalhador, como satisfação, motivação e cidadania organizacional. No nível grupal, as práticas identificadas podem favorecer mudanças nas configurações de equipes e do modo de relacionamento entre diversos atores organizacionais, como líder e liderado. No nível institucional, tanto a inovação gerencial quanto as práticas abordadas podem favorecer avanços em resultados, impactando nos níveis de eficiência, eficácia e efetividade, assim como na forma de se realizar o trabalho.

Finalmente, aponta-se que os achados desta pesquisa contribuem para o campos da

Psicologia Organizacional e do Trabalho e da Gestão de Pessoas, ao promoverem a articulação de um construto já consolidado nesse campo (comprometimento organizacional) a um campo pesquisado, prioritariamente, em outros domínios teórico-metodológicos, considerando a realidade brasileira: a inovação. Ademais, tais resultados representam subsídios para a atuação do psicólogo organizacional, cada vez mais convocado a assumir um posicionamento estratégico nas organizações em que atua, estando ligado formalmente à área de Gestão de Pessoas ou na posição de consultor. Esse posicionamento estratégico envolve também o entendimento das potencialidades e limitações envolvidas no desafio de inovar e de estimular a adoção de práticas voltadas à inovação. Compreender processos psicológicos relacionados à inovação gerencial, certamente, contribui na sua atuação e no seu papel de diagnóstico, avaliação e implementação de práticas e ações gerenciais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, serão apresentadas as principais contribuições dos resultados encontrados para o campo científico e social, assim como as implicações práticas dos resultados, as limitações da pesquisa e as sugestões para novas pesquisas.

A primeira parte abordará as contribuições desta pesquisa, a partir dos resultados encontrados. A segunda parte abordará as implicações práticas de tais resultados, ou seja, questões que se relacionam com a dinâmica organizacional propriamente dita e que podem se constituir como recomendações para as universidades pesquisadas ou organizações com características semelhantes. A terceira e última parte apontará as limitações desta pesquisa e irá sugerir linhas de futuras pesquisas no tema, buscando contribuir para analisar e transpor novas lacunas geradas a partir dos achados desta tese.

5.1 Contribuições da pesquisa para o campo social e científico

É fundamental ressaltar que uma das grandes diferenças de se pensar a atuação do trabalhador da iniciativa privada e daquele que atua no setor público (seja servidor ou terceirizado), é o grande foco na prestação do serviço ao usuário-alvo daquele serviço prestado, garantindo a qualidade deste serviço e do atendimento em si (DENHART, 2011; LEAL *et al.*, 2017). Esse objetivo provoca impactos na forma de se trabalhar, de se vincular à organização, assim como reforça a importância de voltar a atenção às práticas que são construídas e legitimadas pela gestão daquele órgão público (TOMAZZONI *et al.*, 2017; COSTA; BRITO, 2017).

No caso das universidades, tais discussões assumem um caráter de grande relevância, principalmente, considerando o momento político e sociohistórico vivenciado pelo Brasil nos últimos anos, em que constantemente o papel e os níveis de eficiência, eficácia e efetividade da universidade pública vêm sendo alvo de atenção, questionamentos e críticas por parte, inclusive, da população.

Pesquisar sobre práticas de gestão no setor público contribui para o encontro de novos caminhos frente a lacunas que não foram preenchidas e, ao mesmo tempo, reforça que as organizações públicas precisam de uma atenção à gestão para funcionarem bem e alcançarem seus objetivos. Bandeira *et al.* (2017), ao discutirem sobre gestão pública,

reforçam a grande necessidade de se avaliar as políticas de gestão e gestão de pessoas vigentes, buscando um alinhamento à nova gestão pública.

Quando se pesquisa sobre tais práticas de gestão, tendo em vista o componente da inovação, no setor público, considera-se que processos ligados à inovação trazem não apenas benefícios de ordem financeira, mas também ganhos qualitativos para a organização (GUALBERTO; MOREIRA, 2013).

Aliar a pesquisa sobre tais práticas, com componente de inovação, ao Comprometimento Organizacional é fundamental, ao reconhecê-lo como força estabilizadora e interna por parte do trabalhador, além de seu caráter ativo (ação extra por parte do trabalhador em relação à organização) o que confere ganhos tanto para este quanto para a organização.

De maneira geral, os resultados permitiram delinear quatro Perfis de Comprometimento Organizacional, identificar duas Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação como preditores dos referidos perfis e verificar aspectos importantes acerca da identificação/percepção das Práticas por parte dos integrantes dos Perfis. Destaca-se que, nesta pesquisa, foram encontradas evidências de que integrantes de determinados Perfis de Comprometimento Organizacional percebem/identificam o processo de Inovação Gerencial e todas as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação consideradas neste estudo, enquanto apenas duas delas atuaram como antecedentes dos Perfis de Comprometimento: *Delegação e Recrutamento e Retenção*.

No campo do Comprometimento Organizacional, são observadas as seguintes contribuições: delineamento de Perfis de Comprometimento Organizacional no contexto público brasileiro, área ainda incipiente e pouco explorada nas pesquisas com tais perfis; investigação de antecedentes de tais perfis; evidências da multidimensionalidade do comprometimento e da confirmação de sua estrutura trifatorial (MEYER; ALLEN, 1991). Destaca-se que esta pesquisa contribui fortemente nos estudos sobre Comprometimento Organizacional no Brasil, ao empreender um levantamento das escalas utilizadas, ao explorar a estrutura fatorial por meio da escala utilizada neste estudo e explorar novos antecedentes, relativamente escassos na literatura brasileira no campo do setor público: Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação.

Outra contribuição é a emergência de uma estrutura fatorial diferente de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação no setor público. A possibilidade de identificar um conjunto de Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, juntamente à Inovação Gerencial contribui na transposição de uma lacuna importante: a falta de uma tradição

consolidada de uma perspectiva de análise de modelos e práticas de gestão em instituições públicas de ensino superior, em especial voltadas à inovação.

5.2 Implicações Práticas dos Resultados

A partir dos resultados encontrados, é possível apontar recomendações de nível prático e instrumental para as universidades pesquisadas, assim como para demais universidades, resguardando-se limites em função da cultura organizacional e local, assim como nível de estruturação organizacional.

Uma recomendação, considerando os resultados relativos aos Perfis de Comprometimento Organizacional encontrados e à grande predominância da dimensão afetiva, é o fortalecimento desta dimensão, já reconhecida como estando relacionada a resultados organizacionais positivos (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2013; TRALDI; DEMO, 2012; PINHO; BASTOS, 2014; CAPPI; ARAÚJO, 2015). O fortalecimento pode ocorrer por meio de práticas e ações que reforcem o orgulho de fazer parte da instituição e/ou o orgulho de ser servidor público, ou mesmo, no caso dos terceirizados, de ser um trabalhador inserido em uma organização pública com grande relevância social. Outras ações, nessa direção, podem ocorrer no campo da cultura organizacional da instituição, reforçando questões ligadas à conciliação entre valores pessoais e organizacionais.

Os resultados desta pesquisa também viabilizaram identificar um perfil interessante na amostra estudada, o *Perfil 1 - Descomprometidos*. É necessário também que as universidades invistam em mais pesquisas, contendo questões que permitam a emergência de dados qualitativos, que explorem o que está relacionado a esse “descomprometimento” ou indiferença frente à instituição.

A partir dos resultados acerca das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, recomenda-se, com base em Venturini *et al.* (2010), a sensibilização acerca da importância da avaliação da universidade no quesito gestão, assim como a definição clara de indicadores que deem subsídios para essa avaliação. Outra sugestão, ainda com base em tais resultados, é a sistematização de um programa de capacitação e formação de gestores para as universidades federais. Magalhães *et al.* (2017) e Salles e Villardi (2017) apontam que uma das principais fontes que os gestores das universidades federais utilizam para sua preparação são exemplos de seu próprio cotidiano com tentativas, acertos e erros. Possivelmente, seria válido pensar em ações de mentoria e tutoria que integrassem tais programas voltados aos

gestores. Ademais, deveria ser requisito para investidura em cargos e funções de gestão a adesão a tais programas.

Outro ponto de sugestão para inclusão em tais programas é a adoção de estratégias de conciliação entre as atividades acadêmicas (responsabilidade de docentes) e administrativas, tensão essa observada no público de professores-gestores. Esse programa justifica-se ainda mais quando observa-se que 94% dos gestores nas universidades passam a ter conhecimento acerca de gestão apenas no cotidiano de trabalho na universidade (ZANDAVALLI *et al.*, 2013). Além da estruturação do referido programa voltado aos gestores, é necessário disseminar os conceitos e metodologias da gestão pública e da gestão de competências entre os trabalhadores de diversos níveis hierárquicos das universidades, haja vista que deve haver congruência no diálogo entre gestores e subordinados.

A partir dos resultados encontrados acerca da percepção da Inovação Gerencial, percebe-se a necessidade de disseminação do conceito de Inovação entre os diversos trabalhadores, de diferentes áreas e níveis hierárquicos, fazendo distinção entre inovações incrementais e radicais e entre inovações do tipo tecnológico e gerencial. No senso comum, comumente a inovação é muito associada à inovação radical e tecnológica e pouco associada àquela de caráter incremental e gerencial, sendo que cerca de 80% da inovação das organizações é de caráter incremental, ou seja, a implementação de mudanças sem grande magnitude (SOUSA *et al.*, 2015; UZZI; SPIRO, 2005). Tais ações podem favorecer a construção da cultura de inovação em universidades federais, a qual pode ser compreendida como a intenção e o comportamento de ser inovativo, o que é fortemente influenciado por características da cultura organizacional ali presente (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Ademais, é necessário também que haja inclusão mais intensa de sistematização de Inovações Gerenciais e não apenas aquelas de caráter tecnológico ou organizacional mais generalista. Essa sistematização pode ser possível por meio de uma integração maior entre, de um lado, áreas de Gestão de Pessoas e de Planejamento Estratégico e, de outro lado, os escritórios de inovação, coordenadorias de inovação, etc. Práticas sistematizadas de identificação de inovações podem ser implementadas de maneira descentralizada e remetidas a setores de referência que trabalham mais diretamente com gestão da inovação, a exemplo do “radar da inovação” (BICHUETI *et al.*, 2013). É preciso, cada vez mais, que se compreenda que a inovação gerencial envolve tecnologias sociais, tão importantes quanto àquelas de caráter tecnológico (NELSON, 2008).

5.3 Limitações e Sugestões para novas pesquisas

Uma das limitações principais da pesquisa realizada nesta tese foi a impossibilidade de os terceirizados avaliarem determinadas Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação, em função de as mesmas versarem sobre aspectos que se relacionam à empresa contratante. Petrossi *et al.* (2014) reforçam a referida limitação ao afirmar que “as políticas e práticas de gestão de pessoas existentes na empresa contratante não estão alcançando os empregados terceirizados” (p. 131). Outra limitação importante foi a de que a presente pesquisa não investigou mediadores e moderadores das relações encontradas para melhor explicar esses resultados.

Outras limitações foram identificadas no processo de coleta de dados, em especial, o acesso difícil aos terceirizados e aos gestores. Ademais, a coleta de dados ocorreu em um período de tempo maior do que o planejado, em função de grande parte dos trabalhadores terem respondido o questionário de forma *on-line*, o que dificultava um processo mais efetivo de sensibilização presencial. Além disso, a extensão das universidades pesquisadas e o fato de se localizarem em dois estados distintos dificultou o acesso presencial aos diversos setores. Aponta-se, também, que a preocupação em não elaborar um questionário muito extenso impossibilitou a investigação de consequentes nesta pesquisa.

Por fim, outra limitação observada foi no possível entendimento, por parte dos respondentes, acerca do que consiste a Inovação Gerencial. O questionamento foi feito de forma direta e não por meio de itens, o que pode dificultar a mensuração, devido à amplitude do conceito. Esta não é uma limitação apenas desta pesquisa, mas de outras, tendo em vista a relativa escassez de escalas validadas para a investigação da Inovação Gerencial no contexto brasileiro.

Como sugestões para novas pesquisas, apontam-se as seguintes: estudos que incluam práticas específicas de avaliação e gestão do desempenho do servidor e do terceirizado atuante em universidades, considerando que, em decorrência das análises fatoriais realizadas, itens que investigavam essa temática, de forma direta, ficaram ausentes. Ademais, Montezano *et al.* (2017) identificaram que a avaliação de desempenho é a competência de maior prioridade para gestores no âmbito do setor público. Sugere-se, também, pesquisas qualitativas sobre comprometimento em universidades federais, com vistas a explorar, com mais profundidade, dimensões que não tiveram destaque nesta pesquisa (normativa e de continuação), assim como maior investimento em pesquisas com Perfis de Comprometimento Organizacional.

Sugere-se, ainda, pesquisas que validem as Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação abordadas neste estudo em outras universidades federais de diferentes regiões do Brasil, possibilitando analisar coincidências e divergências, inclusive associadas a questões organizacionais e culturais. Ademais, uma possibilidade de pesquisa adicional seria explorar diferenças na percepção de técnicos administrativos e docentes sobre os fenômenos do Comprometimento Organizacional, Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação.

São relevantes também pesquisas de comparação entre universidades públicas e privadas, assim como em organizações de outros segmentos (como indústria, varejo, comunicações, etc.), possibilitando analisar a emergência de outros Perfis de Comprometimento Organizacional e analisando a permanência das Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação em contextos distintos, assim como analisar a percepção da Inovação Gerencial.

Sugere-se, ainda, pesquisas que explorem a percepção e as relações entre tais fenômenos para os terceirizados, de forma qualitativa, visando ao aprofundamento do entendimento da relação dupla (CHAMBEL, 2012) assumida pelo trabalhador, relacionando-se à organização em que desenvolve as atividades e, ao mesmo tempo, à empresa contratante.

Considerando as especificidades das diversas organizações que podem ser estudadas, sugere-se futuras pesquisas que incluam variáveis mediadoras ou moderadoras na relação entre Inovação Gerencial, Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação e Comprometimento Organizacional, a exemplo da cultura organizacional e da cultura nacional. Para futuros estudos, tais mediadores e/ou moderadores podem ser itens retirados das próprias variáveis independentes que não funcionaram como preditores do Comprometimento Organizacional. Ademais, podem ser incluídos consequentes a fim de que os modelos tornem-se mais completos e obtenham maior grau explicativo.

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**, v. 24, n. 20, p. 3831-3852, 2013.
- AGARWALA, T. Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 2, p. 175-197, 2003.
- AIDAR, T. **Comprometimento Organizacional e estratégia de gestão de pessoas dos diferentes vínculos empregatícios em projetos de TI**. 2012. 168f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Nove de Julho Uninove, São Paulo, 2012.
- ALBERTON, M. M.; CARVALHO, L. C. Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. **Future Studies Research Journal**, v.9, n. 2, p. 61-87, 2017.
- ALVES, H. M. C.; DOURADO, L. B. R.; CORTES, V. N. Q. A influência dos vínculos organizacionais na consolidação dos Centros de Atenção Psicossociais. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 10, p. 2965-2975, 2013.
- ALVES, S. M. P.; COELHO, M. C. R.; BORGES, L. H.; CRUZ, C. A. M.; MASSARONI, L.; MACIEL, P. M. A. A flexibilização das relações de trabalho na saúde: a realidade de um Hospital Universitário Federal. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, n. 10, p. 3043-3050, 2015.
- AMORIM, J. A. A.; SCHIMIGUEL, J. Planejamento estratégico em universidades: inovação e administração pública através de novos modelos gerenciais baseados em sistemas de informação. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n.2, p. 326-351, 2012.
- ANDRADE, G. A. **Comprometimento Organizacional**: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior. 2015. 124f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2015.
- ANDRADE, M. O.; CUNHA, V. S.; LINS, W. M. S.; YUNG, F. R.; ABDON, J. A. S.; SOUZA, E. M. Saúde ocupacional e riscos psicossociais em trabalhadores da limpeza de instituição de ensino superior: Um estudo qualitativo em Brasília, DF. **Tempus, actas de saúde colet**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 143-156, 2016.
- ANSARI, S.; REINECKE, J. SPAAN, A. How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1313-1341, 2014.
- ANTUNES, R.; ALVES, G. As Mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 335-351, 2004.

ANTUNES, R.; DRUCK, G. A terceirização sem limites: a precarização do trabalho como regra. **O Social em Questão**, v. 18, n. 34, p. 19-40, 2015.

AQUINO, J. M. C.; TEIXEIRA, L. A. A.; ANDRADE, D. F. Imagem do servidor público: um estudo com usuários do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 4, p. 585-604, 2015.

ARAÚJO, J. F. Da Nova Gestão Pública à Nova Governação Pública: pressões emergentes da fragmentação das estruturas da Administração Pública. In: SILVESTRE, H. C.; ARAÚJO, J. F. **Coletânea em Administração Pública**. Escolar Editora: Lisboa, 2013, p. 25-61.

ARRAES, V. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; SILVA, M. N. M.; PENHA, E. D. S. Relação entre aspectos da modernidade organizacional e Comprometimento Organizacional. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, v. 16, n. 1, p. 66-85, 2017.

ASSUNÇÃO-MATOS, A.; BICALHO, P. P. G. O trabalho, a terceirização e o Legislativo brasileiro: Paradoxos e controvérsias. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 2, p. 120-129, 2016.

AZEVEDO, M. C.; TONELLI, M. J.; SILVA, A. L. Contratos flexíveis de trabalho: diferentes perfis de trabalhadores qualificados brasileiros. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 277-291, 2015.

AZEVEDO, M. O. B.; ARANHA, F. A. Qual a instituição de Educação Superior que se necessita hoje? Que universidade se busca?! **Poiésis – Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado – Universidade do Sul de Santa Catarina**, Unisul, Tubarão, v. 7, n. 11, p. 66-821, 2013.

BACCHI, F. S.; FONSECA, V. S. Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional dos Voluntários de Organizações do Terceiro Setor Brasileiras. **Revista Espacios**, v. 38, n. 13, p. 17-31, 2017.

BALSAN, L. A. G.; LOPES, L. F. D.; ALVES, J. N.; VIZZOTTO, F. B.; COSTA, V. M. F. Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 9, n. 1, p. 143-164, 2016.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999a. 1 CD-ROM.

BALASSIANO, M.; SALLES, D. Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute. **BAR, Braz. Adm. Rev.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 268-286, 2012.

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Panorama da Gestão de Pessoas no setor público. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.

BAPTISTA, A. L. X.; SANABIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnicos

administrativos em educação no âmbito das instituições federais de ensino superior. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v.7, n. 3, p. 182-205, 2014.

BARBOSA, D. A. **Análise de Perfis de Comprometimento Organizacional e sua relação com o desempenho humano**: uma abordagem psicossocial. 2019. 136f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2019.

BARROS, R. A. S. **Comprometimento Organizacional do efetivo e do terceirizado**: estudo do setor de relacionamento com o cliente em uma empresa de saneamento no Espírito Santo. 2010. 70f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2010.

BASTOS, A. V. B.; MENEZES, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou um consequente do Comprometimento Organizacional? **Estudos de Psicologia**, v. 15, n. 3, p. 299-307, 2010.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; MACAMBIRA, M. O.; BORGES-ANDRADE, J. E. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. C. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO, A. M. P. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O Trabalho e as Organizações**: atuações a partir da Psicologia. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013, v. , p. 280-307.

BASTOS, A. V. B. **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.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTE PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre, RS: Artmed, 2015.

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. (Orgs.). **Processos Psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

BATISTA, L. M.; BATISTA, H. M. Ferramentas de controle de bens de consumo disponíveis no SIPAC e no SIAFI: estudo na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. **HOLOS**, v. 28, n. 6, p. 190-202, 2012.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

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

- BERLIN, K. S.; WILLIAMS, N. A.; PARRA, G. R. An Introduction to Latent Variable Mixture Modeling (Part 1): Overview and Cross-Sectional Latent Class and Latent Profile Analyses. **Journal of Pediatric Psychology**, v. 39, n. 2, p. 174–187, 2014.
- BEUREN, I. M.; KLEIN, L.; LARA, F. L.; ALMEIDA, L. B. Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores? **RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)**, v. 20, p. 216-237, 2016.
- BEUREN, I. M.; ORO, I. M. Relação entre Estratégia de Diferenciação e Inovação, e Sistemas de Controle Gerencial. **RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)**, v. 18. n. 3, p. 285-209, 2014.
- BEZERRA, A. B.; BIZARRIA, F. P. A.; TASSIGNY, M. M. Comprometimento Organizacional de funcionários de uma agência bancária. **Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – raUNP**, v. 6, n. 1, p. 37-50, 2014.
- BICHUETI, R. S.; ROSA, L. A. B.; GROHMANN, M. Z.; GOMES, C. M.; KNEIPP, J. M. A atividade inovadora em indústrias de Santa Maria/RS: um estudo multicascos. **R. eletr. estrat. neg., Florianópolis**, v.6, n.2, p. 284-312, 2013.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management Innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- BOHRT, R.; ROMERO, C.; DIAZ BRETONES, F. El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas. **Ajayu**, La Paz, v. 12, n. 2, p. 227-245, 2014.
- BORGES, L. O.; MOTTA, G. M. V.; BIONDINI, B. K. F.; LIMA, L. M.; ESCARCE, P. A. Impactos da terceirização em empregados efetivos: Um caso na construção de edificações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 2, p. 176-189, 2016.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de Comprometimento Organizacional em instituições públicas. *In: ENCONTRO ANUAL DE PSICOLOGIA*, 19., 1989, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 1989. Não paginado.
- BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento Organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.
- BOTTINO, M. B.; ANDRADE, E. P. A contribuição das Relações Públicas na Gestão do Conhecimento Organizacional em uma instituição federal de ensino superior: um estudo de caso no CEFET/RJ. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 1, n. 1, 2017.
- BOYNARD, K. M. S.; NOGUEIRA, J. M. Indicadores de gestão em conflito com indicadores de qualidade? Lições econômicas para a gestão universitária. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 8, n. 4, p. 237-258, 2015.
- 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.

BRANDÃO, S.; BRUNO-FARIA, M. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Rev. Adm. Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988.

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.

BRASIL. **LEI Nº 10.973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.

BRASIL. **LEI Nº 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.

BRASIL. **LEI Nº 13.429, DE 31 DE MARÇO DE 2017**. Altera dispositivos da Lei n o 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.

BRASIL. **LEI Nº 6.019, DE 3 DE JANEIRO DE 1974**. Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências.

BRASIL. **LEI Nº 8.036, DE 11 DE MAIO DE 1990**. Dispõe sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, e dá outras providências.

BRASIL. **LEI Nº 8.212, DE 24 DE JULHO DE 1991**. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências.

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.

BRASIL. **DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

BRITO, V. G. P.; MARRA, A. V.; CARRIERI, A. P. Práticas discursivas de trabalhadores terceirizados e construções sociais de identidade de exclusão. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 77-91, 2012.

BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 3, p. 265-284, 2012.

BRUNO-FARIA, M. F. B.; FONSECA, M. V. A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

BUCHELE, G. T.; TEZA, P.; MULLER, I. R. F.; SOUZA, J. A. Desaprendizagem Organizacional: Um Estudo de Campo na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 64-83, 2016.

BUENO, R. L. P.; BRELÀZ, G.; SALINAS, N. S. C. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, esp., p. 7-28, 2016.

BURIGO, C. C. D.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 1, p. 197-211, 2013.

BURIGO, E. M.; TOSTA, K. Fatores que interferem no desempenho dos servidores ocupantes do cargo de administrador da UFSC durante o estágio probatório. **Revista Práticas em Gestão Universitária**, v. 1, n. 2, 2017.

CAMELO-ORDAZ, L. O.; GARCÍA-CRUZ, J.; SOUSA-GINEL, E.; VALLE-CABRERA, R. The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 7, p.1442-1463, 2011.

CAMPOLINA, L. O.; MARTÍNEZ, A. M. Fatores favoráveis à Inovação: estudo de caso em uma organização escolar. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 3, p. 325-338, 2013.

CAMPOS, J. G. F.; PITOMBO LEITE, N. R.; TAVARES, B. P.; PRESTE, J. Componente do Comprometimento Organizacional no setor público. **Revista Pretexto**, v. 10, n. 2, p. 9-26, 2009.

CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. B. Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e intenção de sair: um estudo entre as Gerações X e Y. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015.

CAPRIOLI, K. C.; ARAUJO, N. F. V. B. A Relação entre Comprometimento Afetivo e as Dimensões da Aprendizagem Organizacional. **Revista Administração em Diálogo**, v. 18, n. 3, p. 76-103, 2016.

CARDOZO, B. D. A.; ARAUJO, G. C. A.; MARIANI, M. A. P. Comprometimento Organizacional em uma cooperativa de reciclagem. **Interações (Campo Grande)**, v. 18, n. 3, p. 107-120, 2017.

CARMONA, C. U. M.; SILVA, T. G.; SILVA, S. P.; SOARES, C. V.; CONCEIÇÃO, L. L. C. Gestão de risco de projetos de inovação: recortes teórico-empíricos. **Exacta – EP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 257-267, 2014.

CARVALHO, J. D. **Comprometimento Organizacional no serviço público: um estudo na segurança social de Minas Gerais**. 2015. 134f. Dissertação (Mestrado em Administração) –

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2015.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; SILVA, L. M.; FARIAS, S. P. M.; OLIVEIRA, M. S.; TETTE, R. P. G. Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho para pessoas com e sem deficiência. **Psico-UFS, Bragança Paulista**, v. 18, n. 1, p. 109-120, 2013.

CARSON, K. D.; CARSON, P. Differential relationships associated with two distinct dimensions of continuance commitment. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, V. 5, N. 3/4, p. 359-381, 2002.

CASSUNDÉ, F. R.; BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. Terceirização e Precarização do Trabalho: Levantamento Bibliométrico sobre os Caminhos Críticos da Produção Acadêmica em Administração. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 1, p. 172-194, 2016.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da Burocracia Federal Brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, V. 51, n. 1, P. 1-26, 2017.

CAVALCANTI, E. A. A.; COSTA, L. L. S. Comprometimento Organizacional e características do trabalho: em busca de significados e relações. **Revista Principia**, v. 1, n. 26, p. 42-55, 2015.

CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, Comprometimento Organizacional e intenção de permanência na organização. **Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 10, n.3, p. 37-56, 2016.

CEYLAN, C. Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 1, p. 1-19, 2012.

CHAMBEL, M. J. Práticas de Recursos Humanos e Duplo Comprometimento Afetivo por parte dos Trabalhadores Terceirizados. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 267-282, 2012.

CHANDLER, A. D. Strategy and Structure. In: FOSS, N. J. (Org.). **Resources Firms and Strategies – A Reader in the Resource -Based Perspective**. Oxford: Oxford University Pres, 1997, p. 40-51.

CHAVES, V. F.; PEREIRA, D. J.; BOMFIM, T. F. S. A execução da despesa pública da UNEB após a implantação do sistema FIPLAN. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 2, n. 1, 2018.

CHEN, C. J.; HUANG, J. W. Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 1, p. 104-114, 2009.

COSTA, C. G.; BRITO, L. Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção de gestores públicos, **Holos**, v. 33, n. 2, p. 393-408, 2017.

COSTA, F. B.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: Bases para uma Abordagem Processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 3, p. 329-337, 2014.

COSTA, M. S. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente. **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, n 1, p. 115-131, 2017.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v.11, n. 1, p. 162-183, 2018.

COSTA, V. M. de Q. **Comprometimento Organizacional afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho**: um estudo no IFBA/CAMPUS Camaçari. 2014. (Dissertação de Mestrado). Programa de PósGraduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil. 2014.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; BIDO, D. S. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. **RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)**, v. 19, n. 6, p. 772-794, 2015.

CRUZ, L. J.; QUEIROZ, N. S.; LIMA, G. L. Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho no setor público: um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 2, p. 87-116, 2014.

CUNHA, Y. R. Terceirização e o setor público. **Revista de Ciências Sociais**, n. 43, p. 239-262, 2015.

D'ÁVILA, J. C.; BILESSIMO, S. M. S.; ESTEVES, P. C. L.; BARROS, A. F. F.; VARGAS, C. M. Práticas de Gestão de Conhecimento: um estudo de caso em uma instituição de ensino federal. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v.10, n. 3, p. 78-96, 2017.

DAMANPOUR, F.; EVAN, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag." **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n.3, p. 392-404, 1984.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. **British Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 215-236, 2006.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DAMANPOUR, F. Footnotes to Research on Management Innovation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012.

DE MARCO, R. A.; FIATES, G. G. S. O processo de formação de estratégias em instituições de ensino superior. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 9, n. 1, p. 211-233, 2016.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

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.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.

DENHART, R.B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DGEEC. **Principais resultados do CIS 2012** – Inquérito Comunitário à Inovação. Ministério da Educação e Ciência/Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. Lisboa, 2014.

DIAS, A. P. A terceirização da força de trabalho: a institucionalização da precarização do emprego e da vida. **Acesso Livre**, n. 3, p. 146-159, 2015.

DÓRIA, A. S.; SANO, H.; LIMA, J. P.; SILVA, A. F. S. B. S. Inovação no setor público: uma instituição pública de ensino sob a ótica dos servidores e colaboradores. **Revista do Serviço Público, Brasília**, v. 68, n. 2, p. 285-318, 2017.

DRUCK, M. G. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? **Cadernos CRH**, Ed. esp., n. 24, 37-57, 2011.

DURÃO, A. A. X. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional no Ministério do Meio Ambiente**. 2015. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília. Brasília, 2015.

ECHEVERRÍA, A. V.; MELOÑO, P.; LEOPOLD, L.; ZANELLI, J. C. Innovación: prácticas de gestión, representaciones y modelos mentales em dirigentes del sector de las Tecnologías de la Información en Uruguay. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 5-27, 2008.

ESTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro**, v. 6, n. 1, p. 01-17, 2008.

ESTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro**, v. 9, n. esp., p. 648-667, 2011.

FALQUETO, J. M. Z.; FARIAS, J. S. A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 1, p. 22-41, 2013.

FARIAS FILHO, M. C.; GARCIA, R. G.; HERREROS, M. M. A. G. A institucionalização do planejamento na gestão universitária. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 3, p. 252-268, 2013.

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 ANUAL DA ANPAD*, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2015. Não paginado.

FEITOSA, R. L. **Estilos de liderança e sua relação com comprometimento e clima organizacional**: estudo de caso em um hospital público e de ensino. 2008. 141f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2008.

FEITOSA, R. L. **Práticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e seus Consequentes** – Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade – no contexto do comércio varejista. 2019. 225f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2019.

FEITOSA, R. L.; MONTENEGRO, A.V. Considerações sobre terceirização e precarização do trabalho no contexto brasileiro: uma revisão. **Revista de Psicologia**, v. 6 n. 2, p. 76-89, 2015.

FERNANDES, F. M. B.; MOREIRA, M. R.; RIBEIRO, J. M.; OUVERNEY, A. M.; OLIVEIRA, F. J. F.; MORO, M. F. A. Inovação em ouvidorias do SUS – reflexões e potencialidades. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, n. 8, p. 2547-2554, 2016.

FERREIRA, P. C. G. **Nova geração de servidores públicos federais: valores, expectativas, Comprometimento Organizacional e intenção de rotatividade**. 2016. 116 f., Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão do Setor Público) — Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade de Brasília. Brasília, 2016.

FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; FERREIRA, C. B.; BARBOSA, N. B.; BORGES, C. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Rev. Adm. Pública**, v, 48, n. 5, p. 1207-1227, 2014.

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. 253-73, 2008.

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil. **Organ. Soc., Salvador**, v. 18, n. 57, p. 285-301, 2011.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; FILHO, A. I. S.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de

pesquisa. **Rev. Adm. Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, 2013.

FOSS, N. J.; LAUREN, K.; PERDERSEN, T. Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices. **Organization Science**, v. 22, n. 4, p. 980-999, 2011.

FREIRE, D. A. L.; MURITIBA, P. M.; SILVA, L. V.; MURITIBA, S. N. Impacto do Sistema de Trabalho de Alto Envolvimento no Comprometimento e Entrincheiramento no MST: Análise por Modelagem de Equações Estruturais. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013. Não paginado.

FREITAS, L. L. **Influências da implementação de uma Gestão Estratégica no comprometimento dos empregados em organizações do terceiro setor**. 215f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; CRUZ, A. P. C.; MACHADO, M. J. C. A Estrutura de Artefatos de Controle Gerencial no Processo de Inovação: Existe Associação com o Perfil Estratégico? **BAR. Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 129-156, 2015.

FURNO, J. C.; GOMES, B. P. O Gênero da terceirização. **Em Tese, Florianópolis**, v. 12, n. 1, p. 207-229, 2015.

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

GENARI, D.; IBRAHIM, C. V. D.; IBRAHIM, G. F. A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, **Holos**, v. 33, n. 5, p. 313-328, 2017.

GIOSA, L. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GÓES, M. B. B. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo com os servidores técnico-administrativos do centro acadêmico do agreste da UFPE**. 2016. 96f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2016.

GOMES, O. F.; GOMIDE, T. R.; GOMES, M. A. N.; ARAÚJO, D. C.; MARTINS, S. FARONI, W. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 4, p. 234-255, 2013.

GOMES, J. C.; EMMENDOERFER, M. L.; FRAGA, B. O. Produção científica no Brasil no período de 1986 a 2013 sobre Gestão de Pessoas no setor público. **Desafio Online**, v. 5, n. 2, p. 296-311, 2017.

GONÇALVES, R. B.; VIEIRA, G. B. B.; STALLIVIERI, L. Os recursos estratégicos e as instituições de ensino superior: estudo de caso em uma universidade do Sul do Brasil. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 9, n.3, p. 89-107, 2016.

GUALBERTO, S. S.; MOREIRA, M. F. Dos Modelos Teóricos à Gestão Empírica da Inovação em Empresas de Serviços de Software do Distrito Federal. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 3, p. 339-350, 2013.

GURGEL, G. M. M.; MEDEIROS, L. O.; MOURA, L. S. N. T. Avaliação da acessibilidade do Portal IFRN à luz do e-MAG e do WCAG Samurai. **HOLOS**, v. 28, n. 1, p. 182-195, 2012

HAMEL, G. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

IBGE. **Pesquisa de Inovação**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro, 2016.

JACOBSEN, A. L.; CERQUEIRA, R. L. B.; LIOTTO, M.; ALMEIDA, S. M.; PEREIRA, M.; SILVA, J. M. Gestão de pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 2, p. 129-157, 2012.

JAFRI, M. H. Organizational commitment and employee's innovative behavior: a study in retail sector. **Journal of Manahement Research**, v. 10, n. 1, p. 62-68, 2010.

JANISSEK, J.; AGUIAR, C. V. N.; MELLO, T. A. B.; FERREIRA, R. S.; CAMPOS, M. S. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Rev. Serv. Público Brasília**, v. 68, n. 2, p. 259-284, 2017.

JANISSEK, J.; 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**, v. 7, n. 2, p. 49-66, 2016.

JANISSEK, J.; SANTOS, E. C.; LOBO, A. S.; MELO, L. C.; SOARES, A. C. Concepções de universidade no Brasil: uma análise a partir da missão das universidades federais brasileiras e dos modelos de universidade. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 4, p. 216-233, 2013.

JANISSEK, J.; PEIXOTO, A. A. Os Novos Modelos de Gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O Trabalho e as Organizações**: atuações a partir da Psicologia. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013, v. , p. 121-149.

JENSEN, P. H., STONECASH, R. E. Incentives and the efficiency of public sector-outsourcing contracts. **J Econ Surv.** v. 19, p. 767-87, 2005.

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.

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. **Rev. Adm. (São Paulo)**, v. 52, n. 1, p. 93-102, 2017.

- KABINS, A.; XU, X. V.; BERGMAN, M.; BERRY, C.; WILSON, V. A Profile of Profiles: A Meta-Analysis of the Nomological Net of Commitment Profiles. **Journal of Applied Psychology**, v.101, n. 6, p. 881-904, 2016.
- KAM, C.; MORIN, A. J. S.; TOPOLNYTSKY, L. Are Commitment Profiles Stable and Predictable? A Latent Transition Analysis. **Journal of Management**, v. 42, n. 6, p. 1462-1490, 2016.
- KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário. **Revista Espaço Pedagógico**, v. 18, n. 1, p. 151-170, 2011.
- KANZAKI, M. A. N. **Comprometimento Organizacional dos docentes à luz do modelo conceitual de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN**. 2010. 92f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Potiguar. Natal, 2010.
- KIM, R. H.; GAUKLER, G. M.; LEE, C. W. Improving healthcare quality: A technological and managerial innovation perspective. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 113, parte B, p. 373–378, 2016.
- KLAUCK, M.; BOHNENBERGE, M. C.; SCHMIDT, S. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 6, n. 1, 2009.
- KLEIN, K. J.; SORRA, J. S. The Challenge of Innovation Implementation. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p; 1055-1080, 1996.
- KLUMB, R.; FEUERSCHÜTTE, S. G. Expectativas e envolvimento no trabalho: estudo com profissionais terceirizados de uma organização pública catarinense. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 233-258, 2012.
- KOSTER, M.; VOS, B.; SCHROEDER, R. Management innovation driving sustainable supply management Process studies in exemplar MNEs. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 240-257, 2017.
- KREIN, J. D. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva. Consequências da reforma trabalhista. **Tempo Social, Revista de Sociologia da USP**, v. 30, n. 1. p. 77-104, 2018.
- KUABRA, P. S. S.; ICHIKAWA, E. Y.; SACHUCK, M. I. Comprometimento Organizacional de pesquisadores: um estudo no Centro de Ciências Agrárias da Universidade Estadual de Maringá. **Revista Economia & Gestão – E&G**, v. 12, n. 28, p. 4-29, 2012.
- KYLE, G. T.; ABSHER, J. D.; CHANCELLOR, C. Segmenting Forest Recreationists Using Their Commitment Profiles. **Journal of Park and Recreation Administration**, v. 23, n. 2, p. 64-86, 2005.
- LA FALCE, J. L.; MARQUES, M. R. J.; DE MUYLDER, C. F.; MACHADO, F. M. R. F. Comprometimento Organizacional, Transferência do Conhecimento e a Maturidade da Gestão do Conhecimento: Estudo na Universidade Federal De Ouro Preto. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 41., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2017a. Não paginado.

- LA FALCE, J. L.; PAIVA, K. C. M.; DE MUYLDER, C. F. MORAIS, M. M. S. Organizational commitment: longitudinal study in a public higher education organization. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo**, v. 18, n. 6, p. 124-148, 2017b .
- LAURSEN, K.; FOSS, N. J. Human resource management practices and innovation. In: DODGSON, M.; GANN, D. **Handbook of Innovation Management**, Cap. 25, Publisher: Oxford University Press, Oxford, UK, Nelson Phillips, p. 505-529, 2014.
- LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. Recrutamento e seleção por competências para o cargo de secretário executivo. **Revista Práticas em Gestão Universitária**, v. 1, n. 2, 2017.
- LEÃO, P. V. O. C.; NUNES, S. C.; NETO, A. C.; CRUZ, M. V. G. Terceirização: implicações nas práticas de gestão de pessoas da empresa contratada. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, v. 13, n. 1, p. 21-38, 2014.
- LEITE, N. R. P; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas, Estratégia de Retenção de Profissionais e Comprometimento Organizacional em uma Estrutura Organizacional Remota. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 4, p. 803-822, 2013.
- LEITE, N. R. P; ALBUQUERQUE, L. G.; KNISS, C. T. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 4, p. 87-112, 2010.
- LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; NOGUEIRA, A. S. Gerações produtivas e Comprometimento Organizacional: um estudo comparativo com oficiais da Aeronáutica. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 3, p. 694-711, 2012.
- LEONE, N. M. C. P. G.; ARAUJO, S. M.; KANZAKI, M. A. N. O Olhar dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre Comprometimento Organizacional. **Revista APGS – Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 4, n. 3, pp. 319-340, 2012.
- LIMA, A. N. **Comprometimento organizacional e satisfação: um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa**. 2016. 106f. Dissertação (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, 2016.
- LIMA, J. C. A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 13, n.1, p. 17-26, 2010.
- LIMA, J. O. **Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências coletivas na Secretaria De Recursos Humanos (SRH) da Universidade Federal de Campina Grande**. 2013. 154f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, 2013.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do Comprometimento Organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Rev. Adm.**

Pública, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.

LOIOLA, E.; BASTOS, A.V.B. e TEIXEIRA, J.C.A. A adoção de práticas inovadoras de organização e produção no Brasil. *In: SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - FEB – UNESP, 10., 2003, Bauru. Anais...* Bauru, 2003. Não paginado.

LOPES, D. P. T. **Inovação gerencial na perspectiva da gestão de Recursos Humanos**. 169f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

LOPES, D. P. T.; SANTOS, S. R. M. D.; SILVA, V. H. R.; MARTINS, G. S. Fatores Determinantes da Inovação Gerencial: Uma Proposta para Análise e Investigação. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 2541-2563, 2018.

LOPES, D. P. T. **Inovação Gerencial**: uma análise teórico-conceitual. XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2015.

LOUREIRO, T.; MENDES, G. H. S.; SILVA, E. P. Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 97-105, 2017.

MACHADO, A.D. Implicações da reforma trabalhista na alimentação dos trabalhadores. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p.1-4, 2018.

MAGALHÃES, E. M.; OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; CAMPOS, D. C. S. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, 2010.

MAGALHÃES, M. M.; BARBOSA, M. A. C. LIMA, J. R. T.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo na UFAL/campus Arapiraca. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n. 4, p. 327-350, 2017.

MAGALHÃES, Y. T.; CARVALHO NETO, A. M.; GONÇALVES, P. P. B. Os múltiplos desafios da gestão de terceirizados: a experiência dos gestores de contratos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 116-143, 2010.

MAGALHÃES, Y. T.; CARVALHO NETO, A. M.; SARAIVA, L. A. S. Práticas gerenciais relacionadas à qualificação de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de mineração. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 227-244, 2011.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 390-405, 2011.

MÄKIKANGAS, A.; TOLVANEN, A.; AUNOLA, K.; FELDT, T.; MAUNO, S.; KINNUNEN, U. Multilevel latent profile analysis with covariates: Identifying job characteristics profiles in hierarchical data as an example. **Organizational Research**

Methods, v. 21, n. 4, p. 931-954, 2018.

MANCEBO, D.; JÚNIOR, J. R. S.; LÉDA, D. B. O trabalho nas instituições de Educação Superior. **RBPAE**, v. 32, n. 3, p. 739-757, 2016.

MARCELINO, P.; CAVALCANTE, S. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**, v. 25, n. 65, p.331-346. 2012.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre resistência a mudança e Comprometimento Organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 18, n. 2, p. 161-175, 2014.

MARTINS, L. F. N.; LIMA, S. M. V. Programa de Aquisição da Produção da Agricultura no Papa/DF: inovação gerencial e tecnológica em sistemas familiares, 2009-2016. **RESR, Piracicaba-SP**, v. 55, n. 03, p. 497-514, 2017.

MARTINS, S. H. B. M.; SANT'ANNA, A. S. Valores individuais e Comprometimento Organizacional: um estudo com o corpo docente de instituição de ensino superior. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 7, n. 3, p. 227-246, 2014.

MATOS, A. A.; NUNES, A. M. inovação da gestão dos hospitais públicos no sistema de saúde português. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 5, n. 2, p. 14-23, 2016.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho em empresas hoteleiras. 2003. 294f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro, 1997. 1 CD-ROM.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do Comprometimento Organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro, 1997. 1 CD-ROM.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D. L. F.; MONTEIRO,

T. C. C. Três (ou quatro?) componentes do Comprometimento Organizacional. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999. Não paginada.

MELO, M. A. S.; BEZERRA, J. C. B.; COLETA, M. F. D.; PUENTE-PALACIOS, K. E.; COLETA, J. A. D.; BEZERRA, A. L. Q. Comprometimento organizacional de trabalhadores da vigilância sanitária em municípios do estado de Goiás. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 12., . 3, p. 655-677, 2014.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensão do constructo. **Estudos de Psicologia**, v. 28, n. 4, p. 463-474, 2011.

MEYER, J. P.; (Org.) **Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions**. Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group, 2009.

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.; 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**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P.; MORIN, A. J. S. A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 584–612, 2016.

MEYER, J. P.; MORIN, A. J. S.; VANDENBERGHEC, C. Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 88, p. 56-72, 2015.

MEYER, J. P.; MORIN, A. J. S.; WASTI, S. A. Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. **Human Relations**, v. 71, n. 9, p. 1204–1233, 2018.

MEYER, J. P.; PARFYONOVA, N. M. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 4, p. 283–294, 2010.

MEYER, J. P.; STANLEY, L. J.; PARFYONOVA, N. M. Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. **Journal of Vocational Behavior**, 80, p. 1–16, 2012.

MEYER, J. P.; STANLEY, L. J.; VANDENBERG, R. J. A Person-centered approach to the study of commitment. **Human Resource Management Review**, v. 23, p. 190-202, 2013.

MICHAELIS, D. B.; STEGMAIER, R.; SONNTAG, K. Affective Commitment to Change

and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management, **Journal of Change Management**, v. 9, n. 4, p. 399-417, 2009.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEIRO, C. S. R. C. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português**. 2013. 87 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, 2013.

MONTENEGRO, A. V. **Estudo sobre Comprometimento Organizacional, Estilos de Liderança e Cultura Organizacional em uma organização cearense**. 2016. 117f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

MONTENEGRO, A. V.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Estudo sobre Comprometimento Organizacional, Estilos de Liderança e Cultura Organizacional em uma empresa cearense. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 42., 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2018. Não paginado.

MONTEZANO, L.; JUNIOR, J. B. C. A.; ISIDRO-FILHO, A. Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 4, p. 785-806, 2017.

MOREIRA, T. P.; MARQUES, D. S.; SANTOS, S. M.; CABRAL, A. C. A.; PESSOA, M. N. M. A estrutura organizacional da Universidade Federal do Ceará (UFC): um estudo de caso à luz da teoria das cinco configurações de Mintzberg. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 12, p. 73-96, 2019.

MORROW, P. Managing organizational commitment: insights from longitudinal research. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2011.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

MOURÃO, L.; GONDIM, S. M. G.; MACÊDO, M. E. C.; LUNA, A. F. Avaliação de necessidades de treinamento como preditora do impacto do treinamento no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis**, v. 13, n. 2, p. 203-216, 2013.

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

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MUTHÉN, B.; ASPAROUHOV, T. Bayesian structural equation modeling: A more flexible representation of substantive theory. **Psychological Methods**, v. 17, n. 3, p. 313–335, 2012.

NASCIMENTO, A. L.; EMMENDOERFER, M.; GAVA, R. Comprometimento no trabalho

de gestores públicos em uma autarquia estadual no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 65, n. 2, p. 199-226, 2014.

NELSON, R. R. What enables rapid economic progress: What are needed institutions? **Research Policy**, v. 37, n. 1, p. 1-11, 2008.

NOBRE, E. A.; COSTA, R. P. S.; EL-AOUAR, W. A.; BARRETO, L. K. S.; SOUZA, L. A. Capacidade de inovação nas empresas incubadas. **Holos**, v. 32, n. 3, 2016.

NODARI, C. H.; CAMARGO, M. E.; OLEA, P. M.; DORION, E. C. H.; CLAUS, S. M. Configuração das práticas de inovação na atenção primária à saúde: um estudo de caso. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, n. 10, p. 3073-3086, 2015.

NYLUND, K. L.; ASPAROUHOV, T.; MUTHÉN, B. O. Deciding on the number of classes in latent class analysis and growth mixture modeling: A Monte Carlo simulation study. Structural equation modeling: **A multidisciplinary Journal**, v. 14, n. 4, p. 535-569, 2007.

OLHER, B. S.; COSTA, I. S.; TEIXEIRA, M. I. Reflexões sobre os efeitos da terceirização dos cargos de apoio no serviço público federal: estudo de caso no Instituto Federal do Sudeste de MG campus Rio Pomba. **HOLOS**, v. 31, n. 5, p. 322-337, 2015.

OLIVEIRA, E. R. S. **Antecedentes e consequentes do Comprometimento Organizacional em uma IFES**: proposição de um modelo teórico-conceitual. 2017. 171f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

OLIVEIRA, F. S. Terceirização e flexibilização das normas trabalhistas. **Revista Prolegómenos – Derechos y Valores**, v. 16, n. 31, p. 189-201, 2013.

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 ANUAL DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2015. Não paginado.

OLIVEIRA, J. M.; RASIA, I. C. B.; SILVA, D. C. P.; PATIAS, T. Z. Análise das práticas de inovação na área da saúde: um estudo de caso em uma empresa do APL da Saúde na cidade de Pelotas-RS. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 6, n.1, p. 52-63, 2014.

OLIVEIRA, M. J. L.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M.; ROLDAN, V. P. S. Comprometimento Organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de Auditoria Fiscal. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 72-101, 2014.

OLIVEIRA, M. K.; PÉREZ-NEBRA, A. R.; ANTLOGA, C. S. Relação entre significado do trabalho e rotatividade de serventes de limpeza. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 2, p. 190-202, 2016.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. Organizational Commitment in the Public Sector: Review and Research Agenda. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 2, p. 43-54, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E COMÉRCIO (OCDE). **Manual de Oslo**. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3 Ed. Brasília: Finep, 2005.

ORTIZ, P. H. F. Cultura organizacional e comprometimento no trabalho em entidade sindical. **Revista de Administração da UNISAL**, v. 3, n. 3, p. 97-111, 2013.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas, RAE, São Paulo**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; LUZ, T. R. Comprometimento Organizacional de trabalhadores de call center. **Rev. Adm. (São Paulo)**, v. 50, n. 3, p. 310-324, 2015.

PAIVA, K. C. M.; LA FALCE, J. L. ; MUYLDER; C. F. Comprometimento Organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, 2013.

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

PAIVA, M. B. M. P.; FEITOSA, P. P. B.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n. 4, p. 47-71, 2017.

PALACIOS, F.C. Mudança estratégica e processo de institucionalização em uma universidade: o desenvolvimento de esquemas interpretativos entre os gestores. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 7, n. 3, p. 206-226, 2014.

PANIZZON, M.; FACHINELLI, A. C.; DORION, E. C. H. A inteligência distribuída como plataforma para o planejamento em universidade multicampi: estudo de caso sobre inovação em gestão. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 7, n. 1, p. 169-190, 2014.

PAROLIN, S. R. H. Estudo multicase sobre atividades inovativas. **Rev. Adm., São Paulo**, v. 48, n. 3, p. 608-620, 2013.

PASCUCI, L.; JUNIOR, V. M.; MAGIONI, B.; SENA, R. *Managerialism* na gestão universitária: implicações do Planejamento Estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 9, n. 1, p. 37-59, 2016.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica**: fundamentos e práticas. Artmed Editora, 2009.

PEIXOTO, A. L. A.; BASTOS, A. V. B. Uso e efetividade de práticas de gestão da produção e do trabalho: um *survey* da indústria brasileira. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, v. 18, n. 2, p. 372-399, 2012.

PEIXOTO, A. L. A.; JANISSEK, J. A. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção de seus gestores. **Revista GUAL - Gestão**

Universitária na América Latina, v. 8, n. 3, p. 240-260, 2015.

PEREIRA, H. A.; ALBUQUERQUE, R. S.; MORAES, A. F. G. Terceirização e precarização: um estudo com terceirizados de serviços gerais na Universidade Federal da Paraíba. **Revista Principia**, n. 26, p. 106-114, 2015.

PEREIRA, K. I. A. P.; LIMÃO, I. P.; NASCIMENTO, P. F. N.; NASCIMENTO, L. S.;

PEREIRA, R. M.; MARQUES, H. R.; CASTRO, F. L.; FERREIRA, M. A. M. Funções de confiança na gestão universitária. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 8, n. 1, p. 260-281, 2015.

PERSSON, E.; PORTO, R. S.; LAVOR, A. K. C. O RDC como nova aposta da administração pública gerencial em licitações: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). **Revista do Setor Público, Brasília**, v. 67, n. 1, p. 55-84, 2016.

PETROSSI, H. G.; SIMÕES, E. A.; SANTOS, M. L. N. Gestão de Pessoas nos contratos de terceirização. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru**, v. 9, n. 3, p. 131-148, 2014.

PIMENTEL, T. D.; PAULA, S. C. Desenvolvimento de um protocolo de avaliação do desempenho de recursos humanos em instituições de ensino superior/IES: notas para a gestão acadêmica a partir do caso do curso de Turismo/UFJF – Brasil. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v.7, n. 2, p. 243-265, 2014.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais**: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações. 2009. 257f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. **Vínculos do Trabalhador com a Organização**. São Paulo: Hucitec, 2014. v. 01. 310p

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 659-680, 2015.

PINHO, A. P. M.; FURTADO, V. A.; MONTENEGRO, A. V. Comprometimento Organizacional: mapeamento e análise das escalas validadas no Brasil. *In*: SEMEAD – SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 22., 2019, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2019. Não paginado.

PINHO, A. P. M.; JANISSEK, J. A. J. Cognição e ação: explicando as bases cognitivas do comportamento gerencial. *In*: TUPINAMBÁ, A. C. R.; RODRÍGUEZ, A. G. (Org.). **Liderança e Empreendedorismo em perspectiva intercultural**. Fortaleza: Edições UFC, 2019, p. 219-256.

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 ANUAL DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte.

Anais... Belo Horizonte, 2015. Não paginado.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S. Comprometimento Organizacional no Setor Público: Um Levantamento Bibliográfico dos Últimos 27 Anos no Brasil. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 41., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2017. Não paginado.

PINHO, A. P. M.; SILVA, M. R. R.; EVANGELISTA, N. R. S. Cognições gerenciais sobre Inovação Gerencial e Gestão de Pessoas. **Revista de Psicologia, Fortaleza**, v. 11, n. 1, p. 49-58, 2020.

PINHO, A. P. M.; SILVA, R. M. S.; OLIVEIRA, E. R. S.; OLIVEIRA, L. V. C. Relationship between organizational commitment and practices of training and performance assessment. **REBRAE**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 91-108, 2018.

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 ANUAL DA ANPAD*, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2015. Não paginado.

PINTO, M. P. C.; TEIXEIRA, L. A. A.; NETO, M. T. R.; ANDRADE, D. F. As Relações entre o desempenho ao longo da Carreira e o Comprometimento Organizacional. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012. Não paginado.

POCHMANN, M. **A supertercerização do trabalho**, vol. 2. Debates Contemporâneos, economia social e trabalho. Campinas, SP: Ltr, 2008.

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.

PRATES, A. A. P.; SILVA, M. F.; PAULA, T. S. Natureza administrativa das instituições de Ensino Superior, gestão organizacional e o acesso aos postos de trabalho de maior prestígio no mercado de trabalho. **Soc. estado., Brasília**, v. 27, n. 1, p. 25-44, 2012.

PREUSLER, T. S.; CRESPI, T. B.; MARAFON, D. L.; NARDI, V. Terceirização dos serviços de impressão como forma de obtenção da ecoeficiência em uma empresa pública de pesquisa agropecuária. **Journal of Innovation, Projects and Technologies – JIPT - Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC**, v. 3, n. 2, p. 239-254, 2015

QIN, Y.; LI, B.; YU, L. Management innovations in a Chinese hotel company: the case of 7 Days Inn. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 8, p.1856-1880, 2015.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MALIK, A. M. Gestão Estratégia de Pessoas e Inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **R. Adm.**, v. 48, n. 4, p. 658-670, 2013.

RABELO, L. D. B. C.; CASTRO, M. L. G. L.; SILVA, J. M. A. Dublês do setor elétrico: Reflexões sobre identidade e trabalho terceirizado. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 2, p. 166-175, 2016.

RAMAPRASAD, B. S.; K.P., N. P.; LAKSHMINARAYANAN, S.; PAI, Y. P. Human resource

management practices and organizational commitment: research methods, issues and future directions (2001-2016). **Industrial and Commercial Training**, v. 49, n. 6, p. 277-287, 2017.

RAMOS, P. F. ; TEIXEIRA, A. J. C. A Função Gratificada Influencia o Comprometimento, a Satisfação e o Desempenho do Servidor Público?. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, ANPAD, 41., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2017. Não paginado.

REATTO, D.; BRUNSTEIN, J. De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 11, n. 1, p. 184-207, 2018.

REGO, A. Comprometimento Organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?. **Rev. adm. empres., São Paulo**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e Comprometimento Organizacional. **RAE electron., São Paulo**, v. 6, n. 2, dez. 2007.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do Comprometimento Organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 465–476, 1985.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 161-194, 2015.

REIS, C. Z. T.; FREITAS, A. M. R.; MARTINS, S.; OLIVEIRA, A. R. Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 8, n. 2, p. 28-49, 2015.

RESENDE JUNIOR, P. C. ; GUIMARÃES, T. A. Inovação em Serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 293-313, 2012.

RIBEIRO, A. D. S.; TOLFO, S. R. Estagiários, vínculos e comprometimento com as organizações concedentes de estágio. **Arq. bras. psicol.**, Rio de Janeiro , v. 63, n. spe, p. 15-25, 2011.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicol. cienc. prof., Brasília** , v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013 .

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.

RIBEIRO, M. C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior – RIESup**, v. 3, n. 2, p. 357-378, 2017.

- RIBEIRO NETO, D. ; MESQUITA, F. L.; MARQUES, K. A. SILVA, A. C.; BARROS, M. R. Inovação em políticas de treinamento e desenvolvimento: um estudo comparativo em três organizações. **Holos**, v. 33, n. 5, 228-237, 2017.
- RIOS, M. C.; GONDIM, S. M. G. Contratos psicológicos e terceirização: um estudo das relações entre vínculos e as práticas de gestão de pessoas. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 55, p. 689-703, 2010.
- ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F. Comprometimento Organizacional: um estudo em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Estudos do CEPE**, n. 38, p. 138-206, 2013.
- ROCHA, E. S.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 237-261, 2015.
- ROCHA, J. M.; CASARTELLI, A. O. Análise do processo de implantação do Balanced scorecard (BSC) em uma instituição de ensino superior. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 7, n. 3, p. 268-290, 2014.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia - Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.
- RODRIGUES, A. F.; VELOSO, A. Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 3, p. 283-308, 2013.
- RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. Comprometimento, Entrincheiramento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. **Revista Científica Hermes**, n. 8, p. 23-46, 2013.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 5. Ed. New York: Free Press, 2003.
- ROMAN, S.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Análise do Comprometimento Organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão e Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 5-19, 2012.
- ROUSSEAU, D. M.; ARTHUR, M. B. Building agency and community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, v. 27, n.4, p. 7-18, 1999.
- ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organ. Soc., Salvador**, v. 20, n. 66, p. 501-521, 2013.
- RUSSO, S. D.; VECCHIONE, M.; BORGOGNI, L. Commitment Profiles, Job Satisfaction, and Behavioral Outcomes. **Applied Psychology: an international review**, v. 62, n. 4, p. 701–719, 2012.

SAARI, E.; LEHTONEN, M.; TOIVONEN, M. Making bottom-up and top-down processes meet in public innovation. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 6, p. 325-344, 2015.

SABINO, A. N.; LOPES, A. O Comprometimento Organizacional como determinante da voz – um estudo de perfis. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, p. 7 – 25, 2012.

SABÓIA, I. B. **Entre Clio e Kairós**: organização e vivência do tempo de trabalho de professores gestores da Universidade Federal do Ceará – Campus Sobral. 2019. 300f. Doutorado em Psicologia – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Fortaleza, CE, 2019.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; WALTER, F.; ARAÚJO, A. G. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **HOLOS**, v. 29, n. 1, p. 151-168, 2013.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. **Revista do Serviço Público, Brasília**, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017.

SALVADOR, M.; RIBA, C.. La externalización como estrategia de gestión en los servicios públicos locales. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 4, p. 633-652, 2017.

SAMPAIO, B. F. **Comprometimento do empregado terceirizado**: estudo de caso de contratação de serviços da RIP, no pólo petroquímico de Camaçari, Camaçari – Bahia. 2005. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2005.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 151-174, 2009.

SANSEVERINO, A. M.; GOMES, C. F. S. Plano de ação como estratégia para o cargo Técnico em Assuntos Educacionais. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 1, n. 1, 2017.

SANT'ANNA, D. A.; MUSSI, C. C.; LUNA, I. N.; XAVIER, W. G. Avaliação do comprometimento e da cultura organizacional: Evidências do comprometimento de uma força de vendas autônoma em uma empresa do setor de condutores elétricos. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014. Não paginado.

SANTOS FILHO, G. M.; MOURÃO, L. A Relação entre Comprometimento Organizacional e impacto do treinamento no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 75-89, 2011.

SANTOS SILVA, R.; 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.

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do Sul do

Brasil. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2013.

SANTOS, M. A. B.; MORAES, R. M.; PASSOS, S. R. L. Indicadores de desempenho e decisão sobre terceirização em rede pública de laboratórios. **Rev Saúde Pública**, v. 46, n. 3, p. 456-65, 2012.

SANTOS, M. S.; CRUZ, L. A. M. Comprometimento Organizacional no serviço público: um estudo de caso. **Revista Negócios em Projeção**, v.3, n.1, p. 68-76, 2012.

SEGALA, V. **Relação entre o modelo de Gestão de Pessoas Agency-Community com os tipos de vínculos Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional**. 2013. 106f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, 2013.

SOUZA, M. C. L. Sistemas de informação: um estudo de caso em uma unidade suplementar da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Revista GUAL - Gestão Universitária na América Latina**, v. 8, n. 4, p. 189-199, 2015.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. An Examination of Human Resource Management Practices' Influence on Organizational Commitment and Entrenchment. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 57-76, 2013.

SCHIRRMESTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.

SILVA FILHO, R. C.; MIRANDA, S. K. O.; SILVA JÚNIOR, L. C. F.; OLIVEIRA, T. A. S. Uma estratégia para implantação de sistemas integrados de gestão em instituições públicas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.5, n.2, p.235-250, 2014.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7-22, 2010.

SILVA, G. A.; TABOSA, W. A. F.; FERREIRA, H. M. S.; SILVA, V. H. A. Sistema de Informações Gerenciais da Pró-Reitoria de Extensão. **HOLOS**, v. 27, n. 5, p. 142-152, 2011.

SILVA, J. E. O.; MELO, P. A.; RAMOS, A. M.; AMANTE, C. J.; SILVA, F. M. Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão das universidades federais. **Revista GUAL - Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 3, p. 269-287, 2013.

SILVA, L. G.; LUZ, A. A.; VASCONCELOS, S. P.; MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Vínculos empregatícios, condições de trabalho e saúde entre motoristas de caminhão. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 2, p. 153-165, 2016.

SILVA, L. V.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento Organizacional e Gênero: Empregados da Construção Civil em análise. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2010.

SILVA, L. V.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento e Gênero em organizações mineiras da

construção civil. **REGE**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 531-548, 2011.

SILVA, M. C. C.; MASSI, M. L. G. **Comprometimento Organizacional e ocupacional e suas relações associativas em uma instituição pública de pesquisas**. Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

SILVA, M. R. R. **Inovar também é sobre pessoas: um estudo sobre práticas de gestão de pessoas e inovações gerenciais**. 2019. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

SILVA, R. C. D.; COSTA, V. M. F.; TOMAZZONI, G. C.; LOPES, L. F. D. Relação do modelo *agency-community* e os vínculos organizacionais. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, v. 16, n. 2, p. 25-44, 2017.

SILVA, R. C.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N.; DUTRA, J. S. A relação entre Comunicação e Comprometimento nas Organizações, **Rev. Adm. UFSM**, v. 11, n. 6, p. 102-116, 2018.

SILVESTRE, H. C.; ARAÚJO, J. F. **Coletânea em Administração Pública**. Escolar Editora: Lisboa, 2013.

SINCLAIR, R.R.; TUCKER, J. S.; CULLEN, J. C. Performance Differences among Four Organizational Commitment Profiles. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1280 – 1287, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. 265 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento Organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, 2001. 1 CD-ROM.

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

SOMERS, M. J. **Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 83, n. 2, p. 443-453, 2010.

SOUSA, I. F.; MENDONÇA, H. Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 25, n. 4, p. 499-508, 2009.

SOUSA, F. C.; NUNES, F.; MONTEIRO, I. P. Criatividade e Inovação Empresarial nas Indústrias Criativas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, p. 121-139, 2015.

SOUSA, M. M.; FERREIRA, V. R.S.; NAJBERG, E.; MEDEIROS, J. J. Portraying

- innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. **Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo**, v. 50, n. 4, p. 460-476, 2015.
- SOUZA, J. C. D. S. Privatização e contratualização da Saúde Pública em Uberlândia: as Unidades de Atendimento **Integrado e o Hospital e Maternidade Municipal**. **Cad. IberAmerec. Direito. Sanit., Brasília**, v. 2, n. 2, p. 497-515, 2013.
- SPINK, P. Inovação na perspectiva dos inovadores: a experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. **Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro**, v. 1, n. 2, p. 01-13, 2003.
- STANLEY, L.; VANDENBERGHE, C.; VANDENBERG, R.; BENTEIN, K. Commitment profiles and employee turnover. **Journal of Vocational Behavior**, 82, p.176–187, 2013.
- STECCA, J. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; ENDE, M. V. As Influências da Gestão de Pessoas no Comprometimento. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 4, p. 721-737, 2016.
- STEIN, G.; ZYLBERSTAJN, E.; ZYLBERSTAJN, H. Diferencial de salários da mão de obra terceirizada no Brasil. **Estud. Econ., São Paulo**, v. 47, n. 3, p. 587-612, 2017.
- STEFANO, S. R.; LOPES, E.; ANDRADE, S. M. Do controle ao comprometimento: uma análise da gestão estratégica de pessoas em empresas prestadoras de serviços de grande porte, no interior do Paraná. **REUNA, Belo Horizonte**, v. 18, n. 3, p. 91-110, 2013.
- TAMAYO, A.; SOUZA; M. G. S.; VILLAR, L. S.; RAMOS, J. L.; ALBERNAZ, J. V.; FERREIRA, N. P. Prioridades axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Psic.: Teor. e Pesq., Brasília**, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.
- TANURE, B.; EVANS, P; CANÇADO; V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. **Rev. adm. contemp.**, v. 14, n. 14, p. 594-614, 2010.
- TANURE, B.; EVANS, P; PUCIK, V. **A Gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais**. Rio de janeiro: Campus, 2007.
- TEIXEIRA, J.C.A. **A Dinâmica de adoção de práticas inovadoras e o desempenho dos adotantes: um estudo na indústria brasileira**. 2005. 220 p. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.
- TEIXEIRA, R. S.; SOUZA, A. M.; NÓBREGA, B. M. M.; LOPES, S. C. Implementação de serviços digitais na Biblioteca do Instituto de Física da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IF/UFRJ). **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 1, n. 1, 2017.
- TIERNEY, E.; HANNIGAN, A.; KINNEEN, L.; MAY, C.; O’SULLIVAN, M.; KING, R.; KENNEDY, N.; FARLANE, A. Interdisciplinary team working in the Irish primary healthcare system: Analysis of ‘invisible’ bottom up innovations using Normalisation Process Theory. **Health Policy**, v. 123, n. 1, p. 1083-1092, 2019.
- TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F.; SANTOS, A. S.; ESPICH, D.; POSSER, T. G. O processo de efetivação do servidor: um estudo acerca do estágio probatório nas universidades.

Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina, v. 10, n.1, p. 62-78, 2017.

TONELLI, D. F.; MOREIRA, S. T. B.; MESQUITA, I.; SILVA, S. R.; VASQUES, M. O. S. Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública. **Revista do Serviço Público**, v. 67, esp., p. 59084, 2016.

TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 2, p. 1-15, 2012.

TRAESEL, E. S.; MERLO, A. R. C. "Somos sobreviventes": vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. **Cad. psicol. soc. trab., São Paulo**, v. 17, n. 2, p. 224-238, 2014.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

TUPINAMBÁ, A. C. R. Gerenciamento e Inovação em Tempos Difíceis. In: TUPINAMBÁ, A. C. R.; RODRÍGUEZ, A. G. (Org.). **Liderança e Empreendedorismo em perspectiva intercultural**. Fortaleza: Edições UFC, 2019, p. 421-439.

TUPINAMBÁ, A. C. R. Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 12, n. 1, p. 73-83, 2012.

UTZIG, M. J. S.; BEUREN, I. M. Relação entre uso interativo do sistema de controle gerencial e diferentes modelos de gestão de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.4, p.260-286, 2014.

UZZI, B.; SPIRO, J. Collaboration and creativity: the small world problem. **The American Journal of Sociology**, n. 111, 2005.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; BUZATTO, T. R. B.; MEDEIROS, C. R. O.; HEINZMANN, L. M. Formação de competências do gestor público. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2017.

VALADARES, R. C.; SILVA, J. R. G. A influência dos sistemas de gestão do desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações. **Gestão e Planejamento**, v. 8, n. 1, p. 51-67, 2007.

VALLADARES, P. S. D. A. VASCONCELLOS, M. A.; DI SERIO, L. C. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the Management Innovation: The Minnesota Studies**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

VARGAS, E. R. Disseminação de iniciativas inovadoras premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (1996-2006). **Cadernos ENAP**, v. 34, p. 59-121, 2010.

VARJÃO, D.; PIRES, J.; PEIXOTO, A. L. A.; BASTOS, A. V. B. Práticas de Gestão e Comprometimento Organizacional: investigando a capacidade preditiva das práticas de Recursos Humanos em relação ao Comprometimento. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO*, 5., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

VEIGA, H. M. S.; MACHADO, S. F.; PINHEIRO, I. M. O.; REBOUÇAS, C. R. M. Relações entre comportamento pró-ativo e Comprometimento Organizacional. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 127-143, 2013.

VENÂNCIO, D. M.; DUTRA, A.; FIATES, G. G. S.; FEUERSCHÜTTE, S. G. Comprometimento Organizacional: confrontando o comprometimento afetivo e instrumental entre trabalhadores autônomos e efetivos de salões de beleza. **Holos**, v.2, n. 31, p. 169-182, 2015.

VENTURA, V. L. S.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da Gestão Estratégica de Pessoas no Comprometimento Organizacional. **Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

VENTURINI, J. C.; PEREIRA, P. A. D.; MORALES, R.; FLECK, C. F.; JUNIOR, Z. B.; NAGEL, M. B. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). **Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro**, v. 44, n. 1, p. 31-53, 2010.

VERMUNT, J. K.; MAGIDSON, J. Latent class cluster analysis. **Applied latent class analysis**, v. 11, p. 89-106, 2002.

VESPASIANO, C. S.; MENDES, A. C. B. Bem-estar no trabalho, comprometimento e satisfação de servidores técnico-administrativos com sua atividade. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 1, n. 1, 2017.

VIEIRA, E. M. F.; BELLEN, H. M.; FIALHO, F. A. P. Universidade em tempos de mudança. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 3, p. 1-7, 2006.

WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVICE, C. A. Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 367-386, 2010.

WASTI, S. A. Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 67, p. 290–308, 2005.

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

WEINER, Y.; VARDI, Y. Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrate approach organizational behavior. **Human Performance**, v. 26, p. 81-96,1990.

WOMBACHER, J. C.; FELFE, J. Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, n. 102, p. 1-14, 2017.

XU, X.; PAYNE, S. C. Predicting Retention Duration from Organizational Commitment Profile Transitions. **Journal of Management**, v. 44, n. 5, p. 2142-2168, 2018.

YEUNG, L.L.; Análise econômica do Direito do Trabalho e da Reforma Trabalhista (Lei N° 13.467/2017). **Revista de Estudos Internacionais**, v. 3, n. 2, p. 895-919, 2017.

ZANDAVALLI, C.; MELO, M. I.; SOUZA, A. C. M. M.; VERUSCHKA, R. M. A.; JUBINI, G. M. O PDCA como ferramenta de apoio à implementação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 4, p. 68-91, 2013.

ZANIN, A.; POLI, O. L.; MOURA, G. D.; JUNG, C. F.; CATEN, S. T. Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior. **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, v. 8, n. 2, p. 1-27, 2015.

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. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 105-120, 2015.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. Influences of internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 329-348, 2013.

ZHOU, Y.; HONG, Y.; LIU, J. Internal Commitment or External Collaboration? The Impact of Human Resource Management Systems on Firm Innovation and Performance. **Human Resource Management**, v. 52, n. 1, p. 263-288, 2013.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRO E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Você está sendo convidado pelo pesquisador Adauto de Vasconcelos Montenegro como participante da pesquisa intitulada “Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação como antecedentes de Perfis de Comprometimento Organizacional de servidores técnicos, gestores e terceirizados”. Você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

O objetivo da pesquisa é analisar como a inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação favorecem determinados Perfis de Comprometimento Organizacional de servidores públicos e terceirizados. A coleta de dados será de forma presencial e on-line. O questionário tem 55 itens com questões objetivas (fechadas). O tempo médio para responder o questionário é de 8 a 10 minutos.

Aspectos éticos: A qualquer momento, você poderá se recusar a continuar participando da pesquisa e, também poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo. A qualquer momento, você poderá solicitar informações acerca da pesquisa com o responsável pelo estudo: Adauto de Vasconcelos Montenegro. A participação nesta pesquisa não traz complicações legais e não envolve qualquer tipo de pagamento, assim como nenhum dos procedimentos envolve risco à dignidade dos participantes. A pesquisa obedece a todas as normas éticas recomendadas pela Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/MS, que trata de pesquisas em seres humanos. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem às orientações da Ética na Pesquisa com Seres Humanos, conforma Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. As informações coletadas no estudo, bem como os resultados, são estritamente confidenciais, tendo acesso aos mesmos apenas os responsáveis pela pesquisa e serão utilizadas apenas para os objetivos desta pesquisa. As informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto aos responsáveis pela pesquisa e a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto. Você não receberá nenhum pagamento para participar desta pesquisa.

Riscos: De modo geral, não são visualizados riscos para a realização da pesquisa. Uma possibilidade é que haja algum tipo de receio e/ou constrangimento em responder um questionário acerca de práticas e processos da organização em que se trabalha.

Benefícios: Os benefícios da participação na pesquisa consistem na possibilidade de avaliar, de maneira sigilosa, práticas e processos da organização, relacionados, principalmente, às práticas de gestão. Portanto, o momento de resposta à pesquisa pode ser uma possibilidade de manifestação de opiniões importantes acerca da organização por parte de seus trabalhadores.

Endereço do responsável pela pesquisa:

Nome: Adauto de Vasconcelos Montenegro
Instituição: Universidade Federal do Ceará (UFC)
Endereço: Av. da Universidade, 2762, Benfica - CEP: 60.020-180 - Fortaleza/CE – Área 2 do Centro de Humanidades - Bloco Didático Prof. Ícaro de Sousa Moreira
Telefones para contato: (85) 3366-7736

ATENÇÃO: Se você tiver alguma consideração ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8346/44. (Horário: 08:00-12:00 horas de segunda a sexta-feira).
O CEP/UFC/PROPESQ é a instância da Universidade Federal do Ceará responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

O abaixo assinado _____, _____ anos, RG: _____, declara que é de livre e espontânea vontade que está como participante de uma pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Fortaleza, ____/____/____

Nome do participante da pesquisa	Data	Assinatura
Nome do pesquisador principal	Data	Assinatura
Nome do profissional que aplicou o TCLE	Data	Assinatura

Parte 01: Dados sociodemográficos e ocupacionais

As perguntas abaixo referem-se a dados sociodemográficos e ocupacionais.

DE01 – Idade (em anos): _____

DE02 - Gênero: () Masculino () Feminino

DE03 - Escolaridade:

- () Ensino fundamental completo
- () Ensino médio incompleto
- () Ensino médio completo
- () Ensino Superior incompleto
- () Ensino Superior completo
- () Pós-graduado

DE04 - Estado civil:

- () Solteiro
- () Casado
- () Divorciado
- () Viúvo
- () União estável

DE05 - Número de dependentes: _____

DE06 – Faixa de Renda Bruta:

- () Até R\$ 2.000,00
- () De R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00
- () De R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00
- () De R\$ 8.000 a R\$ 11.000,00
- () Acima de R\$ 11.000,00

OC01 - Cargo ocupado atualmente: _____

OC02 - Unidade acadêmica ou administrativa em que está lotado: _____

OC03 – Carga horária de trabalho semanal:

- () 44 horas
- () 40 horas
- () 30 horas
- () 20 horas
- () Outra – especificar: _____

OC04 - Tempo de serviço (em anos): _____

Parte 02: Sua relação com a organização para a qual trabalha - Comprometimento Organizacional

As frases abaixo se referem à sua realidade de trabalho e sobre a sua relação com a organização para a qual trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais próximo de 1, maior é a discordância; quanto mais próximo de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Para responder as questões, utilize a seguinte escala:

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

01AF - Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho	
02AF - Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização	
03AF - Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar	
04AF - Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho	
05AF - Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus	
06AF - Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus	
07AF - Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim	
01NO - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	
02NO - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	
03NO - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	
04NO - Sinto-me em dívida para com essa organização	
05NO - Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização	
01CO - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora	
02CO - Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora	
03CO - Eu acho que teria poucas chances se deixasse esta organização	
04CO - Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais	
05CO - Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam	

06CO - Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	
07CO - Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios	

Parte 03: Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas

Este questionário tem o objetivo de coletar informações sobre como gestores desta universidade vêm adotando inovações e a relação dessas inovações com algumas práticas de gestão de pessoas. Responda-o apenas se você exerce função de gestão na universidade em que trabalha. **Inovação Gerencial**, no contexto da pesquisa, é a introdução de algo novo para a organização em alguma das seguintes dimensões: atividades e práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais.

01IN - Houve inovação gerencial em sua organização nos últimos 3 anos? Caso a resposta seja "Não", passar para a parte "Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação". Caso a resposta seja "Não", passar para a parte "Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação". (Caso a resposta seja Não, o respondente é direcionado para a questão de código 01DE.	
() Sim () Não	
01 AD - Quando o processo de adoção de inovação gerencial foi iniciado? () Há cerca de 1 ano () Há cerca de 2 anos () Há cerca de 3 anos	
02 AD - A inovação gerencial está em qual fase do processo de adoção nesta organização? () Iniciação: já identificamos o problema ou oportunidade e as soluções possíveis () Decisão de adoção: já analisamos, avaliamos e escolhemos a inovação a ser implementada () Implementação: a inovação já foi testada e incorporada na nossa rotina	
03AD - Em que nível a inovação gerencial foi adotada? () Em toda a instituição () Pró-Reitoria/Diretoria/Gerência () Departamento/Setor () Projeto/Equipe	
04AD - Qual o seu envolvimento com a inovação gerencial? () Nenhum e meu trabalho NÃO FOI afetado por nenhuma inovação () Nenhum, mas meu trabalho FOI afetado por alguma inovação () Fui integrante da equipe que implementou uma inovação () Fui responsável pela implementação de uma inovação	
05AD - Em termos gerais, a adoção da inovação gerencial tem sido benéfica à organização? () Sim () Não	
06AD - A inovação gerencial nesta organização envolve quais áreas de gestão? () Gestão de Pessoas () Planejamento, Finanças/Orçamento () Assuntos Estudantis () Ensino () Pesquisa e Pós-Graduação () Extensão () Outra	
Adoção e Complexidade – Inovação Gerencial	
A partir da próxima pergunta, você irá responder questões sobre adoção e complexidade da inovação gerencial, considerando seguinte escala:	
1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.	
07AD - A inovação gerencial modificou significativamente minhas atividades e práticas de gestão	
08AD - A inovação gerencial introduziu processos, técnicas e/ou ferramentas de gestão significativamente novas para a organização	
09AD - A inovação gerencial introduziu métodos novos de organização do trabalho para melhor distribuir responsabilidades e poder de decisão	
10AD - A inovação gerencial estabeleceu uma nova forma de relacionamento com outras empresas ou instituições públicas e sem fins lucrativos	
01COMP - A inovação gerencial envolveu muitos temas de gestão ao mesmo tempo	
02COMP - A inovação gerencial foi uma inovação radical, com alteração significativa em relação ao que se praticava anteriormente	
03COMP - Houve uma dificuldade muito grande de entender, usar e/ou implementar a inovação gerencial	
04COMP - Houve uma dificuldade muito grande de compatibilizar a inovação gerencial com nossos valores e/ou experiências passadas	
05COMP - Foi necessário fazer uma enorme adaptação da inovação gerencial em relação à prática originalmente proposta	
06COMP - A inovação gerencial abrangiu a organização de forma sistêmica (e não apenas uma parte dela)	
07 COMP - Há uma incerteza muito grande em relação aos impactos da inovação gerencial nesta organização	
Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação	
A partir da próxima pergunta, você irá responder questões sobre práticas de gestão de pessoas, considerando seguinte escala:	
1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo	

totalmente.	
01DE - Na minha organização os empregados estão autorizados a tomar decisões	
02DE - Os empregados estão autorizados a sugerir melhorias em suas atividades	
03DE - A opinião dos empregados é valorizada pela organização	
04DE - Os empregados estão envolvidos em equipes com alto grau de autonomia	
01INC - Existe uma ligação clara entre desempenho e recompensa	
02INC - A organização possui um processo formal de avaliação de desempenho dos empregados, incluindo <i>feedback</i>	
03INC - A remuneração está associada com o compartilhamento de conhecimentos e/ou sugestão de melhorias	
04INC - A remuneração está associada com a melhoria de habilidades e/ou atualização de conhecimentos	
01CO - Existe intercâmbio de informações entre os empregados das diversas áreas	
02CO - A comunicação flui entre empregados e gestores	
03CO - Os empregados têm a possibilidade de atuar em outras áreas por meio de <i>job rotation</i> (rodízio de funções)	
04CO - Nossa organização possui programas formais de compartilhamento de informação e conhecimento (por exemplo, gestão do conhecimento, sistema de resolução de reclamações e programa de sugestões)	
01TD - Os empregados participam de treinamentos formais	
02TD - As políticas e programas de treinamento são abrangentes	
03TD - Há treinamentos para novos contratados	
04TD - Há treinamentos voltados à solução de problemas	
01RR - As contratações são feitas de maneira criteriosa	
02RR - Os empregados são selecionados com base nos conhecimentos e habilidades necessários à execução das atividades	
03RR - Os empregados possuem trajetórias claras de carreira dentro da organização	
04RR - A organização prioriza a promoção interna dos atuais empregados	

Parte 04: Avaliação do Instrumento (utilizada apenas no Pré-Teste)

Este questionário tem o objetivo de avaliar a adequação do instrumento.

CRITÉRIOS	AVALIAÇÃO (em texto)
Você considera que os itens foram formulados de maneira clara/compreensível?	
Você teve dificuldade em responder algum item?	
Em alguma frase, você sentiu ambiguidade/duplo sentido? Você trocaria alguma palavra para deixar a frase bem simples de entender?	
Quanto à relevância da temática trabalhada, você considera importante esse assunto?	

INSTRUMENTO – SERVIDORES PÚBLICOS TÉCNICOS

Parte 01: Dados sociodemográficos e ocupacionais

As perguntas abaixo referem-se a dados sociodemográficos e ocupacionais.

DE01 – Idade (em anos): ____

DE02 - Gênero: () Masculino () Feminino

DE03 - Escolaridade:

- () Ensino fundamental completo
- () Ensino médio incompleto
- () Ensino médio completo
- () Ensino Superior incompleto
- () Ensino Superior completo
- () Pós-graduado

DE04 - Estado civil:

- () Solteiro
- () Casado
- () Divorciado
- () Viúvo
- () União estável

DE05 - Número de dependentes: ____

DE06 – Faixa de Renda Bruta:

- () Até R\$ 2.000,00
- () De R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00
- () De R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00
- () De R\$ 8.000 a R\$ 11.000,00
- () Acima de R\$ 11.000,00

- OC01 - Cargo ocupado atualmente: _____
- OC02 - Unidade acadêmica ou administrativa em que está lotado: _____
- OC03 – Carga horária de trabalho semanal:
- () 44 horas
- () 40 horas
- () 30 horas
- () 20 horas
- () Outra – especificar: _____
- OC04 - Tempo de serviço (em anos): _____

Parte 02: Sua relação com a organização para a qual trabalha - Comprometimento Organizacional

As frases abaixo se referem à sua realidade de trabalho e sobre a sua relação com a organização para a qual trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais próximo de 1, maior é a discordância; quanto mais próximo de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Para responder as questões, utilize a seguinte escala:

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

01AF - Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho	
02AF - Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização	
03AF - Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar	
04AF - Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho	
05AF - Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus	
06AF - Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus	
07AF - Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim	
01NO - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	
02NO - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	
03NO - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	
04NO - Sinto-me em dívida para com essa organização	
05NO - Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização	
01CO - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora	
02CO - Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora	
03CO - Eu acho que teria poucas chances se deixasse esta organização	
04CO - Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais	
05CO - Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam	
06CO - Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	
07CO - Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios	

Parte 03: Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas

Este questionário tem o objetivo de coletar informações sobre servidores desta instituição vêm percebendo inovações e a relação dessas inovações com algumas práticas de gestão de pessoas. **Inovação Gerencial**, no contexto da pesquisa, é a introdução de algo novo para a organização em alguma das seguintes dimensões: atividades e práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais.

01IN - Você percebeu algum processo de inovação gerencial em sua organização nos últimos 3 anos? Caso a resposta seja "Não", passar para a parte "Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação". (Caso a resposta seja Não, o respondente é direcionado para a questão de código 01DE.
() Sim () Não
03AD - Em que nível você percebe que a inovação gerencial foi adotada?
() Em toda a instituição
() Pró-Reitoria/Diretoria/Gerência
() Departamento/Setor
() Projeto/Equipe
04AD - Qual o seu envolvimento com a inovação gerencial?
() Nenhum e meu trabalho NÃO FOI afetado por nenhuma inovação
() Nenhum, mas meu trabalho FOI afetado por nenhuma inovação
() Fui integrante da equipe que implementou uma inovação
() Fui responsável pela implementação de uma inovação
05AD - Em termos gerais, você percebe que a adoção da inovação gerencial tem sido benéfica à organização?
() Sim () Não

06AD – Em sua percepção, a inovação gerencial nesta organização envolve quais áreas de gestão?	
<input type="checkbox"/> Gestão de Pessoas <input type="checkbox"/> Planejamento, Finanças/Orçamento <input type="checkbox"/> Assuntos Estudantis <input type="checkbox"/> Ensino <input type="checkbox"/> Pesquisa e Pós-Graduação <input type="checkbox"/> Extensão <input type="checkbox"/> Outra	
Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação	
A partir da próxima pergunta, você irá responder questões sobre práticas de gestão de pessoas, considerando seguinte escala:	
1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.	
01DE - Na minha organização os empregados estão autorizados a tomar decisões	
02DE - Os empregados estão autorizados a sugerir melhorias em suas atividades	
03DE - A opinião dos empregados é valorizada pela organização	
04DE - Os empregados estão envolvidos em equipes com alto grau de autonomia	
01INC - Existe uma ligação clara entre desempenho e recompensa	
02INC - A organização possui um processo formal de avaliação de desempenho dos empregados, incluindo <i>feedback</i>	
03INC - A remuneração está associada com o compartilhamento de conhecimentos e/ou sugestão de melhorias	
04INC - A remuneração está associada com a melhoria de habilidades e/ou atualização de conhecimentos	
01CO - Existe intercâmbio de informações entre os empregados das diversas áreas	
02CO - A comunicação flui entre empregados e gestores	
03CO - Os empregados têm a possibilidade de atuar em outras áreas por meio de <i>job rotation</i> (rodízio de funções)	
04CO - Nossa organização possui programas formais de compartilhamento de informação e conhecimento (por exemplo, gestão do conhecimento, sistema de resolução de reclamações e programa de sugestões)	
01TD - Os empregados participam de treinamento formais	
02TD - As políticas e programas de treinamento são abrangentes	
03TD - Há treinamento para novos contratados	
04TD - Há treinamentos voltados à solução de problemas	
01RR - As contratações são feitas de maneira criteriosa	
02RR - Os empregados são selecionados com base nos conhecimentos e habilidades necessários à execução das atividades	
03RR - Os empregados possuem trajetórias claras de carreira dentro da organização	
04RR - A organização prioriza a promoção interna dos atuais empregados	

Parte 04: Avaliação do Instrumento (utilizada apenas no Pré-Teste)

Este questionário tem o objetivo de avaliar a adequação do instrumento.

CRITÉRIOS	AVALIAÇÃO (em texto)
Você considera que os itens foram formulados de maneira clara/compreensível?	
Você teve dificuldade em responder algum item?	
Em alguma frase, você sentiu ambiguidade/duplo sentido? Você trocaria alguma palavra para deixar a frase bem simples de entender?	
Quanto à relevância da temática trabalhada, você considera importante esse assunto?	

INSTRUMENTO – TERCEIRIZADOS

Atenção: você deverá responder todas as perguntas considerando a organização em que atua, ou seja, o local onde desenvolve suas atividades de trabalho.

Parte 01: Dados sociodemográficos e ocupacionais

As perguntas abaixo referem-se a dados sociodemográficos e ocupacionais.

DE01 – Idade (em anos): _____

DE02 - Gênero: Masculino Feminino

DE03 - Escolaridade:

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino Superior incompleto

- () Ensino Superior completo
() Pós-graduado

DE04 - Estado civil:

- () Solteiro
() Casado
() Divorciado
() Viúvo
() União estável

DE05 - Número de dependentes: ____

DE06 – Faixa de Renda Bruta:

- () Até R\$ 2.000,00
() De R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00
() De R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00
() De R\$ 8.000 a R\$ 11.000,00
() Acima de R\$ 11.000,00

OC01 - Cargo ocupado atualmente: _____

OC02 - Unidade acadêmica ou administrativa em que está lotado: _____

OC03 – Carga horária de trabalho semanal:

- () 44 horas
() 40 horas
() 30 horas
() 20 horas
() Outra – especificar: ____

OC04 - Tempo de serviço (em anos): ____

Parte 02: Sua relação com a organização para a qual trabalha - Comprometimento Organizacional

As frases abaixo se referem à sua realidade de trabalho e sobre a sua relação com a organização para a qual trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais próximo de 1, maior é a discordância; quanto mais próximo de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Para responder as questões, utilize a seguinte escala:

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

01AF - Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho	
02AF - Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização	
03AF - Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar	
04AF - Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho	
05AF - Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus	
06AF - Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus	
07AF - Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim	
01NO - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	
02NO - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	
03NO - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	
04NO - Sinto-me em dívida para com essa organização	
05NO - Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização	
01CO - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora	
02CO - Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora	
03CO - Eu acho que teria poucas chances se deixasse esta organização	
04CO - Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais	
05CO - Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam	
06CO - Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	
07CO - Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios	

Parte 03: Inovação Gerencial e Práticas de Gestão de Pessoas

Este questionário tem o objetivo de coletar informações sobre como funcionários desta instituição vêm percebendo inovações e a relação dessas inovações com algumas práticas de gestão de pessoas. **Inovação Gerencial**, no contexto da pesquisa, é a introdução de algo novo para a organização em alguma das seguintes dimensões: atividades e práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais.

01IN - Você percebeu algum processo de inovação gerencial em sua organização nos últimos 3 anos? Caso a resposta seja "Não", passar para a parte "Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação". Caso a resposta seja "Não", passar para a parte "Práticas de Gestão de Pessoas voltadas à Inovação". (Caso a resposta seja Não, o respondente é direcionado para a questão de código 01DE).

() Sim () Não	
03AD - Em que nível você percebe que a inovação gerencial foi adotada?	
<input type="checkbox"/> Em toda a instituição <input type="checkbox"/> Pró-Reitoria/Diretoria/Gerência <input type="checkbox"/> Departamento/Setor <input type="checkbox"/> Projeto/Equipe	
04AD - Qual o seu envolvimento com a inovação gerencial?	
<input type="checkbox"/> Nenhum e meu trabalho NÃO FOI afetado por nenhuma inovação <input type="checkbox"/> Nenhum, mas meu trabalho FOI afetado por nenhuma inovação <input type="checkbox"/> Fui integrante da equipe que implementou uma inovação <input type="checkbox"/> Fui responsável pela implementação de uma inovação	
05AD - Em termos gerais, você percebe que a adoção da inovação gerencial tem sido benéfica à organização?	
() Sim () Não	
06AD - Em sua percepção, a inovação gerencial nesta organização envolve quais áreas de gestão?	
<input type="checkbox"/> Gestão de Pessoas <input type="checkbox"/> Planejamento, Finanças/Orçamento <input type="checkbox"/> Assuntos Estudantis <input type="checkbox"/> Ensino <input type="checkbox"/> Pesquisa e Pós-Graduação <input type="checkbox"/> Extensão <input type="checkbox"/> Outra	
A partir da próxima pergunta, você irá responder questões sobre práticas de gestão de pessoas, considerando seguinte escala:	
1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.	
18DE - Na minha organização os empregados estão autorizados a tomar decisões	
19DE - Os empregados estão autorizados a sugerir melhorias em suas atividades	
20DE - A opinião dos empregados é valorizada pela organização	
21DE - Os empregados estão envolvidos em equipes com alto grau de autonomia	
22CO - Existe intercâmbio de informações entre os empregados das diversas áreas	
23CO - A comunicação flui entre empregados e gestores	
24CO - Os empregados têm a possibilidade de atuar em outras áreas por meio de <i>job rotation</i> (rodízio de funções)	
25CO - Nossa organização possui programas formais de compartilhamento de informação e conhecimento (por exemplo, gestão do conhecimento, sistema de resolução de reclamações e programa de sugestões)	
26TD - Os empregados participam de treinamento formais	
27TD - As políticas e programas de treinamento são abrangentes	
28TD - Há treinamento para novos contratados	
29TD - Há treinamentos voltados à solução de problemas	

Parte 04: Avaliação do Instrumento (utilizada apenas no Pré-Teste)

Este questionário tem o objetivo de avaliar a adequação do instrumento.

CRITÉRIOS	AVALIAÇÃO (em texto)
Você considera que os itens foram formulados de maneira clara/compreensível?	
Você teve dificuldade em responder algum item?	
Em alguma frase, você sentiu ambiguidade/duplo sentido? Você trocaria alguma palavra para deixar a frase bem simples de entender?	
Quanto à relevância da temática trabalhada, você considera importante esse assunto?	

APÊNDICE B – COMPARAÇÃO ENTRE VALIDAÇÃO DE PINHO (2009) E VERSÃO PROPOSTA PARA A PESQUISA

Base do Comprometimento	Pinho (2009)	Escala proposta para a pesquisa	Justificativa para exclusão/adaptação
Afetiva	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho (MOWDAY <i>et al.</i> , 1982)	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho (MOWDAY <i>et al.</i> , 1982)	–
Afetiva	Tenho uma forte ligação de simpatia por essa organização (REGO, 2003)	–	<i>Optou-se pela exclusão do item por uma questão semântica. O termo “simpatia” pressupõe uma noção um pouco imprecisa acerca da natureza da relação entre trabalhador e organização.</i>
Afetiva	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização (REGO, 2003)	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização (REGO, 2003)	–
Afetiva	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar (MOWDAY <i>et al.</i> , 1982)	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar (MOWDAY <i>et al.</i> , 1982)	–
Afetiva	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho (MOWDAY <i>et al.</i> , 1982)	–	<i>Optou-se pela exclusão do item por uma questão de redundância. A ideia está presente em outros itens de maneira semelhante. Ademais, restam sete itens da dimensão afetiva na proposta final da escala.</i>
Afetiva	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho (MOWDAY <i>et al.</i> , 1982)	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho (MOWDAY <i>et al.</i> , 1982)	–
Afetiva	Eu realmente me interessava pelo destino da organização onde trabalho (MOWDAY <i>et al.</i> , 1982)	–	<i>Optou-se pela exclusão do item por uma questão de redundância. A ideia está presente em outros itens de maneira semelhante. Ademais, restam sete itens da dimensão afetiva na proposta final da escala.</i>
Afetiva	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus (REGO, 2003)	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus (REGO, 2003)	–
Afetiva	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus (MEYER; ALLEN, 1991)	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus (MEYER; ALLEN, 1991)	–
Afetiva	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim (MEYER <i>et al.</i> , 1993)	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim (MEYER <i>et al.</i> , 1993)	–
Normativa	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora (MEYER <i>et al.</i> , 1993)	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora (MEYER <i>et al.</i> , 1993)	–
Normativa	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora (MEYER <i>et al.</i> , 1993)	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora (MEYER <i>et al.</i> , 1993)	–
Normativa	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui (MEYER <i>et al.</i> , 1993)	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui (MEYER <i>et al.</i> , 1993)	–
Normativa	Sinto-me em dívida para com essa organização (REGO, 2003)	Sinto-me em dívida para com essa organização (REGO, 2003)	–
Normativa	Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização (REGO, 2003)	Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização (REGO, 2003)	–
De continuação	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora (POWELL; MEYER, 2004)	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora (POWELL; MEYER, 2004)	–
De continuação	Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora (REGO, 2003)	Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora (REGO, 2003)	–
De continuação	Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais (POWELL; MEYER, 2004)	Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais (POWELL; MEYER, 2004)	–
De continuação	Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam	Não abandono essa organização devido às perdas que me	–

	(REGO, 2003)	prejudicariam (REGO, 2003)	
De continuação	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização (CARSON; CARSON, 2002)	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização (CARSON; CARSON, 2002)	–
De continuação	Seria muito custoso para mim trocar de organização (CARSON; CARSON, 2002)	–	<i>Optou-se pela exclusão do item por uma questão de redundância. A ideia está presente em outros itens de maneira semelhante, como no item “Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização (CARSON; CARSON, 2002). Ademais, restam sete itens da dimensão de continuação na proposta final da escala.</i>
De continuação	Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios (POWELL; MEYER, 2004)	Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios (POWELL; MEYER, 2004)	–
De continuação	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização (CARSON; CARSON, 2002)	–	<i>Optou-se pela exclusão do item por uma questão de redundância. A ideia está presente em outros itens de maneira semelhante, como no item “Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefício” (POWELL; MEYER, 2004). Ademais, restam sete itens da dimensão de continuação na proposta final da escala.</i>
De continuação	–	Eu acho que teria poucas chances se deixasse esta organização (MEDEIROS; ENDERS, 1997)	<i>Optou-se pela inclusão deste item para reforçar a questão da limitação de alternativas no caso de saída da organização.</i>

Fonte: elaboração do autor, a partir de Pinho (2009, p. 98-100).

APÊNDICE C – ITENS E PRÁTICAS DE GESTÃO, A PARTIR DE LOPES (2017) – ADAPTAÇÃO PARA SERVIDORES PÚBLICOS GESTORES

Bloco	Lopes (2017)	Escala proposta para a pesquisa	Justificativa para exclusão/adaptação	
Informações preliminares sobre a organização - Perfil da organização	Quantidade de empregados	–	<i>Tais questões foram excluídas, pois algumas delas estão contempladas na parte sociodemográfica proposta no instrumento e outras aplicam-se a organizações privadas.</i>	
	Setor (atividade econômica)	–		
	Tipo de organização – Privada; Pública; Terceiro setor; Outro	–		
	Origem (nacionalidade) do capital controlador da organização – Nacional; estrangeiro; nacional; estrangeiro	–		
	Sua organização faz parte de um grupo empresarial? - Não; Sim	–		
	Principal mercado atendido da organização atualmente – Estadual; Regional; Nacional; Mercosul/América Latina; Estados Unidos; Europa; Ásia; Outros países	–		
	Tempo de existência da organização (em anos)	–		
	Porte da organização (por faixa de faturamento estimado)	–		
Sobre a inovação na sua organização – Inovação em Produtos e Processos	Inovação em produto (bem ou serviço) nos últimos 3 anos - 0-não inovou; 1-aperfeiçoamento de produto existente; 2-introdução de produto novo para a organização; 3-introdução de produto novo para o mercado	–	<i>Optou-se pela exclusão de tais itens, pois investigam dois tipos de inovação não abordados na pesquisa: inovação de produto e de processo.</i>	
	Inovação em processo nos últimos 3 anos - 0-não inovou; 1-aperfeiçoamento de processo existente; 2-introdução de processo novo para a organização; 3-introdução de processo novo para o setor	–		
	Capacidade inovativa em relação à concorrência - 1-Pior em relação à concorrência; 2-Igual à concorrência; 3-Maior em relação à concorrência	–		
Sobre a inovação na sua organização	Inovação gerencial nos últimos 3 anos – Não; Sim	Houve inovação gerencial em sua organização nos últimos 3 anos? – Não; Sim	<i>O item foi adaptado, tornando-se mais direto.</i>	
	Nome da inovação gerencial adotada	–	<i>Optou-se pela exclusão deste item, em função dos objetivos da pesquisa não terem natureza qualitativa, nem mesmo de identificação detalhada de quais inovações gerenciais foram adotadas pela organização.</i>	
Adoção de Inovação Gerencial	Quando o processo de adoção dessa inovação foi iniciado? - 1-Há cerca de 1 ano; 2-Há cerca de 2 anos; 3-Há cerca de 3 anos	Quando o processo de adoção de inovação gerencial foi iniciado? - 1-Há cerca de 1 ano; 2-Há cerca de 2 anos; 3-Há cerca de 3 anos		
	Essa inovação está em qual fase do processo de adoção? - 1-Iniciação: já identificamos o problema ou oportunidade e as soluções possíveis; 2-Decisão de adoção: já analisamos, avaliamos e escolhemos a inovação a ser implementada; 3-Implementação: a inovação já foi testada e incorporada na nossa rotina (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006)	A inovação gerencial está em qual fase do processo de adoção nesta organização? - 1-Iniciação: já identificamos o problema ou oportunidade e as soluções possíveis; 2-Decisão de adoção: já analisamos, avaliamos e escolhemos a inovação a ser implementada; 3-Implementação: a inovação já foi testada e incorporada na nossa rotina (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006)		
	Em que nível ela foi adotada? - 6-Grupo empresarial/Corporativo; 5-Organização/Unidade de Negócio; 4-Diretoria; 3-Departamento; 2-Projeto/Equipe; 1-Outro	Em que nível a inovação gerencial foi adotada? - 5- Em toda a instituição; 4-Pró-Reitoria/Diretoria/Gerência; 3- Departamento/Setor; 2-Projeto/Equipe		
	Qual o seu envolvimento com essa inovação gerencial? - 0-nenhum e meu trabalho NÃO FOI afetado pela inovação; 1-nenhum, mas meu trabalho	Qual o seu envolvimento com a inovação gerencial? - 0-nenhum e meu trabalho NÃO FOI afetado por nenhuma; 1-nenhum, mas meu trabalho FOI afetado por uma		

	FOI afetado pela inovação; 2-fui integrante da equipe que implementou a inovação; 3-fui responsável pela implementação da inovação (BIRKINSHAW <i>et al.</i> , 2008)	inovação; 2-fui integrante da equipe que implementou uma inovação; 3-fui responsável pela implementação de uma inovação (BIRKINSHAW <i>et al.</i> , 2008)	
	Em termos gerais, a adoção dessa inovação tem sido benéfica à organização? - Não/Sim (BIRKINSHAW <i>et al.</i> , 2008)	Em termos gerais, a adoção da inovação gerencial tem sido benéfica à organização? - Não/Sim (BIRKINSHAW <i>et al.</i> , 2008)	
	O(A) <NOME_INOVAÇÃO> envolve quais temas de gestão? - Finanças; Marketing; Recursos Humanos; Produção; Estratégia; Tecnologia da informação e comunicação; Outros temas não listados nesta questão	A inovação gerencial nesta organização envolve quais áreas de gestão? – Gestão de Pessoas, Planejamento, Finanças/Orçamento, Assuntos Estudantis, Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Outra	
	Essa inovação modificou significativamente minhas atividades e práticas de gestão (CHANDLER, 1997; HAMEL, 2007)	A inovação gerencial modificou significativamente minhas atividades e práticas de gestão (CHANDLER, 1997; HAMEL, 2007)	
	Essa inovação introduziu processos, técnicas e/ou ferramentas de gestão significativamente novas para a organização (BIRKINSHAW <i>et al.</i> , 2008; WALKER <i>et al.</i> , 2010)	A inovação gerencial introduziu processos, técnicas e/ou ferramentas de gestão significativamente novas para a organização (BIRKINSHAW <i>et al.</i> , 2008; WALKER <i>et al.</i> , 2010)	
	Essa inovação introduziu métodos novos de organização do trabalho para melhor distribuir responsabilidades e poder de decisão (DGEEC, 2014; IBGE, 2016)	A inovação gerencial introduziu métodos novos de organização do trabalho para melhor distribuir responsabilidades e poder de decisão (DGEEC, 2014; IBGE, 2016)	
	Essa inovação estabeleceu uma nova forma de relacionamento com outras empresas ou instituições públicas e sem fins lucrativos (DGEEC, 2014; IBGE, 2016)	A inovação gerencial estabeleceu uma nova forma de relacionamento com outras empresas ou instituições públicas e sem fins lucrativos (DGEEC, 2014; IBGE, 2016)	
Complexidade de Adoção da Inovação Gerencial	Essa inovação envolveu muitos temas de gestão ao mesmo tempo	A inovação gerencial envolveu muitos temas de gestão ao mesmo tempo	
	Essa foi uma inovação radical, com alteração significativa em relação ao que se praticava anteriormente (ROGERS, 2003; DAMANPOUR, 2014)	A inovação gerencial foi uma inovação radical, com alteração significativa em relação ao que se praticava anteriormente (ROGERS, 2003; DAMANPOUR, 2014)	
	Houve uma dificuldade muito grande de entender, usar e/ou implementar a inovação (ROGERS, 2003)	Houve uma dificuldade muito grande de entender, usar e/ou implementar a inovação gerencial (ROGERS, 2003)	
	Houve uma dificuldade muito grande de compatibilizar a inovação com nossos valores e/ou experiências passadas (ROGERS, 2003)	Houve uma dificuldade muito grande de compatibilizar a inovação gerencial com nossos valores e/ou experiências passadas (ROGERS, 2003)	
	Foi necessário fazer uma enorme adaptação da inovação em relação à prática originalmente proposta (ANSARI <i>et al.</i> , 2014)	Foi necessário fazer uma enorme adaptação da inovação gerencial em relação à prática originalmente proposta (ANSARI <i>et al.</i> , 2014)	
	A inovação abrangeu a organização de forma sistêmica (e não apenas uma parte dela) (ANSARI <i>et al.</i> , 2014)	A inovação gerencial abrangeu a organização de forma sistêmica (e não apenas uma parte dela) (ANSARI <i>et al.</i> , 2014)	
	Há uma incerteza muito grande em relação aos impactos dessa inovação (ROGERS, 2003; DAMANPOUR, 2014)	Há uma incerteza muito grande em relação aos impactos da inovação gerencial nesta organização (ROGERS, 2003; DAMANPOUR, 2014)	
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização – Delegação	Na minha organização os empregados estão autorizados a tomar decisões (CHEN; HUANG, 2009)	Na minha organização os empregados estão autorizados a tomar decisões (CHEN; HUANG, 2009)	–
	Os empregados estão autorizados a sugerir melhorias em suas atividades (CHEN; HUANG, 2009)	Os empregados estão autorizados a sugerir melhorias em suas atividades (CHEN; HUANG, 2009)	–
	A opinião dos empregados é valorizada pela organização (CHEN; HUANG, 2009)	A opinião dos empregados é valorizada pela organização (CHEN; HUANG, 2009)	–
	Os empregados estão envolvidos em equipes com alto grau de autonomia (FOSS <i>et al.</i> , 2011)	Os empregados estão envolvidos em equipes com alto grau de autonomia (FOSS <i>et al.</i> , 2011)	–
	Existe uma ligação clara entre	Existe uma ligação clara entre desempenho	–

Tais itens foram adaptados, conferindo um caráter menos específico e mais generalista à inovação gerencial. Ademais, foram realizadas adaptações em itens que não se aplicam à realidade do setor público, adaptando-os também à realidade de IES

Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização – Incentivos	desempenho e recompensa (CHEN; HUANG, 2009)	e recompensa (CHEN; HUANG, 2009)	
	A organização possui um processo formal de avaliação de desempenho dos empregados, incluindo <i>feedback</i> (LAURSEN; FOSS, 2014)	A organização possui um processo formal de avaliação de desempenho dos empregados, incluindo <i>feedback</i> (LAURSEN; FOSS, 2014)	–
	A remuneração está associada com o compartilhamento de conhecimentos e/ou sugestão de melhorias (FOSS <i>et al.</i> , 2011)	A remuneração está associada com o compartilhamento de conhecimentos e/ou sugestão de melhorias (FOSS <i>et al.</i> , 2011)	–
	A remuneração está associada com a melhoria de habilidades e/ou atualização de conhecimentos (FOSS <i>et al.</i> , 2011)	A remuneração está associada com a melhoria de habilidades e/ou atualização de conhecimentos (FOSS <i>et al.</i> , 2011)	–
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização - Comunicação	Existe intercâmbio de informações entre os empregados das diversas áreas (FOSS <i>et al.</i> , 2011)	Existe intercâmbio de informações entre os empregados das diversas áreas (FOSS <i>et al.</i> , 2011)	–
	A comunicação flui entre empregados e gestores (FOSS <i>et al.</i> , 2011)	A comunicação flui entre empregados e gestores (FOSS <i>et al.</i> , 2011)	–
	Os empregados têm a possibilidade de atuar em outras áreas por meio de <i>job rotation</i> (rodízio de funções) (LAURSEN; FOSS, 2014)	Os empregados têm a possibilidade de atuar em outras áreas por meio de <i>job rotation</i> (rodízio de funções) (LAURSEN; FOSS, 2014)	–
	Nossa organização possui programas formais de compartilhamento de informação e conhecimento (por exemplo, gestão do conhecimento, sistema de resolução de reclamações e programa de sugestões) (LAURSEN; FOSS, 2014)	Nossa organização possui programas formais de compartilhamento de informação e conhecimento (por exemplo, gestão do conhecimento, sistema de resolução de reclamações e programa de sugestões) (LAURSEN; FOSS, 2014)	–
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização – Treinamento	Os empregados participam de treinamento formais (CHEN; HUANG, 2009)	Os empregados participam de treinamento formais (CHEN; HUANG, 2009)	–
	As políticas e programas de treinamento são abrangentes (CHEN; HUANG, 2009)	As políticas e programas de treinamento são abrangentes (CHEN; HUANG, 2009)	–
	Há treinamento para novos contratados (CHEN; HUANG, 2009)	Há treinamento para novos contratados (CHEN; HUANG, 2009)	–
	Há treinamentos voltados à solução de problemas (CHEN; HUANG, 2009)	Há treinamentos voltados à solução de problemas (CHEN; HUANG, 2009)	–
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização – Recrutamento e Retenção	As contratações são feitas de maneira criteriosa (CHEN; HUANG, 2009)	As contratações são feitas de maneira criteriosa (CHEN; HUANG, 2009)	–
	Os empregados são selecionados com base nos conhecimentos e habilidades necessários à execução das atividades (CHEN; HUANG, 2009)	Os empregados são selecionados com base nos conhecimentos e habilidades necessários à execução das atividades (CHEN; HUANG, 2009)	–
	Os empregados possuem trajetórias claras de carreira dentro da organização (DELERY; DOTY, 1996)	Os empregados possuem trajetórias claras de carreira dentro da organização (DELERY; DOTY, 1996)	–
	A organização prioriza a promoção interna dos atuais empregados (LAURSEN; FOSS, 2014)	A organização prioriza a promoção interna dos atuais empregados (LAURSEN; FOSS, 2014)	–

Fonte: elaboração do autor, a partir Lopes (2017, p. 137-139).

APÊNDICE D – ITENS E PRÁTICAS DE GESTÃO, A PARTIR DE LOPES (2017) – ADAPTAÇÃO PARA SERVIDORES PÚBLICOS TÉCNICOS

Bloco	Lopes (2017)	Escala proposta para a pesquisa	Justificativa para exclusão/adaptação
Informações preliminares sobre a organização - Perfil da organização	Quantidade de empregados		<i>Tais questões foram excluídas, pois algumas delas estão contempladas na parte sociodemográfica proposta no instrumento e outras se aplicam a organizações privadas.</i>
	Setor (atividade econômica)		
	Tipo de organização – Privada; Pública; Terceiro setor; Outro		
	Origem (nacionalidade) do capital controlador da organização – Nacional; estrangeiro; nacional; estrangeiro		
	Sua organização faz parte de um grupo empresarial? - Não; Sim		
	Principal mercado atendido da organização atualmente – Estadual; Regional; Nacional; Mercosul/América Latina; Estados Unidos; Europa; Ásia; Outros países		
	Tempo de existência da organização (em anos)		
Sobre a inovação na sua organização – Inovação em Produtos e Processos	Porte da organização (por faixa de faturamento estimado)		
	Inovação em produto (bem ou serviço) nos últimos 3 anos - 0-não inovou; 1-aperfeiçoamento de produto existente; 2-introdução de produto novo para a organização; 3-introdução de produto novo para o mercado	-	<i>Optou-se pela exclusão de tais itens, pois abordados na pesquisa: inovação de produto e de processo.</i>
	Inovação em processo nos últimos 3 anos - 0-não inovou; 1-aperfeiçoamento de processo existente; 2-introdução de processo novo para a organização; 3-introdução de processo novo para o setor	-	
Capacidade inovativa em relação à concorrência - 1-Pior em relação à concorrência; 2-Igual à concorrência; 3-Maior em relação à concorrência	-		
Sobre a inovação na sua organização	Inovação gerencial nos últimos 3 anos – Não; Sim	Você percebeu algum processo de inovação gerencial em sua organização nos últimos 3 anos? – Não; Sim	<i>O item foi adaptado, tornando-se mais direto e conferindo caráter ligado à percepção da existência de inovação gerencial.</i>
	Nome da inovação gerencial adotada	-	<i>Optou-se pela exclusão deste item, em função dos objetivos da pesquisa não terem natureza qualitativa, nem mesmo de identificação detalhada de quais inovações gerenciais foram adotadas pela organização.</i>
Adoção de Inovação Gerencial	Quando o processo de adoção dessa inovação foi iniciado? - 1-Há cerca de 1 ano; 2-Há cerca de 2 anos; 3-Há cerca de 3 anos	-	<i>Optou-se pela exclusão de alguns itens para aqueles não ocupantes de cargo de gestão, pois referem-se a detalhes acerca da adoção e da complexidade da adoção da inovação gerencial, os quais, geralmente, apenas os gestores têm mais proximidade e propriedade para discutir.</i>
	Essa inovação está em qual fase do processo de adoção? - 1-Iniciação: já identificamos o problema ou oportunidade e as soluções possíveis; 2-Decisão de adoção: já analisamos, avaliamos e escolhemos a inovação a ser implementada; 3-Implementação: a inovação já foi testada e incorporada na nossa rotina	-	
	Em que nível ela foi adotada? - 6- Grupo empresarial/Corporativo; 5- Organização/Unidade de Negócio; 4- Diretoria; 3-Departamento; 2-Projeto/Equipe; 1-Outro	Em que nível você percebe que a inovação gerencial foi adotada? - 5- Em toda a instituição; 4-Pró-Reitoria/Diretoria/Gerência; 3- Departamento/Setor; 2-Projeto/Equipe	
	Qual o seu envolvimento com essa inovação gerencial? - 0-nenhum e meu trabalho NÃO FOI afetado pela inovação; 1-nenhum, mas meu trabalho FOI afetado pela inovação; 2-fui integrante da equipe que implementou a	Qual o seu envolvimento com essa inovação gerencial? - 0-nenhum e meu trabalho NÃO FOI afetado pela inovação; 1-nenhum, mas meu trabalho FOI afetado pela inovação; 2-fui integrante da equipe que implementou a inovação; 3-fui	

	inovação; 3-fui responsável pela implementação da inovação	responsável pela implementação da inovação	
	Em termos gerais, a adoção dessa inovação tem sido benéfica à organização? - Não/Sim	Em termos gerais, você percebe que a adoção da inovação gerencial tem sido benéfica à organização?	
	O(A) <NOME_INOVAÇÃO> envolve quais temas de gestão? - Finanças; Marketing; Recursos Humanos; Produção; Estratégia; Tecnologia da informação e comunicação; Outros temas não listados nesta questão	Em sua percepção, a inovação gerencial nesta organização envolve quais áreas de gestão? – Gestão de Pessoas, Planejamento, Finanças/Orçamento, Assuntos Estudantis, Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Outra	
	Essa inovação modificou significativamente minhas atividades e práticas de gestão	–	
	Essa inovação introduziu processos, técnicas e/ou ferramentas de gestão significativamente novas para a organização	–	
	Essa inovação introduziu métodos novos de organização do trabalho para melhor distribuir responsabilidades e poder de decisão	–	
	Essa inovação estabeleceu uma nova forma de relacionamento com outras empresas ou instituições públicas e sem fins lucrativos	–	
Complexidade de Adoção da Inovação Gerencial	Essa inovação envolveu muitos temas de gestão ao mesmo tempo	–	
	Essa foi uma inovação radical, com alteração significativa em relação ao que se praticava anteriormente	–	
	Houve uma dificuldade muito grande de entender, usar e/ou implementar a inovação	–	
	Houve uma dificuldade muito grande de compatibilizar a inovação com nossos valores e/ou experiências passadas	–	
	Foi necessário fazer uma enorme adaptação da inovação em relação à prática originalmente proposta	–	
	A inovação abrangeu a organização de forma sistêmica (e não apenas uma parte dela)	–	
	Há uma incerteza muito grande em relação aos impactos dessa inovação	–	
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização - Delegação	Na minha organização os empregados estão autorizados a tomar decisões	Na minha organização os empregados estão autorizados a tomar decisões	–
	Os empregados estão autorizados a sugerir melhorias em suas atividades	Os empregados estão autorizados a sugerir melhorias em suas atividades	–
	A opinião dos empregados é valorizada pela organização	A opinião dos empregados é valorizada pela organização	–
	Os empregados estão envolvidos em equipes com alto grau de autonomia	Os empregados estão envolvidos em equipes com alto grau de autonomia	–
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização – Incentivos	Existe uma ligação clara entre desempenho e recompensa	Existe uma ligação clara entre desempenho e recompensa	–
	A organização possui um processo formal de avaliação de desempenho dos empregados, incluindo <i>feedback</i>	A organização possui um processo formal de avaliação de desempenho dos empregados, incluindo <i>feedback</i>	–
	A remuneração está associada com o compartilhamento de conhecimentos e/ou sugestão de melhorias	A remuneração está associada com o compartilhamento de conhecimentos e/ou sugestão de melhorias	–
	A remuneração está associada com a melhoria de habilidades e/ou atualização de conhecimentos	A remuneração está associada com a melhoria de habilidades e/ou atualização de conhecimentos	–
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização -	Existe intercâmbio de informações entre os empregados das diversas áreas	Existe intercâmbio de informações entre os empregados das diversas áreas	–
	A comunicação flui entre empregados e gestores	A comunicação flui entre empregados e gestores	–
	Os empregados têm a possibilidade de atuar em outras áreas por meio de <i>job rotation</i> (rodízio de funções)	Os empregados têm a possibilidade de atuar em outras áreas por meio de <i>job rotation</i> (rodízio de funções)	–

Comunicação	Nossa organização possui programas formais de compartilhamento de informação e conhecimento (por exemplo, gestão do conhecimento, sistema de resolução de reclamações e programa de sugestões)	Nossa organização possui programas formais de compartilhamento de informação e conhecimento (por exemplo, gestão do conhecimento, sistema de resolução de reclamações e programa de sugestões)	–
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização - Treinamento	Os empregados participam de treinamento formais	Os empregados participam de treinamento formais	–
	As políticas e programas de treinamento são abrangentes	As políticas e programas de treinamento são abrangentes	–
	Há treinamento para novos contratados	Há treinamento para novos contratados	–
	Há treinamentos voltados à solução de problemas	Há treinamentos voltados à solução de problemas	–
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização – Recrutamento e Retenção	As contratações são feitas de maneira criteriosa	As contratações são feitas de maneira criteriosa	–
	Os empregados são selecionados com base nos conhecimentos e habilidades necessários à execução das atividades	Os empregados são selecionados com base nos conhecimentos e habilidades necessários à execução das atividades	–
	Os empregados possuem trajetórias claras de carreira dentro da organização	Os empregados possuem trajetórias claras de carreira dentro da organização	–
	A organização prioriza a promoção interna dos atuais empregados	A organização prioriza a promoção interna dos atuais empregados	–

Fonte: elaboração do autor, a partir Lopes (2017, p. 137-139).

APÊNDICE E – ITENS E PRÁTICAS DE GESTÃO, A PARTIR DE LOPES (2017) – ADAPTAÇÃO PARA TERCEIRIZADOS

Bloco	Lopes (2017)	Escala proposta para a pesquisa	Justificativa para exclusão/adaptação
Informações preliminares sobre a organização - Perfil da organização	Quantidade de empregados		<i>Tais questões foram excluídas, pois algumas delas estão contempladas na parte sociodemográfica proposta no instrumento e outras aplicam-se a organizações privadas.</i>
	Setor (atividade econômica)		
	Tipo de organização – Privada; Pública; Terceiro setor; Outro		
	Origem (nacionalidade) do capital controlador da organização – Nacional; estrangeiro; nacional; estrangeiro		
	Sua organização faz parte de um grupo empresarial? - Não; Sim		
	Principal mercado atendido da organização atualmente – Estadual; Regional; Nacional; Mercosul/América Latina; Estados Unidos; Europa; Ásia; Outros países		
	Tempo de existência da organização (em anos)		
Sobre a inovação na sua organização – Inovação em Produtos e Processos	Porte da organização (por faixa de faturamento estimado)		
	Inovação em produto (bem ou serviço) nos últimos 3 anos - 0-não inovou; 1-aperfeiçoamento de produto existente; 2-introdução de produto novo para a organização; 3-introdução de produto novo para o mercado	-	<i>Optou-se pela exclusão de tais itens, pois investigam dois tipos de inovação não abordados na pesquisa: inovação de produto e de processo.</i>
	Inovação em processo nos últimos 3 anos - 0-não inovou; 1-aperfeiçoamento de processo existente; 2-introdução de processo novo para a organização; 3-introdução de processo novo para o setor	-	
Capacidade inovativa em relação à concorrência - 1-Pior em relação à concorrência; 2-Igual à concorrência; 3-Maior em relação à concorrência	-		
Sobre a inovação na sua organização	Inovação gerencial nos últimos 3 anos – Não; Sim	Você percebeu algum processo de inovação gerencial em sua organização nos últimos 3 anos? – Não; Sim	<i>O item foi adaptado, tornando-se mais direto e conferindo caráter ligado à percepção da existência de inovação gerencial.</i>
	Nome da inovação gerencial adotada	-	<i>Optou-se pela exclusão deste item, em função dos objetivos da pesquisa não terem natureza qualitativa, nem mesmo de identificação detalhada de quais inovações gerenciais foram adotadas pela organização.</i>
Adoção de Inovação Gerencial	Quando o processo de adoção dessa inovação foi iniciado? - 1-Há cerca de 1 ano; 2-Há cerca de 2 anos; 3-Há cerca de 3 anos	-	<i>Optou-se pela exclusão de alguns itens para os terceirizados, pois se referem a detalhes acerca da adoção e da complexidade da adoção da inovação gerencial, os quais, geralmente, mais provavelmente os gestores têm mais proximidade e propriedade para discutir.</i>
	Essa inovação está em qual fase do processo de adoção? - 1-Iniciação: já identificamos o problema ou oportunidade e as soluções possíveis; 2-Decisão de adoção: já analisamos, avaliamos e escolhemos a inovação a ser implementada; 3-Implementação: a inovação já foi testada e incorporada na nossa rotina	-	
	Em que nível ela foi adotada? - 6- Grupo empresarial/Corporativo; 5- Organização/Unidade de Negócio; 4- Diretoria; 3-Departamento; 2-Projeto/Equipe; 1-Outro	Em que nível você percebe que a inovação gerencial foi adotada? - 5- Em toda a instituição; 4-Pró-Reitoria/Diretoria/Gerência; 3- Departamento/Setor; 2-Projeto/Equipe	
	Qual o seu envolvimento com essa inovação gerencial? - 0-nenhum e meu trabalho NÃO FOI afetado pela inovação; 1-nenhum, mas meu trabalho FOI afetado pela inovação; 2-fui integrante da equipe que implementou a inovação; 3-fui	Qual o seu envolvimento com essa inovação gerencial? - 0-nenhum e meu trabalho NÃO FOI afetado pela inovação; 1-nenhum, mas meu trabalho FOI afetado pela inovação; 2-fui integrante da equipe que implementou a inovação; 3-fui	

	responsável pela implementação da inovação	responsável pela implementação da inovação	
	Em termos gerais, a adoção dessa inovação tem sido benéfica à organização? - Não/Sim	Em termos gerais, você percebe que a adoção da inovação gerencial tem sido benéfica à organização?	
	O(A) <NOME_INOVAÇÃO> envolve quais temas de gestão? - Finanças; Marketing; Recursos Humanos; Produção; Estratégia; Tecnologia da informação e comunicação; Outros temas não listados nesta questão	A inovação gerencial nesta organização envolve quais áreas de gestão? – Gestão de Pessoas, Planejamento, Finanças/Orçamento, Assuntos Estudantis, Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Outra	
	Essa inovação modificou significativamente minhas atividades e práticas de gestão	-	
	Essa inovação introduziu processos, técnicas e/ou ferramentas de gestão significativamente novas para a organização	-	
	Essa inovação introduziu métodos novos de organização do trabalho para melhor distribuir responsabilidades e poder de decisão	-	
	Essa inovação estabeleceu uma nova forma de relacionamento com outras empresas ou instituições públicas e sem fins lucrativos	-	
Complexidade de Adoção da Inovação Gerencial	Essa inovação envolveu muitos temas de gestão ao mesmo tempo	-	
	Essa foi uma inovação radical, com alteração significativa em relação ao que se praticava anteriormente	-	
	Houve uma dificuldade muito grande de entender, usar e/ou implementar a inovação	-	
	Houve uma dificuldade muito grande de compatibilizar a inovação com nossos valores e/ou experiências passadas	-	
	Foi necessário fazer uma enorme adaptação da inovação em relação à prática originalmente proposta	-	
	A inovação abrangeu a organização de forma sistêmica (e não apenas uma parte dela)	-	
	Há uma incerteza muito grande em relação aos impactos dessa inovação	-	
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização - Delegação	Na minha organização os empregados estão autorizados a tomar decisões	Na minha organização os empregados estão autorizados a tomar decisões	-
	Os empregados estão autorizados a sugerir melhorias em suas atividades	Os empregados estão autorizados a sugerir melhorias em suas atividades	-
	A opinião dos empregados é valorizada pela organização	A opinião dos empregados é valorizada pela organização	-
	Os empregados estão envolvidos em equipes com alto grau de autonomia	Os empregados estão envolvidos em equipes com alto grau de autonomia	-
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização – Incentivos	Existe uma ligação clara entre desempenho e recompensa	-	<i>Optou-se pela exclusão deste grupo de práticas, pois seria inviável avaliar as práticas IES em que os terceirizados atuam, quando tais questões estão atreladas à empresa contratante do terceirizado.</i>
	A organização possui um processo formal de avaliação de desempenho dos empregados, incluindo <i>feedback</i>	-	
	A remuneração está associada com o compartilhamento de conhecimentos e/ou sugestão de melhorias	-	
	A remuneração está associada com a melhoria de habilidades e/ou atualização de conhecimentos	-	
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização - Comunicação	Existe intercâmbio de informações entre os empregados das diversas áreas	Existe intercâmbio de informações entre os empregados das diversas áreas	-
	A comunicação flui entre empregados e gestores	A comunicação flui entre empregados e gestores	-
	Os empregados têm a possibilidade de atuar em outras áreas por meio de <i>job rotation</i> (rodízio de funções)	Os empregados têm a possibilidade de atuar em outras áreas por meio de <i>job rotation</i> (rodízio de funções)	-
	Nossa organização possui programas formais de compartilhamento de	Nossa organização possui programas formais de compartilhamento de	-

	informação e conhecimento (por exemplo, gestão do conhecimento, sistema de resolução de reclamações e programa de sugestões)	informação e conhecimento (por exemplo, gestão do conhecimento, sistema de resolução de reclamações e programa de sugestões)	
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização - Treinamento	Os empregados participam de treinamento formais	Os empregados participam de treinamento formais	–
	As políticas e programas de treinamento são abrangentes	As políticas e programas de treinamento são abrangentes	–
	Há treinamento para novos contratados	Há treinamento para novos contratados	–
	Há treinamentos voltados à solução de problemas	Há treinamentos voltados à solução de problemas	–
Sobre as práticas de recursos humanos na sua organização – Recrutamento e Retenção	As contratações são feitas de maneira criteriosa	–	–
	Os empregados são selecionados com base nos conhecimentos e habilidades necessários à execução das atividades	–	<i>Optou-se pela exclusão deste grupo de práticas, pois seria inviável avaliar a universidade em que os terceirizados atuam, quando tais questões estão atreladas à empresa contratante do terceirizado.</i>
	Os empregados possuem trajetórias claras de carreira dentro da organização	–	
	A organização prioriza a promoção interna dos atuais empregados	–	

Fonte: elaboração do autor, a partir Lopes (2017, p. 137-139).

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

UFC - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ /



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: INOVAÇÃO GERENCIAL E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO ANTECEDENTES DE PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS E TERCEIRIZADOS

Pesquisador: Adauto de Vasconcelos Montenegro

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 24747119.4.0000.5054

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.769.598

Apresentação do Projeto:

Projeto de tese que visa verificar perfis de comprometimento organizacional à inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação, investigando de que forma tais práticas podem favorecer perfis de comprometimento em servidores públicos e terceirizados.

Objetivo da Pesquisa:

Geral:

Analisar como a inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação favorecem determinados perfis de comprometimento organizacional de servidores públicos e terceirizados.

Específicos:

- a) delinear os perfis de comprometimento de servidores públicos e terceirizados, evidenciando a predominância das bases do modelo tridimensional do comprometimento;
- b) identificar quais práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação atuam como antecedentes dos perfis de comprometimento;
- c) comparar os grupos de servidores públicos e terceirizados no que tange à caracterização dos perfis de comprometimento;
- d) desenvolver um modelo teórico que permita a articulação entre perfis de comprometimento, inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em nesses dois grupos de trabalhadores.

Endereço: Rua Cel. Nunes de Melo, 1000

Bairro: Rodolfo Teófilo

CEP: 60.430-275

UF: CE

Município: FORTALEZA

Telefone: (85)3366-8344

E-mail: comepe@ufc.br

UFC - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ /



Continuação do Parecer: 3.769.598

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Mínimos relacionados a algum tipo de receio e/ou constrangimento em responder um questionário acerca de práticas e processos da organização em que se trabalha.

Benefícios:

Possibilidade de avaliar, de maneira sigilosa, práticas e processos da organização, relacionados, principalmente, aos estilos de liderança e à cultura organizacional.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O delineamento de pesquisa será quantitativo, do tipo survey e de corte transversal, seguindo a tendência de pesquisas sobre comprometimento organizacional. Também tem caráter descritivo e explicativo. No que tange ao comprometimento, utilizará uma abordagem de perfis. A pesquisa será realizada em uma universidade pública localizada no Nordeste do Brasil. Pretende-se alcançar uma amostra total de 500 respondentes, distribuídos entre servidores e terceirizados das áreas administrativas da referida instituição.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos foram apresentados adequadamente

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não se aplica.

Considerações Finais a critério do CEP:

O pesquisador deve enviar o relatório final ao concluir a pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1200799.pdf	18/11/2019 14:57:37		Aceito
Outros	CARTA.pdf	18/11/2019 14:57:21	Adauto de Vasconcelos Montenegro	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	18/11/2019 14:56:41	Adauto de Vasconcelos Montenegro	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.pdf	29/10/2019	Adauto de	Aceito

Endereço: Rua Cel. Nunes de Melo, 1000
Bairro: Rodolfo Teófilo **CEP:** 60.430-275
UF: CE **Município:** FORTALEZA
Telefone: (85)3366-8344 **E-mail:** comepe@ufc.br

UFC - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ /



Continuação do Parecer: 3.769.598

Orçamento	ORCAMENTO.pdf	10:46:35	Vasconcelos Montenegro	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	29/10/2019 10:45:44	Adauto de Vasconcelos Montenegro	Aceito
Declaração de Pesquisadores	DECLARACAO.pdf	29/10/2019 10:45:06	Adauto de Vasconcelos Montenegro	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA.pdf	28/10/2019 09:38:45	Adauto de Vasconcelos Montenegro	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	10/10/2019 15:44:48	Adauto de Vasconcelos Montenegro	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	AUTORIZACAO.pdf	09/10/2019 15:48:57	Adauto de Vasconcelos Montenegro	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

FORTALEZA, 13 de Dezembro de 2019

Assinado por:
FERNANDO ANTONIO FROTA BEZERRA
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Cel. Nunes de Melo, 1000
Bairro: Rodolfo Teófilo **CEP:** 60.430-275
UF: CE **Município:** FORTALEZA
Telefone: (85)3366-8344 **E-mail:** comepe@ufc.br