



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CHARLIZE DA COSTA ANDRADE E LIMA

**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO ENTRE DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

Salvador

2014

CHARLIZE DA COSTA ANDRADE E LIMA

**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO ENTRE DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa Dra. Diva Ester Okazaki Rowe

Salvador

2014

Escola de Administração - UFBA

L732 Lima, Charlize da Costa Andrade e.

A influência da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional: um estudo entre docentes da Universidade Federal da Bahia / Charlize da Costa Andrade e Lima. – 2014.

140 f.

Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Universidade Federal da Bahia - Estudo de casos.
2. Universidades e faculdades – Corpo docente – Formação de conceitos.
3. Comprometimento organizacional. 4. Capital humano – Formação de conceitos. 5. Políticas públicas. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

658.301

CDD –

CHARLIZE DA COSTA ANDRADE E LIMA

**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO ENTRE DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 11 de julho de 2014

Prof^a. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe – Orientadora _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Prof^a Dra. Vânia Medianeira Flores Costa _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal de Santa Maria

Prof^a Dra. Ana Paula Moreno Pinho _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Pesquisadora da Universidade Federal da Bahia

AGRADECIMENTOS

Ao alcançar mais essa vitória, preciso agradecer, primeiramente, a Deus, pelo dom da vida e pela infinita bondade.

Aos meus pais, José e Nadir, pelo amor, força e apoio nos mais diversos momentos da minha vida, inclusive, nesta etapa em especial.

Ao meu esposo, Bruno, pela paciência, colaboração e também, pela compreensão da minha ausência ao longo dessa jornada.

Aos meus filhos, Beatriz e Caio pela descontração proporcionada por suas travessuras, mas principalmente, pelas demonstrações de amor e carinho que tanto aqueceram esse coração aflito diante dos desafios.

Ao meu querido e eterno amigo Cristovão (“in memoriam”) pela amizade sincera e pelo grande incentivo na realização desse curso.

À Prof^a Diva Ester Okazaki Rowe pelo convívio e principalmente, pela brilhante orientação que com certeza, foi determinante na concretização deste trabalho. Sinto-me muito privilegiada pela dedicação, paciência, seriedade, conhecimentos e experiências compartilhadas nessa trajetória.

À Renata Gomes de Jesus agradeço pela boa vontade e disposição em ajudar-me nas mais diversas etapas da pesquisa e principalmente, com as análises estatísticas.

Aos meus colegas do mestrado, em especial a Fábio São Pedro e Cíntia pela amizade e companheirismo.

Ao NPGA – UFBA pela oportunidade e também, a Cris, Eliana e Artur pela disponibilidade constante e presteza na resolução das questões que surgiram antes e durante a realização do curso.

Enfim, agradeço aos amigos, colegas e familiares, pela paciência, palavras de incentivos e principalmente, pela compreensão da minha ausência durante esses últimos dois anos.

De tudo ficaram três coisas:
A certeza de que estamos começando...
A certeza de que é preciso continuar...
A certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar...
Façamos da interrupção um caminho novo...
Da queda, um passo de dança
Do medo, uma escada
Do sonho, uma ponte
Da procura, um encontro!

Fernando Sabino

LIMA, Charlize da Costa Andrade e. A Influência da Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas no Comprometimento Organizacional: um estudo entre docentes da Universidade Federal da Bahia. 140 f. il. 2014. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

RESUMO

A presente pesquisa de mestrado se dedicou ao campo de estudos do Comportamento Organizacional. Mais especificamente, ao comprometimento organizacional e à área de gestão de pessoas. Frente a uma realidade marcada por constantes mudanças, as organizações foram obrigadas a repensarem suas práticas e desenvolverem novas formas de gestão, principalmente no que concerne ao seu capital humano. Nesse sentido, diversos estudos têm sido realizados apontando a importância de atrair e manter trabalhadores competentes e envolvidos com as organizações nas quais trabalham. Dentro dessa perspectiva, a área de gestão de pessoas, através de suas políticas, adquire um papel relevante no alcance dos resultados esperados pelas organizações. Pelo exposto, o objetivo dessa dissertação consiste em analisar as possíveis influências da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional de uma categoria peculiar de trabalhadores, docentes universitários, de uma universidade pública, visando à reavaliação, ao aprimoramento e/ou ao desenvolvimento de ações para a manutenção ou melhoria do vínculo entre esses e a organização em estudo. Para tanto, foram desenvolvidos três estudos que se propõem a realizar essa análise. O primeiro estudo buscou identificar as publicações nacionais, nos últimos dez anos, que relacionassem comprometimento organizacional com gestão de pessoas. O segundo se propõe a identificar e descrever as políticas de gestão de pessoas no contexto da Universidade Federal da Bahia (UFBA) direcionadas ao corpo docente. Já o terceiro e último estudo analisa a influência da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional dos docentes da UFBA. Trata-se de um estudo de caso, que contou com uma amostra de 284 docentes no *survey* aplicado com escalas previamente validadas no contexto brasileiro, a saber: escala de políticas de gestão de pessoas de Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012); escala de comprometimento organizacional nas bases afetiva e normativa de Meyer, Allen e Smith (1993) e escala de comprometimento instrumental de Powell e Meyer (2004). No que tange à metodologia, cabe registrar que o primeiro artigo utilizou-se de estudo bibliométrico para indicar a produção científica. Já o segundo artigo, que coletou dados por meio de entrevistas e documentos institucionais, teve os dados analisados a partir de procedimentos qualitativos, tais como análise documental e de conteúdo, enquanto o terceiro teve a análise conduzida por procedimentos quantitativos, a saber: análises descritivas, fatoriais e modelagens de equações estruturais. Os resultados apontam que existe uma carência de trabalhos nacionais que relacionem esses dois construtos, sobretudo que leve em consideração as diferentes políticas de gestão de pessoas. No entanto, é perceptível a importância dessas políticas como antecedentes do comprometimento organizacional. No contexto da UFBA, em particular, o terceiro estudo explicita a influência de duas políticas no comprometimento dos docentes. São elas: as políticas de envolvimento e treinamento, desenvolvimento & educação (TD&E). Ainda com base na instituição estudada, percebe-se a atuação bastante tímida da área de gestão de pessoas quanto às políticas direcionadas à categoria docente.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Políticas de gestão de pessoas. Docente. Universidade. Gestão pública.

LIMA, Charlize da Costa Andrade e. The Influence of the Perception of the Human Resources Management Policies in the Organizational Commitment: a study about docents of the University Federal da Bahia. 140 f. Il. 2014. Master Dissertation – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2014.

ABSTRACT

This research was dedicated to the study field of the Organizational Commitment. More specifically, to the organizational commitment and the human resources management area. Facing a reality marked by constant changes, organizations were forced to rethink its practices and to develop new ways of managing, specially for their human capital. By this way of thinking, several studies have been made pointing the importance of attracting and maintaining skilled and engaged workers. Within this perspective, the human resources management area, by its policies, gets a pertinent role in achieving results expected by the organizations. As one can realize, this dissertations's objective consists in analysing the possible influences of the perception of the human resources management policies in the organizational commitment of a peculiar class of workers, university docents, of a public university, aiming the reevaluation, the enrichment and/or the development of actions to maintain or to improve the bond between these workers and the institution in study. To do so, three studies were developed to constructo this analysis. The first one tried to identify and analyse the national publications, in the past ten years, that put together organizational commitment and human resources management. The second one wants to identify the human resources management policies in the context of the Universidade Federal da Bahia (UFBA) that are related to its docents. The third and last one analyses the influence of the perception of the human resources policies in the organizational commitment of UFBA's docents. It's a case study, with a sample of 284 docents in the used survey with scales previous validated on the Brazilian context: human resources policies scale of Demo, Neiva, Nunes and Rozzett (2012); organizational commitment scale on the affective and normative bases of Meyer, Allen and Smith (1993), and; instrumental commitment scale of Powell and Meyer (2004). Concerning the methodology, the first article used a bibliographic study to indicate the scientific production. The second one collected interviews and institutional documents and had its data analysed by qualitative procedures, such as: documental and content analysis. The third one had its analysis conducted by quantitative procedures, such as: descriptive analysis, factorials and structural equations models. The results indicate that there is a lack of national studies that put together these two constructs, specially taking in consideration the different human resources management policies. However, one can see the importance of these policies as organizational commitment's antecedentes. In the UFBA's context, in particular, the third study shows the influence of two policies on docents' commitment: involving and training, development & education (TD&E). Still in UFBA, one can realize the very timid actuation of the human resources management area related to the policies that are directed to the docents' category.

Keywords: Organizational Commitment. Human resources management policies. Docent. University. Public management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Representação dos estudos realizados	14
Figura 2 -	Desenho conceitual da pesquisa	22
Figura 3 -	Estrutura da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas	28
Quadro 1-	Avaliação das hipóteses a partir dos resultados obtidos	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra por variáveis pessoais	32
Tabela 2 – Caracterização da amostra por variáveis ocupacionais	33
Tabela 3 – Estrutura fatorial da escala do comprometimento organizacional	37
Tabela 4 – Estrutura fatorial da escala de políticas de recursos humanos	40
Tabela 5 – Matriz de correlação	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	13
1.3	JUSTIFICATIVA	15
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
2.1	ESTUDO I: GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ARTIGOS PUBLICADOS ENTRE 2004 E 2013 – ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	17
2.2	ESTUDO II: PARADOXOS NA GESTÃO DE PESSOAS: UM SOBREVÔO NA REALIDADE DOCENTE DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA – ESTUDO QUALITATIVO	19
2.3	ESTUDO III: INFLUÊNCIAS DA PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO ENTRE DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – ESTUDO QUANTITATIVO	21
2.3.1	Desenho conceitual da pesquisa	21
2.3.2	Hipóteses	22
2.3.3	Caracterização da pesquisa	24
2.3.4	A Ufba	26
2.3.5	Instrumento de coleta de dados	29
2.3.6	Procedimento para coleta de dados	30
2.3.7	Participantes	31
2.3.8	Procedimentos de tratamento e análise de dados	34
2.3.8.1	Análise fatorial	35
2.3.8.2	Correlações entre as escalas de comprometimento organizacional e políticas de gestão de pessoas	41
3	APRESENTAÇÃO DOS RESUMO DOS ARTIGOS	46
A)	Resumo do Estudo I: Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional: artigos publicados entre 2004 e 2013	46
B)	Resumo do Estudo II: Paradoxos na Gestão de Pessoas: um sobrevôo na realidade docente de uma universidade federal brasileira	46
C)	Resumo do Estudo III: Influências da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional: um estudo entre docentes da Universidade Federal da Bahia	47
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	48
	Estudo I: Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional: artigos publicados entre 2004 e 2013	48
	Estudo II: Paradoxos na Gestão de Pessoas: um Sobrevôo na Realidade Docente de uma Universidade Federal Brasileira	64

	Estudo III: Influências da Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas no Comprometimento Organizacional: um Estudo entre Docentes da Universidade Federal da Bahia	78
5	CONCLUSÃO	93
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE A - Instrumento utilizado no Estudo II	103
	APÊNDICE B - Instrumento utilizado no Estudo III	106
	APÊNDICE C - Análises Estatísticas dos Dados	113

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo destaca-se pela complexidade que o envolve, quer seja pelo fenômeno da globalização, quer seja pelos constantes avanços tecnológicos ou, ainda, pela importância adquirida pelo conhecimento. Todas as transformações vivenciadas, ao longo das últimas décadas, causaram impactos significativos no mundo do trabalho. As organizações vislumbraram a necessidade do desenvolvimento de estratégias para adaptarem-se e, conseqüentemente, garantirem a sua sobrevivência e/ou crescimento em tal contexto. Ventura (2012) ressalta que a eficácia desses mecanismos criados pelas organizações depende da existência do comprometimento entre os indivíduos que as integram.

Diante desta perspectiva, percebe-se que, apesar das inovações, as organizações não experimentaram mudança significativa quanto à sua concepção da necessidade do trabalho humano dentro delas próprias. Para Bastos (1993), as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto realização e crescimento. Albuquerque (1999) compartilha dessa mesma concepção ao afirmar que as organizações dependem muito mais da maneira como administram sua força de trabalho do que da tecnologia, por exemplo.

Este cenário explicita, de certa maneira, as razões que levaram tantos pesquisadores a debruçarem-se sobre o construto: comprometimento organizacional. Procurando entender os motivos que levam o indivíduo a criar um compromisso com o seu trabalho, alguns estudiosos acreditavam na possibilidade de prognosticar comportamentos neste ambiente laboral (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Assim, essa interpretação fez com que, além dos estudiosos, os gestores organizacionais também ficassem atentos aos avanços das pesquisas nesse campo e direcionassem esforços no intuito de identificar atributos individuais que favorecessem o alcance dos resultados esperados pela organização (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004). O comprometimento organizacional é considerado um preditor confiável de vários produtos humanos no contexto do trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho (BASTOS, 1993; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004). Inclusive, Leone *et al.* (2012), considerando o comprometimento como um dos fatores que mais interfere no desempenho dos trabalhadores, reforçam a atenção conquistada por esse construto no meio acadêmico e empresarial.

Segundo Moscon (2013), a contemporaneidade favoreceu o desenvolvimento de pesquisas que busquem melhor compreender esse vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização, assim como seus antecedentes (causas) e consequentes (consequências). Nesse cenário, entende-se que, para alcançar o comprometimento citado, os gestores têm papel relevante e, nesse desafio, a área de gestão de pessoas ganha considerável destaque, uma vez que responsabiliza-se pelas políticas direcionadas às pessoas que compõem e dão vida às organizações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Dada a relevância do tema, o presente estudo tem como problema central:

“Qual a influência da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional dos docentes da UFBA?”

Neste capítulo são apresentados os objetivos e as justificativas para a realização deste estudo.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo Geral

Essa dissertação tem como **objetivo geral** analisar a influência da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional dos docentes da UFBA, visando à reavaliação, ao aprimoramento e/ou ao desenvolvimento de ações para a manutenção ou melhoria do vínculo estabelecido para com a organização.

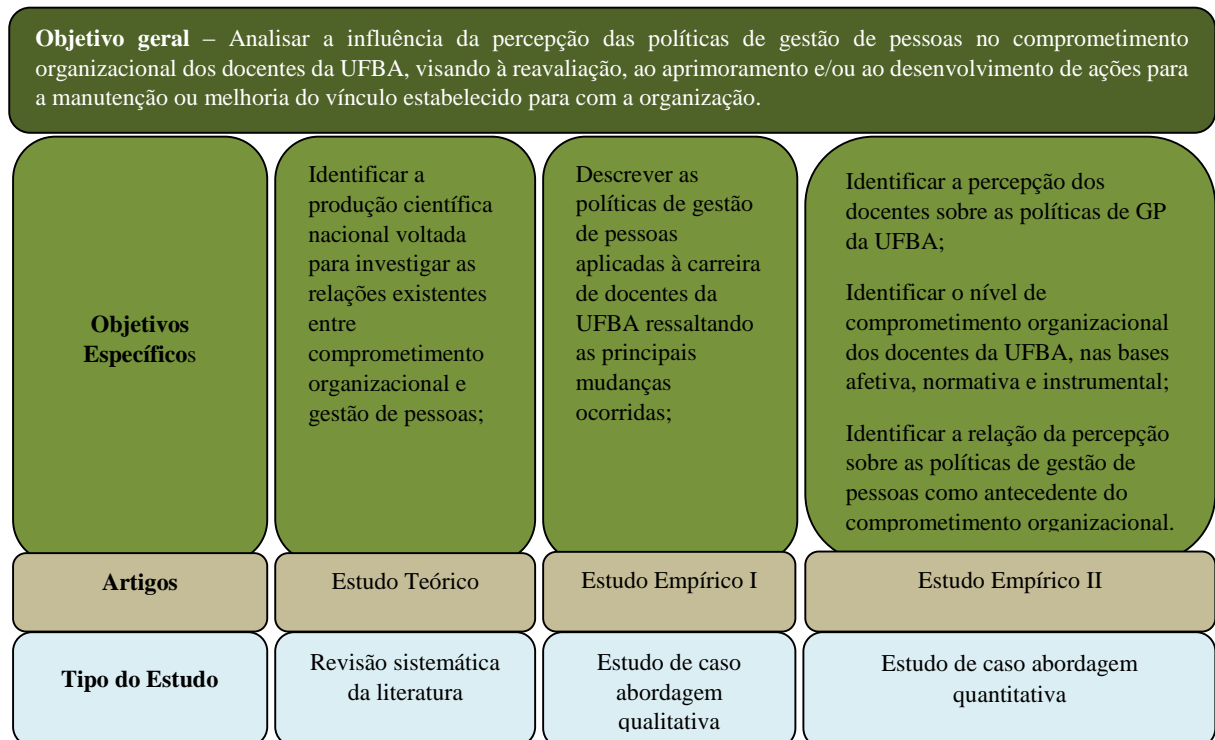
A fim de atender ao objetivo geral, foram estabelecidos cinco objetivos específicos, a saber:

Objetivos Específicos

- a) Identificar a produção científica nacional voltada para investigar as relações existentes entre comprometimento organizacional e gestão de pessoas;
- b) Descrever as políticas de gestão de pessoas aplicadas à carreira de docentes da UFBA ressaltando as principais mudanças ocorridas;
- c) Identificar a percepção dos docentes sobre as políticas de gestão de pessoas da UFBA;
- d) Identificar o nível de comprometimento organizacional dos docentes da UFBA, nas bases afetiva, normativa e instrumental;
- e) Identificar a relação da percepção sobre as políticas de gestão de pessoas como antecedente do comprometimento organizacional.

Os objetivos traçados foram explorados através de três estudos - um teórico e dois empíricos – explicitados de forma sucinta na Figura 1:

Figura 1 – Representação dos estudos realizados



Fonte: Elaborado a partir de Moscon (2013).

1.3 JUSTIFICATIVA

O mundo do trabalho é dinâmico e, portanto, está em constante processo de mudança. Dessa forma, considera-se a existência de inesgotáveis lacunas e/ou fenômenos relacionados a esse universo, passíveis de investigação.

A presente pesquisa envolve dois construtos importantes nas organizações contemporâneas: políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional. Considerando a relevância do trabalho humano nas organizações, assim como a premissa de que as pessoas, para realizarem um trabalho de qualidade e condizente com as expectativas da organização, precisam estar comprometidas, pode-se afirmar que identificar e/ou estabelecer uma correlação entre essas duas variáveis do Comportamento Organizacional é algo bastante engrandecedor neste campo de estudo.

O vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização pode ser benéfico para ambos, pois, se por um lado o indivíduo vê suas expectativas sendo atingidas, ele exercerá suas atribuições com maior afinco e qualidade e, conseqüentemente, a organização disporá de trabalhadores dispostos a colaborar com o alcance de seus objetivos. No setor público, a realidade descrita não é diferente, essas organizações têm dispendido esforços para o estabelecimento de estratégias que lhes permitam acompanhar às mudanças vivenciadas e principalmente, atender às novas demandas sociais. Para tanto, percebeu-se a relevância de investir na qualificação e no bem estar dos seus servidores, o que pode ser constatado através das inúmeras iniciativas recentes do governo com essa finalidade.

Levando em consideração o paradigma atual, as políticas de gestão de pessoas possibilitam o reforço, aprimoramento ou estabelecimento de estratégias ou ações capazes de ressaltar o que há de positivo em se trabalhar para a organização, criando e aperfeiçoando um importante vínculo de identificação e pertencimento funcionário-organização.

A organização em estudo trata-se de uma instituição de ensino público superior, de relevância social, que tem como missão produzir, socializar e ampliar conhecimento através do ensino, da pesquisa e da extensão. Constata-se portanto que, é interessante estudar a realidade que permeia o ambiente de trabalho de pessoas que lidam e são responsáveis pela garantia de direitos de cidadania e, nesse caso específico, um direito dos mais fundamentais – como é considerada por muitos – a educação.

Diante do exposto e face às lacunas apontadas pelo levantamento das publicações nacionais que relacionam os construtos comprometimento organizacional e gestão de pessoas, torna-se evidente que o estudo dessas variáveis representa uma importante contribuição para a academia e, também, para as organizações. Além desse aspecto, os resultados obtidos podem ser relevantes para a gestão da Universidade Federal da Bahia, foco da presente investigação, já que, a partir deles, a mesma poderá reavaliar, aprimorar e/ou desenvolver ações para manutenção ou melhoria do vínculo estabelecido entre os docentes e a Instituição.

A presente dissertação foi estruturada em cinco capítulos. Após a introdução, onde são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a realização do presente trabalho, os capítulos seguintes (segundo e terceiro) apontam, respectivamente, os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos expostos e detalham os estudos (artigos) desenvolvidos ao longo da pesquisa. No quarto capítulo, os resultados são apresentados e discutidos com base no referencial teórico. Por fim, no último capítulo, são apresentadas as principais conclusões, os limites dos estudos desenvolvidos e sugestões para futuras pesquisas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e assim, para o alcance dos objetivos estabelecidos. Vale salientar que, o presente trabalho utilizou-se de diferentes estratégias metodológicas que resultaram na elaboração de três estudos distintos conforme explicitado no capítulo anterior. O **Estudo I (Teórico)** teve como foco o primeiro objetivo específico, buscando realizar um levantamento das publicações no Brasil, no decorrer da última década, 2004 a 2013, que relacionassem os construtos Comprometimento Organizacional e Gestão de Pessoas. O **Estudo II (Empírico)** tratou do segundo objetivo específico e consistiu na coleta de dados através de pesquisa documental e entrevistas que viabilizassem a descrição das políticas de gestão de pessoas aplicadas aos docentes da UFBA. O **Estudo III (Empírico)** se dedicou ao terceiro, quarto e quinto objetivos específicos e procurou identificar a possível influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional dos docentes da UFBA. Nesse artigo, adotou-se análise quantitativa, com aplicação de questionário baseado em escalas para mensurar as variáveis da pesquisa.

A seguir, são apresentadas as etapas dos estudos mencionados.

2.1 ESTUDO I: GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ARTIGOS PUBLICADOS ENTRE 2004 E 2013 – ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Este estudo é classificado como exploratório e descritivo. Tal classificação justifica-se uma vez que as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal fazer com que o pesquisador adquira maior intimidade com o assunto abordado, viabilizando uma visão mais aproximada de uma determinada realidade. Quanto a ser considerada descritiva, leva-se em consideração o fato de a mesma buscar a apresentação das características de uma determinada população, ou fenômeno, ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 1991).

A presente pesquisa tem como objetivo identificar produção científica no Brasil relacionando comprometimento organizacional e gestão de pessoas ao longo dos últimos 10 anos (2004 – 2013) e, para tanto, foi realizado um estudo bibliométrico a partir de periódicos

das áreas de Administração e Psicologia e anais de eventos da ANPAD, a saber: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (EnEO) e Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR). Optou-se por mapear os trabalhos publicados nesses anais, uma vez que os mesmos têm sido bastante utilizados em pesquisas de revisão da produção acadêmica no país (BARBOSA NETO; COLAUTO, 2010; BATTISTELLA *et al.*, 2012; FREITAG *et al.*, 2012; ALBUQUERQUE JÚNIOR, SANTOS, 2013).

A bibliometria foi adotada pela eficiência no uso de dados bibliométricos como indicadores da produção científica. Segundo Guedes e Borschiver (2005), a bibliometria refere-se a uma ferramenta estatística capaz de mapear e gerar diferentes e importantes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento no que tange a uma determinada comunidade científica ou país. Comunga dessa concepção, Araújo (2006) ao considerar que essa quantitativa permite o estudo e avaliação das atividades de produção e comunicação científica. Ainda com base nesse autor, dentre as várias possibilidades de aplicação do método, a análise de citações, por exemplo, viabiliza a identificação dos autores e dos periódicos mais citados, autores mais produtivos, tipo de documento mais utilizado, procedência geográfica ou institucional dos autores de maior destaque em determinado campo do conhecimento, entre outras possibilidades. Desta maneira, o material levantado nesse estudo serviu de base para a elaboração dos resultados expostos.

Vale ressaltar que este estudo não se restringiu ao levantamento bibliométrico propriamente dito, já que visa não só a apresentação de dados estatísticos, mas também descrever de maneira sintética o conteúdo dos artigos encontrados, permitindo, assim, a exposição das linhas de investigação mais recentes e presentes na produção científica brasileira sobre o tema.

A coleta de dados foi realizada nos seguintes periódicos: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista Psicologia: Organização e Trabalho (rPOT) e Organizações & Sociedade (O&S). Além desses periódicos, foram realizadas buscas no SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*, base de dados gratuita que reúne periódicos de diversas áreas do conhecimento, assim como, recorreu-se aos anais de eventos da EnANPAD e dois encontros promovidos pela ANPAD, EnEO e EnGPR. O levantamento levou em consideração o período de 2004 a 2013 (10 últimos anos) e utilizou como palavras-chave os seguintes termos:

“comprometimento”, “comprometimento organizacional”, “comprometimento e gestão de pessoas”, “comprometimento e recursos humanos”, “comprometimento organizacional e gestão de pessoas”, “políticas de gestão de pessoas”, assim como se relacionou o termo **comprometimento** com as seguintes palavras que traduzem **políticas de GP**, a saber: “recrutamento”, “seleção”, “treinamento”, “TD&E”, “desenvolvimento”, “capacitação”, “educação”, “desempenho”, “remuneração”, “salário”, “benefícios”, “recompensas”, “condições de trabalho”, “envolvimento”, “competência” e “qualidade de vida no trabalho”.

Vale ressaltar que a pesquisa foi desenvolvida em etapas. A primeira etapa consistiu na busca pelos artigos por meio das palavras-chave nas bases de dados já mencionadas, num segundo momento, foi feita a leitura detalhada dos 23 artigos encontrados para atestar a sua pertinência e consonância com o assunto abordado. Dentre esses, foram selecionados 19 artigos que relacionam comprometimento organizacional com gestão de pessoas, esta última representada, na maioria dos trabalhos, por uma ou mais de suas políticas. A partir desse levantamento, foi possível verificar como a produção científica brasileira sobre o tema tem se configurado.

2.2 ESTUDO II: PARADOXOS NA GESTÃO DE PESSOAS: UM SOBREVÔO NA REALIDADE DOCENTE DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA – ESTUDO QUALITATIVO

A natureza do presente estudo de caso indica a pertinência de se utilizar uma abordagem qualitativa, com a qual foi possível apreender o discurso dos participantes. Como assinalam Prodanov e Freitas (2013), nas pesquisas qualitativas, os dados coletados são descritivos, evidenciando o maior número de elementos presentes na realidade estudada.

Para o desenvolvimento deste trabalho, os dados foram coletados com entrevistas semiestruturadas e o produto dessas, tratado através da análise de conteúdo. Como assinala Vergara (2005), essa técnica tem como objetivo identificar o que está sendo dito sobre determinado tema e sua aplicação abrange, dentre outras fontes, transcrições de entrevistas e documentos institucionais.

Inicialmente, foi elaborado roteiro de entrevistas baseado no levantamento realizado por Demo *et al.* (2012), no qual constam as seis políticas de GP mais citadas na literatura, a saber:

recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências e recompensas. Assim, as categorias de análise foram estruturadas previamente com base nessas políticas de GP.

Após as entrevistas foram feitas as transcrições literalmente. Após a leitura das mesmas, foram destacadas as passagens mais importantes e realizadas reflexões baseadas na teoria, bem como nos documentos institucionais. Vale registrar que, no serviço público federal, há políticas que apesar de diferentes denominações, possuem essencialmente a mesma finalidade das políticas mencionadas, resguardadas, evidentemente, as devidas peculiaridades de uma organização pública. Além desse aspecto, o conteúdo analisado, também justificou a manutenção da pré-categorização realizada.

A UFBA foi escolhida devido ao seu crescimento nos últimos anos, mais precisamente, após a implantação da Universidade Nova e adesão ao Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI). Essas iniciativas resultaram na expansão da oferta de cursos e vagas de graduação, na ampla reforma curricular dos cursos oferecidos e na ampliação da estrutura física. Além disso, houve aumento significativo no quantitativo de docente e técnico-administrativo, assim como sua renovação. Ademais, não se pode menosprezar a sua importante função social, responsabilizando-se pela produção, socialização e ampliação do conhecimento.

De acordo com a configuração atual da UFBA, no que tange a sua estrutura organizacional e considerando a proposta do presente trabalho, são aprofundados aspectos vinculados à Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP). Esta é composta por duas coordenações, a saber: a Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH) e a Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), sendo a primeira responsável por todas as funções e competências relacionadas ao desenvolvimento de seus servidores, tais como capacitação, seleção, avaliação de desempenho, dentre outras. Já a segunda, cabe a parte operacional de contratação, folha de pagamento, legislação e sua aplicação. Sendo assim, optou-se por investigar melhor a CDH, acreditando ser a instância que maior contribuição traz ao estudo.

As entrevistas foram realizadas nas dependências desta coordenação, com a coordenadora atual e com a coordenadora anterior, por já ter gerido e conhecer bastante a coordenação, por ser docente e conhecer os procedimentos, legislações e situações inerentes à categoria. A entrevista foi gravada com o consentimento das participantes.

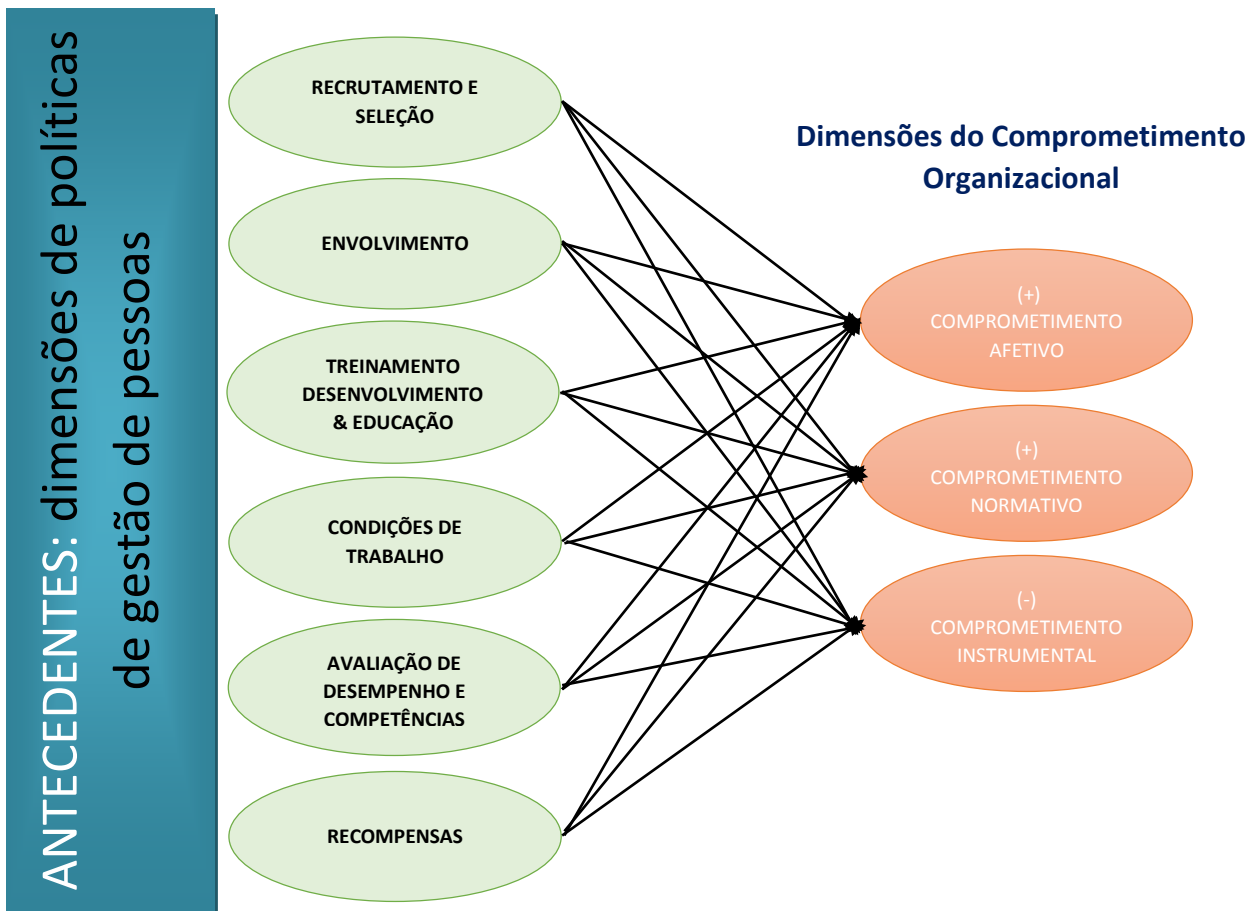
2.3 ESTUDO III: INFLUÊNCIAS DA PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO ENTRE DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – ESTUDO QUANTITATIVO

Nesta seção é apresentado o desenho conceitual da pesquisa, hipóteses, tipo de pesquisa, caracterização do perfil dos participantes do estudo, os instrumentos e procedimentos estabelecidos para a coleta de dados e os métodos de coleta e análise dos dados.

2.3.1 Desenho conceitual da pesquisa

O desenho conceitual da presente pesquisa encontra-se representado na Figura 2, tendo como variáveis independentes, os seis fatores que compõem a Escala de Políticas de Recursos Humanos (EPRH), desenvolvida e validada por Demo *et al.* (2012), são eles: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento & educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e recompensas. Com relação à variável dependente, comprometimento organizacional, utiliza-se as seguintes escalas: a escala de comprometimento instrumental revista por Powell e Meyer (2004) traduzida, adaptada à cultura brasileira e validada por Jesus e Rowe (2014) e a escala de comprometimento afetivo e normativo de Meyer, Allen e Smith (1993).

Figura 2 – Desenho conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Levando em consideração a estrutura conceitual exposta, a seguir são apresentadas as hipóteses formuladas para este estudo.

2.3.2 Hipóteses

As hipóteses foram construídas a partir da concepção de que, empiricamente, as bases afetiva e normativa do comprometimento se sobrepõem, enquanto que a base instrumental (de continuação) apresenta relações nulas ou inversas àquelas estabelecidas pelas demais (COOPER-HAKIM; VISWESVARAM, 2005; MEYER *et al.*, 2002 apud BASTOS *et al.*, 2013). Desta maneira, Bastos *et al.* (2013) afirmam que, genericamente, tem-se constatado relações negativas da base instrumental com variáveis desejáveis, tais como desempenho, cidadania organizacional e satisfação.

- H1a:** Existe relação positiva entre a percepção de políticas de recrutamento e seleção e o comprometimento afetivo.
- H1b:** Existe relação positiva entre a percepção de políticas de recrutamento e seleção e o comprometimento normativo.
- H1c:** Existe relação negativa entre a percepção de políticas de recrutamento e seleção e o comprometimento instrumental.
- H2a:** Existe relação positiva entre a percepção de políticas de envolvimento e o comprometimento afetivo.
- H2b:** Existe relação positiva entre a percepção de políticas de envolvimento e o comprometimento normativo.
- H2c:** Existe relação negativa entre a percepção de políticas de envolvimento e o comprometimento instrumental.
- H3a:** Existe relação positiva entre a percepção de políticas de treinamento, desenvolvimento & educação e o comprometimento afetivo.
- H3b:** Existe relação positiva entre a percepção de políticas de treinamento, desenvolvimento & educação e o comprometimento normativo.
- H3c:** Existe relação negativa entre a percepção de políticas de treinamento, desenvolvimento & educação e o comprometimento instrumental.
- H4a:** Existe relação positiva entre a percepção de políticas de condições de trabalho e o comprometimento afetivo.
- H4b:** Existe relação positiva entre a percepção de políticas de condições de trabalho e o comprometimento normativo.
- H4c:** Existe relação negativa entre a percepção de políticas de condições de trabalho e o comprometimento instrumental.
- H5a:** Existe relação positiva entre a percepção de políticas de avaliação de desempenho e competências e o comprometimento afetivo.

H5b: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de avaliação de desempenho e competências e o comprometimento normativo.

H5c: Existe relação negativa entre a percepção de políticas de avaliação de desempenho e competências e o comprometimento instrumental.

H6a: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de recompensas e o comprometimento afetivo.

H6b: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de recompensas e o comprometimento normativo.

H6c: Existe relação negativa entre a percepção de políticas de recompensas e o comprometimento instrumental.

2.3.3 Caracterização da pesquisa

Na literatura, é possível encontrar uma série de definições e diferentes formas de pesquisa. Desta maneira, faz-se necessário selecionar o tipo de pesquisa mais adequado ao objeto de estudo. Para Gil (1991, p. 19) “pode-se definir pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Ainda segundo Gil (1991, p. 45), “com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”. Para atingir os objetivos do estudo em questão e, portanto, analisar a influência da percepção das políticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional, este se classifica como uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva. Tal classificação justifica-se, uma vez que as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal fazer com que o pesquisador adquira maior intimidade com o assunto abordado, viabilizando uma visão mais aproximada de uma determinada realidade. Quanto à investigação ser considerada descritiva, corrobora-se esta assertiva quando Gil (1991) afirma que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

No que concerne à sua natureza, a pesquisa proposta é classificada como quantitativa e qualitativa, na medida em que foram coletados dados referentes a um grupo de pessoas por meio de um questionário previamente estruturado, bem como a partir da realização de entrevistas semiestruturadas. Além desse aspecto, os resultados gerados correspondem a números de uma determinada escala. A escala *Likert*, por exemplo, possibilita associar variáveis qualitativas a dados quantitativos, que expressam o nível de concordância ou discordância de uma amostra em relação a uma dada afirmação. Segundo Barbetta (2004), este tipo de mensuração pode agregar mais informações à investigação do que as medidas qualitativas, desta maneira, nos casos em que as características possam ser mensuradas das duas maneiras, o pesquisador deverá priorizar as medidas quantitativas.

Assim, foram adotadas as seguintes estratégias metodológicas para a investigação: pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas e *survey*. Com relação aos procedimentos estabelecidos, recorreu-se a pesquisa bibliográfica, onde as informações foram extraídas por meio de material já elaborado, principalmente, de livros e artigos científicos (GIL, 2006). Esses materiais possibilitaram um maior conhecimento acerca das principais concepções e/ou teorias sobre o tema proposto.

Além desta fonte, foi realizada uma pesquisa documental, no momento em que, para descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas aplicadas à carreira de docentes da UFBA ressaltando as principais mudanças ocorridas, foi necessário examinar documentos produzidos ou conservados no setor de pessoal da instituição pesquisada. Para complementar a pesquisa documental, fez-se necessária a realização de entrevistas com gestores da área de gestão de pessoas da instituição.

Outro recurso de investigação utilizado foi a pesquisa *survey* que tem como característica o levantamento de dados para identificar perfil ou atributos de uma população. Normalmente, este levantamento generaliza os resultados obtidos com uma parcela representativa do todo e utiliza-se de questionário. Gil (2006, p. 70) complementa que:

As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Neste trabalho, optou-se pelo método *survey* com aplicação de questionário por *e-mail* através de um software de questionários online (*Survey Monkey*) após o pré-teste. A escolha desta técnica se deve ao fato dos docentes terem uma familiaridade grande com a *Internet*, além

de ser um recurso rápido e de baixo custo. Rowe (2008, p. 101) acrescenta que “(...) o participante do *survey* por e-mail pode ler e responder de acordo com sua conveniência. Isto pode aumentar a qualidade das respostas por dar ao respondente liberdade de pensar sobre suas propensões e opiniões.”.

O questionário foi elaborado com questões cujos segmentos estabelecidos, devem viabilizar o uso de diferentes escalas para o levantamento e análise dos dados desejados. Vale ressaltar que, para o tema abordado nesta investigação, as pesquisas disponíveis evidenciam a necessidade da utilização de escalas que são previamente validadas no contexto no qual a pesquisa está inserida. Sendo assim, foram utilizadas escalas distintas para analisar cada dimensão que contempla este estudo.

2.3.4 A UFBA

A Universidade Federal da Bahia (UFBA) é uma instituição pública de ensino superior, situada na região Nordeste do Brasil, com sede na cidade de Salvador (Bahia), além de mais dois campi, sendo um localizado na cidade de Vitória da Conquista e outro em implementação na cidade de Camaçari. Mantida pelo Governo Federal e vinculada ao Ministério da Educação, a UFBA é uma autarquia e possui, hoje, trinta e três unidades universitárias divididas em escolas, faculdades e institutos.

Sua missão consiste em produzir, socializar e aplicar o conhecimento construído nos diversos campos do saber, através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para o desenvolvimento social, econômico e cultural, em especial no estado da Bahia, e promover a formação de cidadãos capazes de atuar na construção da equidade, da justiça social e da democracia e de profissionais qualificados para o mundo do trabalho.

A origem da UFBA está atrelada à vinda da família real portuguesa para o Brasil, quando em 18 de fevereiro de 1808, o Príncipe Regente Dom João VI criou o primeiro curso universitário do país funcionando no Colégio Médico-Cirúrgico da Bahia. Ainda neste século, foram introduzidos novos cursos, a saber: Farmácia (1832), Odontologia (1864), Academia de Belas Artes (1877), Direito (1891) e Politécnica (1896). Dando continuidade à ampliação dos cursos, no século XX, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras é criada por Isaías Alves.

Em 1946, professor Edgar Santos assume o cargo de Reitor. Sua gestão vigorou por quinze anos e marcou positivamente a trajetória do ensino superior, liderando o processo de federalização e implementação das condições necessárias para a constituição de uma universidade integrada. Assim, ainda no seu primeiro ano de reitorado, Edgar Santos promove a elevação desse conjunto de cursos ao status de universidade, surgindo a Universidade da Bahia. Em 1950, a mesma passa a Universidade Federal da Bahia e floresce nas áreas de artes, humanidades e saúde.

Durante seus dois mandatos (2002 a 2010), o Reitor Naomar Monteiro de Almeida Filho promoveu uma grande reestruturação na UFBA com a implantação da Universidade Nova e adesão ao Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI). Essa iniciativa resultou na expansão da oferta de cursos e vagas de graduação, na ampla reforma curricular dos cursos oferecidos e também, na ampliação da estrutura física da Instituição. Além desses aspectos, pôde-se observar um aumento significativo no quantitativo dos quadros de pessoal docente e técnico-administrativo, assim como sua renovação.

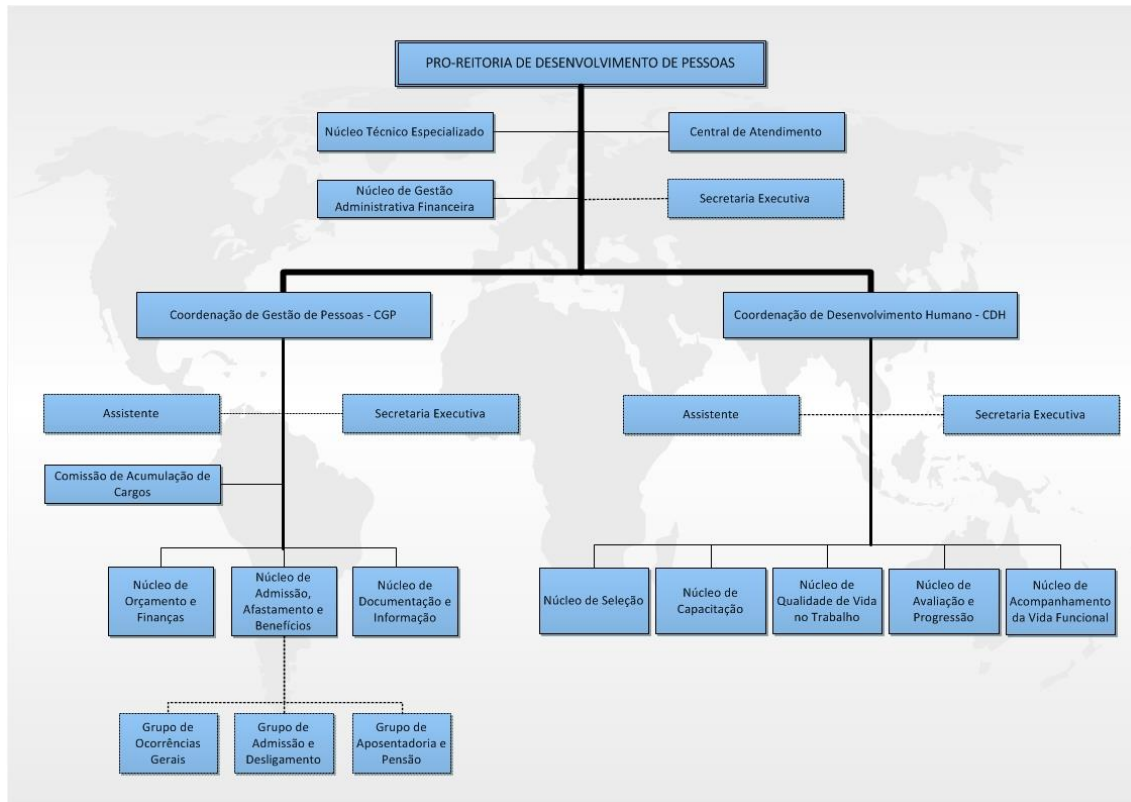
Ainda durante a gestão do Professor Naomar Almeida, mais precisamente no ano de 2006, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) foi constituída com base na agregação da Superintendência de Pessoal (SPE) e do Serviço Médico Universitário Rubens Brasil (SMURB).

De acordo com o Regimento Geral da UFBA, artigo 21, são atribuições das Pró-Reitorias:

- I - executar as decisões dos Órgãos Colegiados superiores pertinentes à sua área de atuação;
- II - supervisionar as atividades dos órgãos responsáveis pela execução das atividades de sua área de atuação;
- III - formular diagnóstico dos problemas da Instituição e propor políticas de atuação nas áreas específicas de atuação;
- IV - apoiar os Órgãos Colegiados superiores no estabelecimento de políticas de atuação correspondentes à sua área específica;
- V - assessorar os Órgãos Colegiados nos processos de deliberação sobre matérias relacionadas aos seus campos de atuação.

Num segundo momento, surge a Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH) a partir da estrutura física da antiga Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento (DSA/SPE) e a Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) conforme Figura 3.

Figura 3 – Estrutura da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas



Fonte: Extraído do site da UFBA

A PRODEP é composta por duas coordenações, a saber: a Coordenação de Desenvolvimento Humano e a Coordenação de Gestão de Pessoas, sendo a primeira responsável por todas as funções e competências relacionadas ao desenvolvimento de seus servidores, tais como capacitação, seleção, avaliação de desempenho, dentre outras. Já a segunda, cabe a parte operacional de contratação, folha de pagamento, legislação e sua aplicação.

Essas duas coordenações têm um apoio técnico na PRODEP, ou seja, um Núcleo Técnico Especializado com dois assessores cada um deles vinculados às distintas coordenações. Segundo o Regimento Interno da Reitoria, esse núcleo presta assessoramento técnico sobre legislação de pessoal, gestão de pessoas e tecnologia da informação e comunicação, além de analisar e instruir processos administrativos relativos a assuntos de interesse de servidores.

Ainda compondo a sua estrutura, a PRODEP dispõe de uma Central de Atendimento, responsável pelo atendimento presencial aos servidores no que tange às questões da área de gestão de pessoas. Através da Central de Atendimento, os servidores podem dirimir dúvidas e obter orientação sobre assuntos e/ou procedimentos pertinentes à área, instruir processos que, a depender da situação, são encaminhados para os núcleos competentes e também, informar-se

sobre o andamento de processos. Além das instâncias já mencionadas, há o Setor de Gestão Administrativa e Financeira, cabendo a este último, as seguintes funções: elaboração de empenhos, controle das dotações orçamentárias, controle e registro de prestação de serviços para serem processados para pagamento e preparação de processos de prestação de contas e pagamentos.

2.3.5 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados da presente dissertação é composto por itens fechados e estruturado em três segmentos, a saber: políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e dados pessoais e ocupacionais. É importante registrar que a sua composição baseia-se em diferentes escalas, especificadas a seguir.

Para mensurar a percepção de políticas de gestão de pessoas, foi utilizada a Escala de Políticas de Recursos Humanos (EPRH), desenvolvida e validada por Demo *et al.* (2012), que engloba seis fatores: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento & educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e recompensas. A EPRH é formada por 40 itens que atendem às seis políticas mencionadas e visam aferir a percepção das políticas de gestão de pessoas de um determinado grupo de trabalhadores (anexo B).

Para o estudo do comprometimento organizacional adotou-se as seguintes escalas: a escala de comprometimento instrumental revista por Powell & Meyer (2004) traduzida, adaptada à cultura brasileira e validada por Jesus e Rowe (2014) e a escala de comprometimento afetivo e normativo de Meyer, Allen e Smith (1993). No geral, esse segmento foi formado por 18 (dezoito) itens que cobrem as três dimensões que integram o construto. Sendo mais específico, há para cada dimensão analisada, seis itens.

Para responder à pesquisa, os respondentes foram solicitados a responder, cada uma das 58 assertivas, manifestando o seu grau de concordância em relação a elas, através de uma escala em formato *Likert* de cinco pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Além das escalas, o questionário incluía questões que buscaram conhecer o perfil dos participantes em termos de variáveis pessoais e ocupacionais, tais como: idade, sexo, estado

civil, formação, última titulação, tipo de vínculo com a instituição, tempo de serviço, tempo de docência, unidade de lotação, regime de trabalho, nível e área de atuação e se possui cargo de chefia, assim como se tem vínculo anterior com a Universidade. Essas informações foram consideradas importantes para nortear a análise das variáveis estudadas.

O instrumento de pesquisa foi aplicado aos docentes que integram a Universidade Federal da Bahia e atingiu aproximadamente 88% das Unidades de Ensino existentes no momento, conforme será explicitado na próxima seção.

2.3.6 Procedimento para coleta de dados

Após a elaboração e inserção do questionário no *Survey Monkey*, mais precisamente em novembro de 2013, foi realizado o pré-teste com um grupo de doze docentes de diferentes unidades da UFBA. Os critérios de escolha dos participantes do pré-teste foram os seguintes: docentes com mais experiência em pesquisas acadêmicas, diferentes áreas de atuação e também, tempos de serviços diversificados.

Uma vez analisados os resultados do pré-teste, não foram identificadas inconsistências e/ou observações relevantes que exigissem alterações significativas no instrumento de coleta.

Conforme explicitado em tópico anterior, os dados foram coletados através de um questionário enviado por *e-mail* aos docentes da instituição de ensino pesquisada (apêndice B). No *e-mail* era encaminhado o *link* que direcionava o respondente para um questionário eletrônico depositado no *software* utilizado, o *Survey Monkey*. Ao ser direcionado para o questionário propriamente dito, na primeira parte do mesmo, o respondente era levado a aceitar ou não, o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), o qual assegurava a sua participação voluntária, o sigilo das informações registradas e o seu uso apenas para fins acadêmicos (apêndice B).

O período de coleta de dados teve início no dia 3 de dezembro de 2013 e findou em 18 de fevereiro de 2014, o que significa que por um pouco mais de dois meses foram encaminhadas diversas rodadas de *e-mails* para a população alvo da investigação. No entanto, apesar da grande quantidade de *e-mails* enviados, vale registrar a impossibilidade de atingir toda a população do presente estudo, pois, o acesso aos *e-mails* institucionais estava condicionado à disponibilidade dos mesmos no site da instituição. Como muitas unidades de ensino não disponibilizam essas

informações na página, em várias delas foram realizados contatos (por telefone, e-mail e/ou pessoalmente) com a direção e/ou coordenação dessas unidades no sentido de conseguir autorização para o envio desses contatos.

Vale registrar que, diante da dificuldade encontrada em obter retorno dos respondentes quanto ao preenchimento do instrumento de coleta, foi necessário realizar a aplicação do questionário impresso, também pessoalmente.

Ainda objetivando alcançar a grande maioria da população alvo, além das estratégias mencionadas, recorreu-se também a lista de *e-mails* dos docentes da UFBA. Porém, nem todos os e-mails cadastrados nesta lista encontram-se atualizados ou em uso pelo responsável.

2.3.7 Participantes

Com relação à amostragem, o presente estudo fez uso de uma amostragem probabilística, na qual todos os membros da população tiveram as mesmas chances de compor a amostra. Dados recentes apontam para uma população de 2.257 professores efetivos e 287 substitutos.

A amostra da pesquisa contou com 284 docentes, sendo 13 substitutos e 271 efetivos, de diferentes unidades de ensino que integram a UFBA. Vale registrar que, conforme pode ser visualizado na Tabela 1, no que tange aos dados pessoais e ocupacionais, houve docentes que deixaram de responder alguns dos itens. Destaca-se que a maior participação por unidade de lotação foi do Instituto de Letras, com 23 docentes, seguida pelo Instituto de Química, com 22, e a terceira maior participação foi do Instituto Multidisciplinar de Saúde, com 20 docentes. Assim, são apresentadas as distribuições de frequência de acordo com as variáveis pessoais investigadas.

Tabela 1– Caracterização da amostra por variáveis pessoais

	Variáveis	Frequência	%	% válido
Idade	Até 30 anos	13	4,6	5,8
	Entre 31 a 40 anos	63	22,2	28,0
	Entre 41 a 50 anos	70	24,6	31,1
	Entre 51 a 60 anos	61	21,5	27,1
	Entre 61 a 70 anos	18	6,3	8,0
	<i>Não responderam</i>	59	20,8	
	Total	284	100,0	100,0
Sexo	Masculino	155	54,6	58,9
	Feminino	108	38,0	41,1
	<i>Não responderam</i>	21	7,4	
	Total	284	100,0	100,0
Estado Civil	Solteiro	58	20,4	22,1
	Casado	154	54,2	58,6
	Viúvo	2	0,7	0,8
	Separado/Divorciado/Desquitado	39	13,7	14,8
	Outro	10	3,5	3,8
	<i>Não responderam</i>	21	7,4	
	Total	284	100,0	100,0
Tipo de Formação	Bacharel	203	71,5	77,8
	Licenciado	57	20,1	21,8
	Tecnólogo	1	0,4	0,4
	<i>Não responderam</i>	23	8,1	
	Total	284	100,0	100,0
Última formação concluída	Graduação	4	1,4	1,5
	Especialização	10	3,5	3,8
	Mestrado	50	17,6	19,0
	Doutorado	144	50,7	54,8
	Pós-Doutorado	55	19,4	20,9
	<i>Não responderam</i>	21	7,4	
	Total	284	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se, ainda, que há uma predominância de homens na amostra (58,9%) e de casados (58,6%). A partir da idade dos participantes, pode-se afirmar que se trata de uma amostra diversificada com idades que variam entre 25 e 69 anos, média em torno de 46 anos. No que diz respeito à formação, os dados revelam que 77,8% dos docentes são bacharéis, 75,7% são doutores e dentre os profissionais que mais participaram da amostra, destaca-se as seguintes formações com respectivos números de participantes: biologia (17), enfermagem (12) e química (11). É válido informar que, 93 participantes responderam a esse quesito de forma que não foi possível identificar a sua real formação. A seguir, na Tabela 2 apresentam-se as características da amostra por variáveis ocupacionais.

Tabela 2– Caracterização da amostra por variáveis ocupacionais

	Variáveis	Frequência	%	% válido
Tempo de docência	Até 10 anos	91	32,0	34,7
	Entre 11 a 20 anos	75	26,4	28,6
	Entre 21 a 30 anos	55	19,4	21,0
	Entre 31 a 40 anos	36	12,7	13,7
	Mais de 41 anos	5	1,8	1,9
	<i>Não responderam</i>	22	7,7	
	Total	284	100,0	100,0
Tempo de serviço na UFBA	Até 10 anos	145	51,1	55,1
	Entre 11 a 20 anos	49	17,3	18,6
	Entre 21 a 30 anos	33	11,6	12,5
	Entre 31 a 40 anos	35	12,3	13,3
	Mais de 41 anos	1	0,4	0,4
	<i>Não responderam</i>	21	7,4	
	Total	284	100,0	100,0
Regime de Trabalho	20 h	28	9,9	10,6
	40 h	27	9,5	10,3
	Dedicação Exclusiva	208	73,2	79,1
	<i>Não responderam</i>	21	7,4	
	Total	284	100,0	100,0
Possui outro vínculo de trabalho	Sim	37	13,0	14,1
	Não	226	79,6	85,9
	<i>Não responderam</i>	21	7,4	
	Total	284	100,0	100,0
Área de Atuação	Ciências Exatas e da Terra	42	14,8	16,1
	Ciências da Saúde	48	16,9	18,4
	Ciências Humanas	41	14,4	15,7
	Ciências Biológicas	18	6,3	6,9
	Ciências Agrárias	7	2,5	2,7
	Linguística, Letras e Artes	46	16,2	17,6
	Engenharias	5	1,8	1,9
	Ciências Sociais Aplicadas	51	18,0	19,5
	Outros	3	1,1	1,1
	<i>Não responderam</i>	23	8,1	
Total	284	100,0	100,0	
Nível de Atuação*	Graduação	246		
	Especialização	100		
	Mestrado	144		
	Doutorado	109		
Possui cargo de chefia	Sim	76	26,8	28,9
	Não	187	65,8	71,1
	<i>Não responderam</i>	21	7,4	
	Total	284	100,0	100,0
Possui algum vínculo anterior com a UFBA	Sim	155	54,6	59,2
	Não	107	37,7	40,8
	<i>Não responderam</i>	22	7,7	
	Total	284	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * - A questão permitia o registro de mais de uma opção, portanto, o somatório das frequências diverge das demais (284).

No que se refere ao tempo de docência e de serviço na instituição pesquisada, os dados mostram que 34,7% dos participantes possuem até 10 anos de experiência em sala de aula e mais da metade (55,1%) trabalham na UFBA a menos de 11 anos. Quanto ao regime de trabalho, há uma predominância de docentes com dedicação exclusiva (79,1%) e que não possuem outro vínculo trabalhista (79,6%). Ainda em relação às características ocupacionais, a amostra é composta por docentes que atuam nos quatro níveis de ensino (graduação, especialização, mestrado e doutorado), havendo uma predominância na Graduação. Além disso, houve um maior número de participantes da área de Ciências Sociais Aplicadas (19,5%), seguida por Ciências da Saúde (18,4%) e Linguística, Letras e Artes (17,6%). No que concerne à ocupação de cargo de chefia, 71,1% não estão exercendo cargo de liderança e 59,2% possuem algum vínculo anterior com a instituição, sendo a maioria ex-aluno (41,9%).

2.3.8 Procedimentos de tratamento e análise de dados

O tratamento e análise estatística dos dados foram realizados no *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 20 e envolveu várias etapas que são expostas ao longo desta seção.

Inicialmente, foram exportados os dados coletados do *Survey Monkey* para o programa Excel, no qual foi possível efetivar a limpeza do banco de dados, levando-se em consideração, por exemplo, os casos omissos (*missing values*).

Além dessa ação, foram inseridos manualmente na planilha em questão, os dados extraídos da aplicação pessoal dos questionários. Ainda objetivando não prejudicar a análise e os resultados do trabalho, apesar de respondidos 26 questionários presencialmente, apenas 13 foram considerados válidos por estarem completos.

Assim, para compor a amostra do presente estudo, foram considerados, nesse procedimento preliminar, os questionários cujas escalas estavam totalmente preenchidas. Em seguida, os mesmos foram submetidos às análises estatísticas por meio do SPSS.

No primeiro momento, utilizou-se a análise fatorial (exploratória) a fim de efetivar a validação das escalas propostas na presente investigação, bem como análises descritivas. A análise fatorial foi adotada pois, trata-se de um método dos mais relevantes na validação de um instrumento, já que responsabiliza-se pela demonstração da quantidade de fatores, adequação

dos itens aos fatores encontrados e da variância explicada pelos fatores (MENEZES, 2006). Adicionalmente, foi analisada a consistência interna dos itens (*alpha* de Cronbach) e também, cálculos estatísticos que descrevem a média, o desvio-padrão.

2.3.8.1 Análise fatorial

O uso da análise fatorial facilita a interpretação dos dados obtidos nos questionários e viabiliza a redução e melhor adequação dessas variáveis em grupos menores (fatores), o que contribui positivamente para a posterior interpretação dos resultados da pesquisa. Esse recurso é possível a partir da inter-relação entre os itens que compõem o instrumento de coleta, para tanto, pode-se, a priori, inspecionar a matriz de correlação.

No presente estudo, a análise da matriz de correlação entre as variáveis da escala de **comprometimento organizacional** (MEYER; ALLEN; SMITH, 1991; JESUS; ROWE, 2014), evidenciou a necessidade de eliminação de quatro itens que se agruparam em fatores diferentes do esperado, ou seja, em outro fator que não pertencia às escalas originais, a saber: “*Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus*”, “*Eu investi muito tempo nesta organização para pensar em sair dela*”, “*Esta organização merece minha lealdade*” e “*Eu devo muito a essa organização*”. Vale registrar que a primeira assertiva refere-se ao fator comprometimento **afetivo** (que carregou no normativo), a segunda diz respeito ao fator comprometimento **instrumental** (que também carregou no normativo) e as duas últimas, do fator comprometimento **normativo** (que carregaram no afetivo). Vale salientar que esta análise confirma o que vem sendo apontado em diversas pesquisas, que no Brasil há uma sobreposição das bases afetivas e normativas.

Após a retirada dos itens citados, fez-se necessária a inversão do sinal de três outras assertivas: “*Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização*”, “*Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim*” e “*Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização*”, sendo as duas primeiras do fator comprometimento **afetivo** e a última do **normativo**. No entanto, vale registrar que, após a verificação do *alpha* de Cronbach, foi indicada a exclusão do seguinte item do fator **comprometimento afetivo**: “*Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim*”. Sendo assim, a escala original sofreu redução na quantidade de variáveis que compõem os

fatores, totalizando treze itens. Feitos os ajustes descritos, deu-se prosseguimento na análise, fazendo uso de outras técnicas que envolvem a análise fatorial.

Para a extração dos fatores, utilizou-se o método dos componentes principais por meio da rotação oblíqua com normalização de Kaiser (*eigenvalue* igual ou superior a 1). Esta estrutura fatorial teve por base um valor de KMO (*Kaiser–Meyer–Olkin*) de 0,835 e teste de esfericidade de *Bartlett* com significância menor que 0,001, expressando assim, a fatorabilidade da matriz de respostas ao questionário.

Uma vez estabelecida a aprovação do índice de adequação da amostra (através do valor de KMO) e de esfericidade (*Bartlett*), foi avaliada a comunalidades (*communalities*) dos itens, analisados os componentes principais, assim como a consistência interna das escalas para validação e análise do instrumento.

Sobre os resultados oriundos dessa análise fatorial é possível afirmar que os três fatores permitem explicar 54,583% da variância total. No que tange a confiabilidade dos itens, utilizou-se o cálculo do *Alpha* de Cronbach, obtendo-se um *alpha* de 0,611, considerado satisfatório. Os *alphas* Cronbach, por fator, apresentam-se acima de 0,71.

Dessa maneira, julga-se adequada a escala de comprometimento organizacional para a proposta da presente investigação, e percebe-se que há um certo equilíbrio entre as dimensões no que concerne a explicação da variância das respostas dos participantes, o que pode ser constatado na Tabela 3.

Tabela 3– Estrutura fatorial da escala do comprometimento organizacional

ITENS	FATORES		
	1	2	3
Se eu decidisse sair desta organização, muito de minha vida seria interrompido (instrumental).	,771		,392
Para mim, pessoalmente, as perdas por deixar esta organização seriam muito maiores do que os ganhos (instrumental).	,759		,402
Eu não deixaria esta organização devido ao que eu poderia perder (instrumental).	,738		
Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais (instrumental).	,730		,383
Eu continuo trabalhando nesta organização porque não acredito que outra organização poderia oferecer os benefícios que tenho aqui (instrumental).	,558		
Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização (afetivo).		,757	
Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização (afetivo).		,757	-,355
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização (afetivo).		,746	
Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a esta organização (afetivo).	-,305	,628	-,415
Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui (normativo).	,323		,772
Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora (normativo).	,393		,742
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora (normativo).	,477	-,401	,706
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização (normativo).	,310	-,463	,606

Notas: 1 – Comprometimento instrumental, 2 – comprometimento afetivo, 3 – comprometimento normativo.

Fonte: elaborado pela autora.

No fator comprometimento instrumental, as saturações dos itens variaram de 0,558 a 0,771, sendo que a saturação mais elevada é do item “*Se eu decidisse sair desta organização, muito de minha vida seria interrompido*”; no fator comprometimento afetivo, as saturações variaram de 0,628 a 0,757, cuja menor saturação diz respeito ao item: “*Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a esta organização*”; já com relação ao fator comprometimento normativo, as saturações dos itens variaram de 0,606 a 0,772, sendo que a saturação mais elevada é do item “*Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui*”.

Na análise dos resultados da escala de **políticas de recursos humanos** (DEMO *et al.*, 2012) adotou-se os mesmos procedimentos aplicados na escala de comprometimento organizacional. Desta maneira, inicialmente, a matriz de correlação entre as variáveis que a compõem foi avaliada e demonstrou a necessidade de exclusão de quinze itens que se

agruparam em fatores diferentes daqueles pertencentes à escala original, a saber: “A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo”, “Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais”, “Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes”, “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex.: entrevistas, provas etc)”, “A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem estar”, “A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais”, “A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (ex.: confraternizações, eventos sociais e esportivos etc)”, “A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos”, “A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento”, “Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente”, “A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex.: plano de saúde, auxílio-transporte, auxílio-alimentação)”, “A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (ex.: convênio com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso etc)”, “A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida”, “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário” e “Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores”. Levando em consideração a escala original, as quatro primeiras afirmativas são consideradas como variáveis da política de **recrutamento e seleção**, as quatro seguintes pertencem a política de **envolvimento**, as outras duas, que se encontram na sequência, dizem respeito a variáveis da política de **treinamento, desenvolvimento e educação**, as três próximas assertivas referem-se a política de **condições de trabalho** e as duas últimas, estão associadas, respectivamente, a política de **avaliação de desempenho e competências** e política de **recompensas**.

Além das variáveis que carregaram em outros fatores (distintos dos originais), foi identificada a existência de duas situações que levaram a novas exclusões de itens da escala, tais como: carga cruzada com diferença inferior a 0,1 entre as cargas e carga fatorial inferior a 0,32. O primeiro caso atingiu a variável “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores” da política de **avaliação de desempenho e competências** e a outra, associada a política de **recompensas**, a saber: “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é

influenciada pelos meus resultados”. Já a segunda situação vinculou-se a seguinte variável da política de **treinamento, desenvolvimento e educação**, “*Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes*”.

Após excluídos os itens mencionados e realizada uma nova análise fatorial, identificou-se a pertinência da retirada de mais três variáveis: “*Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo*”, “*As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)*” e “*Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex.: promoções/funções comissionadas/ bônus/ prêmios/ gratificações etc)*”, sendo que as duas primeiras afirmativas foram descartadas por apresentarem cargas cruzadas e a última, carregou em fator distinto do original, ficando sem aderência teórica. Ainda a título de esclarecimento, cabe informar que os itens correspondem, respectivamente, aos fatores: política de **treinamento, desenvolvimento e educação**, política de **condições de trabalho** e política de **recompensas**.

Dando prosseguimento a análise, foi verificado o *alpha* de Cronbach dos fatores, o que justificou a retirada do fator política de **condições de trabalho**, uma vez que o mesmo apresentou um Cronbach de 0,50, considerado baixo. Desta maneira, a escala proposta por Demo *et al.* (2012) foi reduzida tanto em quantidade de fatores quanto em número de variáveis que compõem os fatores considerados válidos para a presente investigação. Os resultados recaíram numa escala de 17 itens, distribuídos em cinco fatores.

As cinco dimensões resultantes desta análise fatorial foram submetidas a outras avaliações inerentes a análise fatorial. Os resultados dos testes de adequação e esfericidade foram satisfatórios, sendo que o KMO apresentou um coeficiente de 0,909 e o teste de Bartlett apresentou resultado significativo menor que 0,001, o que demonstrou a fatorabilidade da matriz de respostas ao instrumento de coleta. Os cinco fatores da escala explicam 65,8% da variância total. Em seguida, foram analisadas as comunalidades, onde nenhuma variável apresentou valor inferior a 0,5.

No que concerne a confiabilidade da medida, obteve-se um *alpha* de Cronbach de 0,895, considerado elevado e satisfatório. Segundo Menezes (2006), valores de *alpha* de Cronbach entre 0,80 e 0,90 são os mais recomendados para validar escalas psicométricas. Já os alfas por fator, apresentaram índices superiores a 0,60, o que é internacionalmente aceito. Diante desses resultados, a EPRH foi validada para a amostra de respondentes da pesquisa, entretanto, como exposto, a escala validada neste estudo possui 17 itens conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Estrutura fatorial da escala de políticas de recursos humanos

ITENS	FATORES				
	1	2	3	4	5
Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados (recrutamento e seleção).				,839	
A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo (recrutamento e seleção)				,755	
A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção (envolvimento)	,510				
Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores (envolvimento)	,744				
A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex.: elogios, matérias em jornais internos etc.) (envolvimento)	,618				
A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões (envolvimento)	,583				
Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções (envolvimento)	,661				
A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas (envolvimento)	,726				
Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho (envolvimento)	,833				
Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais (envolvimento)	,715				
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores (avaliação de desempenho e competências)			-,679		
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores (avaliação de desempenho e competências)			-,668		
A organização onde eu trabalho realiza avaliação de desempenho e competências periodicamente (avaliação de desempenho e competências)			-,766		
A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex.: treinamentos, participação em congressos etc.) (TD&E)					-,794
A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas etc.) (TD&E)					-,894
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade (recompensas)		,817			

ITENS	FATORES				
	1	2	3	4	5
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para minha função (recompensas)		,886			

Notas: 1 – envolvimento, 2 – recompensas, 3 – avaliação de desempenho e competências, 4 – recrutamento e seleção, 5 - treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda com base na Tabela 4, observam-se as cargas fatoriais encontradas para cada uma das variáveis.

As saturações dos itens no fator **envolvimento** variaram de 0,510 a 0,833, sendo que a saturação mais alta é a do item “*Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho*”; no fator **recompensas** as saturações foram de 0,817 e 0,886, tendo o item “*A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para minha função*” com a saturação mais alta ; já no fator **avaliação de desempenho e competências** variaram de -0,766 a -0,668, cuja maior saturação é a do item “*A organização onde eu trabalho realiza avaliação de desempenho e competências periodicamente*”; no fator **recrutamento e seleção**, as saturações foram 0,755 e 0,839, cuja maior refere-se ao item “*Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados*”; e, no fator **treinamento, desenvolvimento e educação**, as saturações foram de -0,794 e -0,894, esta última, diz respeito ao item “*A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas etc.)*”.

2.3.8.2 Correlações entre as escalas de comprometimento organizacional e políticas de gestão de pessoas

Em virtude do foco desta pesquisa envolver dois construtos distintos do comportamento organizacional, recorreu-se ao Teste de Correlação de *Pearson* para verificar a existência de relação entre as variáveis que compõem as escalas validadas na presente investigação. De acordo com Bruni (2012), o resultado da análise de correlação de *Pearson* quantifica o grau de

relação linear obtido para os pares de valores que formam a amostra em análise. Os resultados desse procedimento, que podem ser observados na Tabela 5, mostram correlações significativas entre os fatores.

Tabela 5 – Matriz de correlação

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. CO Instrumental	1							
2. CO Afetivo	-,197**	1						
3. CO Normativo	,424**	-,244**	1					
4. Envolvimento	,131*	-,432**	,264**	1				
5. Recompensas	,108	-,146*	,099	,277**	1			
6. Avaliação de Desempenho e Competências	-,119*	,200**	-,146*	-,394**	-,185**	1		
7. Recrutamento e Seleção	,106	-,236**	,101	,399**	,187**	-,183**	1	
8. TD&E	-,198**	,285**	-,220**	-,423**	-,200**	,288**	,278**	1

** - A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades).

* - A correlação é significativa ao nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa.

Levando em consideração a relação existente entre os fatores que compõem o construto comprometimento organizacional, constata-se que o comprometimento normativo relaciona-se de maneira significativa e positiva com o comprometimento instrumental ($r = 0,424$). Essa relação expressa que os indivíduos que respondem positivamente ao comprometimento normativo apresentam um maior comprometimento instrumental. Esse achado confirma que o sentimento de obrigação pode vir seguido por um vínculo instrumental, no sentido de querer retribuir e manter trocas consideradas até então satisfatórias (BASTOS *et al.*, 2013). Salienta-se que o estudo empírico realizado por Segala *et al.* (2013) apresenta esse mesmo resultado ao correlacionar essas duas dimensões.

Por outro lado, a correlação entre o comprometimento instrumental e o comprometimento afetivo ($r = -0,197$) já era esperada, visto que a base instrumental tem apresentado relações nulas ou em direções opostas àquelas estabelecidas pelas bases afetiva e normativa (BASTOS *et al.*, 2013). Esses autores ainda acrescentam que, de forma ampla, a dimensão instrumental do comprometimento tem se relacionado negativamente com variáveis desejáveis, tais como: desempenho e satisfação.

Outra correlação significativa e negativa ocorreu entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo ($r = -0,244$), o que demonstra que essas duas variáveis também se relacionam de maneira inversa, ou seja, maiores níveis de comprometimento afetivo levam

a menores índices de comprometimento normativo. Esse resultado contraria uma concepção bastante aceita entre os estudiosos que admitem haver uma sobreposição entre essas duas bases. Medeiros, 1997; Menezes, 2006 *apud* Bastos *et al.* 2013, por exemplo, afirmam que uma forte identificação, que conduz ao sentimento de obrigação, quase sempre está acompanhada de algum apego emocional. Sendo assim, entre essas duas dimensões era esperada uma correlação positiva.

No que tange às relações existentes entre os fatores do comprometimento e as políticas de gestão de pessoas, observa-se que a política de **envolvimento** é a variável que mais fortemente se relacionou com duas dimensões do comprometimento organizacional, a saber: afetiva e normativa, sendo uma correlação negativa com o primeiro fator ($r = -0,432$) e positiva com o segundo ($r = 0,264$). Estudo como o de Demo, Martins e Roure (2013), recorrendo a outra perspectiva de análise estatística (regressão), apresenta a política de envolvimento como uma das principais preditoras do comprometimento organizacional, em especial da dimensão afetiva. Além desse aspecto, a política de **envolvimento** refere-se a que mais se relacionou com as outras quatro políticas de GP. Entre os docentes participantes do estudo, quanto mais percebem políticas de envolvimento na UFBA, como por exemplo, um bom clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho, maior se torna o comprometimento normativo com a UFBA.

Ainda com base no estudo de Demo, Martins e Roure (2013), a política de recompensas apresentou-se também como preditora do comprometimento instrumental. Na presente investigação não houve correlação significativa entre a essas duas variáveis. Na verdade, a política de **TD&E** apresentou-se como a variável de maior relação com o comprometimento **instrumental**, no entanto, refere-se a uma associação negativa ($r = -0,198$). Esse resultado demonstra que quanto mais os docentes da UFBA percebem as políticas de TD&E, menor se torna o seu comprometimento instrumental com a UFBA. Essa mesma variável (TD&E) apresentou correlação significativa e negativa com a base normativa ($r = -0,220$) e positiva com a base afetiva do comprometimento ($r = 0,285$). Entre os participantes da pesquisa, quanto mais percebem que a UFBA investe em seu desenvolvimento e educação, propiciando seu crescimento pessoal e profissional de forma ampla, maior é o seu comprometimento afetivo para com a UFBA.

Estudos como os de Pilati e Borges-Andrade (2005) e Santos Filho e Mourão (2011) evidenciam o caráter preditivo do comprometimento afetivo em relação ao impacto do treinamento no trabalho, ou seja, pessoas mais comprometidas afetivamente com a organização

respondem melhor às iniciativas de treinamento. Ressalta-se, ainda, que essa foi a variável que melhor se relacionou com todas as demais variáveis, sendo a correlação negativa também com a política de recompensas ($r = - 0,200$) e a de envolvimento ($r = - 0,423$). Com relação a esta última, a política em questão se mostrou mais fortemente correlacionada.

No que tange à política de **recrutamento e seleção**, a mesma não se correlacionou com as dimensões normativa e instrumental do comprometimento organizacional, relacionando-se de maneira significativa e negativa com a base afetiva ($r = - 0,236$). Apesar de não terem sido encontrados trabalhos sobre essa relação, supõe-se que quanto melhor estruturada e conduzida as ações que envolvem essa política, maior será a identificação e compartilhamento de valores entre indivíduos e organização.

A política de **avaliação de desempenho e competências** correlacionou-se significativa e positivamente com o comprometimento afetivo ($r = 0,200$) e negativamente com as dimensões instrumental ($r = - 0,119$) e normativa ($r = - 0,146$). A relação estabelecida entre essa política de GP e a dimensão afetiva do comprometimento encontra reforço nos resultados obtidos no estudo de Scheible e Bastos (2005), no qual foi apontada uma correlação positiva entre CO afetivo e desempenho. Já na investigação realizada por Reis Neto *et al.* (2012), os resultados evidenciaram a existência de uma correlação positiva entre CO de maneira geral e desempenho individual.

Vale salientar que, significativamente, não houve correlação entre a política de recompensas e o comprometimento normativo. Da mesma forma que a política de recrutamento e seleção também não se correlacionou com as dimensões normativa e instrumental do CO.

A partir das análises realizadas foi possível elaborar uma síntese do que foi encontrado em relação às hipóteses formuladas no Quadro 1.

Quadro 1 – Avaliação das hipóteses a partir dos resultados obtidos

Hipótese	Resultado Obtido
H1a: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de recrutamento e seleção e o comprometimento afetivo.	Rejeitada
H1b: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de recrutamento e seleção e o comprometimento normativo.	Rejeitada
H1c: Existe relação negativa entre a percepção de políticas de recrutamento e seleção e o comprometimento instrumental.	Rejeitada
H2a: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de envolvimento e o comprometimento afetivo.	Rejeitada
H2b: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de envolvimento e o comprometimento normativo.	Confirmada
H2c: Existe relação negativa entre a percepção de políticas de envolvimento e o comprometimento instrumental.	Rejeitada
H3a: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de treinamento, desenvolvimento & educação e o comprometimento afetivo.	Confirmada
H3b: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de treinamento, desenvolvimento & educação e o comprometimento normativo.	Rejeitada
H3c: Existe relação negativa entre a percepção de políticas de treinamento, desenvolvimento & educação e o comprometimento instrumental.	Confirmada
H5a: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de avaliação de desempenho e competências e o comprometimento afetivo.	Confirmada
H5b: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de avaliação de desempenho e competências e o comprometimento normativo.	Rejeitada
H5c: Existe relação negativa entre a percepção de políticas de avaliação de desempenho e competências e o comprometimento instrumental.	Confirmada
H6a: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de recompensas e o comprometimento afetivo.	Rejeitada
H6b: Existe relação positiva entre a percepção de políticas de recompensas e o comprometimento normativo.	Rejeitada
H6c: Existe relação negativa entre a percepção de políticas de recompensas e o comprometimento instrumental.	Rejeitada

Fonte: Elaborada pela autora.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESUMO DOS ARTIGOS

Neste capítulo são expostos os resumos dos artigos originados da presente dissertação.

A) Resumo do Estudo I: Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional: artigos publicados entre 2004 e 2013

O presente estudo objetivou realizar um levantamento das publicações no Brasil, no decorrer da última década, 2004 a 2013, que relacionem os construtos Comprometimento Organizacional e Gestão de Pessoas. Para a realização da pesquisa foram consideradas as publicações em periódicos da área de Administração e Psicologia e em anais da ANPAD, permitindo assim, a identificação da quantidade de trabalhos sobre o tema, principais autores, meios em que foram publicados, ano das publicações, metodologias aplicadas, dentre outros aspectos. Os resultados mostram um número restrito de publicações, tendo sido publicados apenas 19 artigos, justificando a necessidade de novas pesquisas na área.

Palavras-chave: comprometimento organizacional; gestão de pessoas; estudo bibliométrico.

B) Resumo do Estudo II: Paradoxos na Gestão de Pessoas: um sobrevôo na realidade docente de uma universidade federal brasileira

Este artigo tem como objetivo descrever as políticas de gestão de pessoas aplicadas à carreira de docentes da Universidade Federal da Bahia, promovendo assim, uma reflexão sobre o estágio no qual se encontra a área de gestão de pessoas em uma organização pública, tendo como parâmetro de análise a perspectiva estratégica da área. Para tanto, foram realizadas análises documentais e entrevistas semiestruturadas com duas gestoras que atuam na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano da instituição e a partir de então, adotada a técnica de análise de conteúdo para tratamento dos dados. Os resultados demonstram que apesar da existência de uma Pró-Reitoria concebida para atender a todos os seus servidores, na prática, suas políticas estão fortemente focadas ao corpo técnico-administrativo, em detrimento dos docentes e, além disso, sua atuação ainda está limitada aos trâmites burocráticos que caracterizam o antigo departamento de pessoal.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Setor público, Universidade, Docentes, Políticas de gestão de pessoas.

C) Resumo do Estudo III: Influências da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional: um estudo entre docentes da Universidade Federal da Bahia

Este estudo teve como propósito analisar a influência da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional dos docentes de uma instituição pública de ensino superior. Para tanto, realizou-se um estudo de caso que envolveu a aplicação de questionário e teve a participação de 284 docentes. O instrumento utilizado foi composto por escalas que mensuraram modelo tridimensional do comprometimento organizacional e as percepções dos participantes acerca das políticas de gestão de pessoas da organização, além de conter perguntas sobre a caracterização da amostra. Os dados foram submetidos a análises descritivas, fatoriais e modelagens de equações estruturais. Os resultados apontam que apenas as políticas de envolvimento e treinamento, desenvolvimento & educação influenciam o comprometimento organizacional dessa categoria. Indicando, portanto, a necessidade de uma maior atenção por parte dos gestores públicos em relação às outras políticas, também relevantes, para a melhoria do vínculo estabelecido entre indivíduo-organização.

Palavras-chave: Políticas de gestão de pessoas, Comprometimento organizacional, Docente, Universidade, Treinamento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Estudo I: Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional: artigos publicados entre 2004 e 2013

1 Introdução

As organizações contemporâneas passam por constantes mudanças, como por exemplo, devido a avanços tecnológicos e *stakeholders* cada vez mais exigentes. Nesse contexto, as organizações precisaram desenvolver estratégias para acompanhar toda essa avalanche de transformações, na tentativa de garantir o seu crescimento e/ou sobrevivência num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Borges, Marques e Adorno (2005) ressaltam que em função dessas transformações ocorridas, mais precisamente a partir da década de 90, novas políticas de gestão surgem e são implementadas, objetivando adaptar-se às exigências do meio no qual atuam.

Essas novas formas de gestão tendem a adoção de modelos que ressaltam o comprometimento dos seus funcionários, uma vez que o estabelecimento deste, implica um envolvimento mais efetivo com a organização. Estudos científicos têm demonstrado que o comprometimento pode contribuir para melhores resultados organizacionais como redução de custos, queda na rotatividade e absenteísmo, como também melhoria de desempenho dos seus colaboradores (ROMAN *et al.*, 2012).

Diante dessa realidade na Administração, a área do Comportamento Organizacional adquiriu considerável destaque nas pesquisas acadêmicas, pois se percebeu que as pessoas são componentes relevantes para o sucesso das organizações. Estas últimas, por mais que dispusessem de alta tecnologia para potencializar a produção, se não contassem com o trabalho cooperativo das pessoas que as integram, estariam diante de uma situação insustentável. Partilha dessa mesma concepção Bastos (1993) ao afirmar que as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto realização e crescimento, assim como Demo, Martins e Roure (2013), no momento em que consideram a tecnologia como fonte insuficiente de vantagem competitiva, elegendo as pessoas como competências essenciais de diferenciação estratégica.

Assim, para o alcance do comprometimento com a organização, a área de Gestão de Pessoas torna-se peça-chave no âmbito organizacional, uma vez que se responsabiliza pelas políticas e práticas direcionadas a esse ativo tão significativo das organizações contemporâneas. Portanto, o estudo desses dois construtos – mais especificamente a relação entre estes – pode ser de grande valia não só para a academia, mas também para as organizações na busca pelo diferencial competitivo.

A partir da relevância da temática, surge o interesse em realizar uma busca e identificar as publicações nacionais que relacionam comprometimento organizacional com gestão de pessoas nos periódicos das áreas de Administração e Psicologia e nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), no período entre 2004 e 2013 (10 últimos anos). Com base nesse levantamento, este estudo se propõe a apresentar indicadores bibliométricos, expondo a realidade acerca da produção científica da área.

2 Comprometimento organizacional e suas bases afetiva, normativa e instrumental

Por se tratar de uma temática multidisciplinar, o comprometimento organizacional foi alvo de estudos de diferentes campos do conhecimento e, portanto, favoreceu a construção de diversas concepções acerca de seu entendimento. Não há um consenso na literatura quanto à sua conceituação, podendo ser encontrada diversas abordagens relacionadas ao construto (BASTOS, 1993).

A definição mais comumente utilizada para comprometimento organizacional é a do estado psicológico que une o trabalhador à organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011). Segundo Roman *et al.* (2012), outro conceito bastante aceito refere-se ao caráter multidimensional do comprometimento, nessa linha, ressalta-se o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). O modelo em questão define três componentes do comprometimento organizacional, são eles: “adesão afetiva à organização”, “custos associados percebidos de deixar a organização” e “obrigação de continuar na organização”. Esses elementos são conhecidos respectivamente como comprometimento afetivo, instrumental e normativo (MEYER E ALLEN, 1991).

Vale mencionar que esses três componentes do comprometimento organizacional coexistem e apresentam diferentes níveis na composição do estado psicológico dos trabalhadores (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004). Rowe (2008) ressalta que, enquanto o comprometimento afetivo envolve ligações afetivas, os outros dois estilos de vínculos expressam dimensões cognitivas inerentes à relação entre trabalhador e organização.

Leite e Albuquerque (2011) ressaltam que a base do comprometimento afetivo está diretamente relacionada à natureza emocional, capaz de unir o empregado à organização, quando consideradas as possibilidades de satisfação de expectativas e necessidades pessoais. Para esses autores, essa modalidade de vínculo manifesta-se pelo sentimento de afeto, gostar e desejar esforçar-se em nome da organização. Dessa forma, é possível inferir que, na base afetiva, há uma identificação com os valores e objetivos da organização. Conforme afirmam Siqueira e Gomide Jr (2004), uma vez estabelecida essa identificação entre indivíduo e organização, o trabalhador procura manter-se na organização, já que, existe um forte sentimento de pertencimento e afiliação, ou seja, desenvolveu-se uma ligação psicológica, de natureza afetiva.

Na base instrumental do comprometimento organizacional, o vínculo indivíduo-organização fundamenta-se por um processo avaliativo por parte do trabalhador. Nesta avaliação, o indivíduo reflete sobre os resultados positivos obtidos pelo seu trabalho na empresa, assim como o que estaria em jogo, caso esse vínculo fosse rompido. Em suma, o enfoque instrumental pressupõe uma relação de troca econômica entre o trabalhador e a organização, na qual são analisados os investimentos feitos pelo trabalhador na organização, o que ele recebeu a partir desses investimentos e os possíveis custos que incorreriam com a sua saída da empresa (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

Em consonância com essa linha de raciocínio, Roman *et al.* (2012), ressaltam que a base instrumental do comprometimento resulta da análise de perdas e ganhos provenientes da manutenção do trabalhador na organização, levando em consideração a realidade do mercado e o que o mesmo pode lhe oferecer de melhor. Portanto, nessa base, Leite e Albuquerque (2011) esclarecem que a motivação dos indivíduos encontra-se na necessidade e falta de alternativas imediatas de emprego e não, necessariamente, no desejo ou interesse no dispêndio de esforços em prol da organização.

Na dimensão normativa, o empregado compromete-se com a organização por acreditar que um dos seus deveres seria retribuir o que lhe é ofertado pela mesma. O indivíduo está imbuído de valores sociais, culturais e morais, e são esses valores que normalmente moldam seus comportamentos e ações. Siqueira e Gomide Jr. (2004) evidenciam que a ação do trabalhador é movida por uma crença de estar em conformidade com o que é socialmente correto e aceitável. Esses conjuntos de valores partilhados possuem força para normatizar procedimentos e/ou condutas de ação. Sendo assim, ainda segundo Siqueira e Gomide Jr (2004, p. 320), “(...) violações de um dever moral geram sentimentos de culpa (...)”.

Para Roman *et al.* (2012), o comprometimento normativo vincula-se à obrigação de fazer parte, de pertencer à organização e, nesse contexto, à cultura organizacional, assim como aspectos sociais e familiares têm relevante significância. Demo, Martins e Roure (2013) complementam que aqueles que apresentam alto nível de comprometimento normativo são dominados por um sentimento de clausura em relação à organização e esta última, muitas vezes, utiliza-se de estratégias distintas objetivando preservar essa crença nos seus colaboradores.

Portanto, nesta dimensão do comprometimento, parte-se da premissa que o trabalhador reconhece deveres morais e obrigações perante a organização, ao passo que aflora um sentimento de culpa, inquietude e preocupação quando o indivíduo cogita a possibilidade de abandonar a organização. Nessa perspectiva de análise, convém reafirmar que o empregado comprometido normativamente mantém-se na organização por um sentimento de obrigatoriedade (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

3 Um olhar na gestão de pessoas

Desde a década de 80, os estudos já mostravam a necessidade das organizações desenvolverem estratégias e políticas para atrair e reter funcionários, objetivando à redução da rotatividade (WERTHER; DAVIS, 1983). Na contemporaneidade, mantém-se fundamental a atração e retenção de talentos, ou seja, profissionais altamente competentes e produtivos. Nesse sentido, Demo *et al.* (2012) não se furtam a fazer referência às novas características valorizadas e encorajadas pelas organizações em seus colaboradores, a saber: iniciativa, energia, independência, ousadia, autoconfiança e predisposição a colocar-se em situações de risco e assumir responsabilidades.

Nessa perspectiva, a área de Gestão de Pessoas (GP) adquiriu uma relevância significativa nas organizações e, com isso, observou-se uma responsabilidade maior por parte da mesma, além do despertar para um cuidado maior com as pessoas que compõem a organização, pois se percebeu que o alcance dos objetivos organizacionais está diretamente relacionado com a atuação eficiente do seu pessoal. Assim, as pessoas tornaram-se fontes reais de vantagem competitiva, o que justifica a busca incessante por talentos e o dispêndio de esforços para a sua retenção (DAVEL; VERGARA; BASTOS, 2008).

Nesse cenário competitivo, as organizações – para adquirirem posição de destaque, ou mesmo, sobreviverem – necessitam promover o desenvolvimento e o bem-estar dos seus talentos, através de políticas que demonstrem o seu valor, já que há uma forte correlação entre a capacidade da organização ser competitiva e sua capacidade de reunir e produzir

conhecimento, o que só é possível mediante a atuação dos seus funcionários (DEMO *et al.*, 2012). Ainda nessa perspectiva, Lourenço, Villela e Freitas (2010) ressaltam que as organizações devem ser capazes de identificar as competências de que dispõem, e as competências críticas que são demandadas pelos novos processos produtivos para desenvolver e gerenciar seus próprios sistemas de desenvolvimento da força de trabalho.

Essas considerações reafirmam a importância da área de GP nas organizações contemporâneas e, principalmente, ressaltam o seu caráter estratégico. Neste campo de estudo recente das organizações, tornou-se comum a percepção de que o modelo mais indicado à adequação das organizações à dinâmica que as envolve é a substituição de um modelo mais operacional por um mais orgânico. Reforçando esta concepção, Demo (2010) explica que não cabe mais a GP um papel tradicional de suporte e, sim, constituir competência fundamental no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais, admitindo o valor dos indivíduos e sua posição de destaque como fonte de vantagem competitiva.

Contrapondo-se à visão reducionista e departamentalizada da GP, Lourenço, Villela e Freitas (2010) destacam que a manutenção dessas estruturas organizacionais rígidas, pesadas e pouco flexíveis tornar-se-ia um verdadeiro empecilho ao atendimento das demandas oriundas das rápidas transformações experimentadas nos dias de hoje.

Levando em consideração a realidade do Brasil, pesquisas apontam que, até a década de 80, as empresas brasileiras, apesar de conscientes do papel estratégico da área de gestão de pessoas, possuíam uma atuação bastante limitada da mesma, restringindo-se a questões meramente operacionais (DEMO *et al.*, 2012). No entanto, nos anos 90, o país passa por uma série de mudanças no âmbito da economia, que repercutem nas organizações, principalmente, no que se refere à competitividade. Desta maneira, a pesquisa realizada por Demo (2010) mostra que, a partir da década de 90, o Brasil vivencia uma fase em que há uma produção acadêmica nacional interessante sobre as políticas de gestão de pessoas.

No entanto, os estudos demonstraram existir uma disparidade entre os avanços teóricos alcançados pelas pesquisas e as práticas que vigoram no cotidiano das empresas. Estas últimas encontravam-se impregnadas por práticas defasadas e burocráticas. Ou seja, pode-se inferir que, apesar de conscientes da importância dos indivíduos para o sucesso das organizações, estas continuam atuando sem desenvolver ações que contribuam para a efetiva valorização dos seus colaboradores. Diante do exposto, fica evidenciada a pertinência do presente trabalho, já que o mesmo se propõe a realizar um levantamento sobre a produção científica nacional que mesclam dois construtos bastante importantes no ambiente das organizações, o comprometimento organizacional e as políticas de gestão de pessoas.

4 Procedimentos metodológicos

Este estudo é classificado como exploratório e descritivo. Tal classificação justifica-se uma vez que as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal fazer com que o pesquisador adquira maior intimidade com o assunto abordado, viabilizando uma visão mais aproximada de uma determinada realidade. Quanto a ser considerada descritiva, leva-se em consideração o fato de a mesma buscar a apresentação das características de uma determinada população, ou fenômeno, ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 1991).

A presente pesquisa tem como objetivo identificar produção científica no Brasil relacionando comprometimento organizacional e gestão de pessoas ao longo dos últimos 10 anos (2004 – 2013) e, para tanto, foi realizado um estudo bibliométrico a partir de periódicos das áreas de Administração e Psicologia e anais de eventos da ANPAD, a saber: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (EnEO) e Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR). Optou-se por mapear os trabalhos publicados nesses anais, uma vez que os mesmos têm sido bastante utilizados em pesquisas de revisão da produção acadêmica no país (BARBOSA NETO; COLAUTO, 2010; BATTISTELLA *et al.*, 2012; FREITAG *et al.*, 2012; ALBUQUERQUE JÚNIOR, SANTOS, 2013).

A bibliometria foi adotada pela eficiência no uso de dados bibliométricos como indicadores da produção científica. Segundo Guedes e Borschiver (2005), a bibliometria refere-se a uma ferramenta estatística capaz de mapear e gerar diferentes e importantes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento no que tange a uma determinada comunidade científica ou país. Comunga dessa concepção, Araújo (2006) ao considerar que essa quantitativa permite o estudo e avaliação das atividades de produção e comunicação científica. Ainda com base nesse autor, dentre as várias possibilidades de aplicação do método, a análise de citações, por exemplo, viabiliza a identificação dos autores e dos periódicos mais citados, autores mais produtivos, tipo de documento mais utilizado, procedência geográfica ou institucional dos autores de maior destaque em determinado campo do conhecimento, entre outras possibilidades. Desta maneira, o material levantado nesse estudo serviu de base para a elaboração dos resultados expostos.

Vale ressaltar que este estudo não se restringiu ao levantamento bibliométrico propriamente dito, já que visa não só a apresentação de dados estatísticos, mas também descrever de maneira sintética o conteúdo dos artigos encontrados, permitindo, assim, a

exposição das linhas de investigação mais recentes e presentes na produção científica brasileira sobre o tema.

A coleta de dados foi realizada nos seguintes periódicos: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista Psicologia: Organização e Trabalho (rPOT) e Organizações & Sociedade (O&S). Além desses periódicos, foram realizadas buscas no SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*, base de dados gratuita que reúne periódicos de diversas áreas do conhecimento, assim como, recorreu-se aos anais de eventos da EnANPAD e dois encontros promovidos pela ANPAD, EnEO e EnGPR. O levantamento levou em consideração o período de 2004 a 2013 (10 últimos anos) e utilizou como palavras-chave os seguintes termos: “comprometimento”, “comprometimento organizacional”, “comprometimento e gestão de pessoas”, “comprometimento e recursos humanos”, “comprometimento organizacional e gestão de pessoas”, “políticas de gestão de pessoas”, assim como se relacionou o termo **comprometimento** com as seguintes palavras que traduzem **políticas de GP**, a saber: “recrutamento”, “seleção”, “treinamento”, “TD&E”, “desenvolvimento”, “capacitação”, “educação”, “desempenho”, “remuneração”, “salário”, “benefícios”, “recompensas”, “condições de trabalho”, “envolvimento”, “competência” e “qualidade de vida no trabalho”.

Vale ressaltar que a pesquisa foi desenvolvida em etapas. A primeira etapa consistiu na busca pelos artigos por meio das palavras-chave nas bases de dados já mencionadas, num segundo momento, foi feita a leitura detalhada dos 23 artigos encontrados para atestar a sua pertinência e consonância com o assunto abordado. Dentre esses, foram selecionados 19 artigos que relacionam comprometimento organizacional com gestão de pessoas, esta última representada, na maioria dos trabalhos, por uma ou mais de suas políticas. A partir desse levantamento, foi possível verificar como a produção científica brasileira sobre o tema tem se configurado.

5 Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção são apontados os resultados obtidos com o levantamento bibliométrico no que tange às publicações nacionais que relacionam comprometimento organizacional e gestão de pessoas nos últimos dez anos (2004 – 2013). Na Tabela 1 mostra-se a quantidade de artigos publicados em periódicos e anais da ANPAD nesse período.

Tabela 1 -Número de artigos publicados entre 2004 – 2013

ANO	PERÍODICOS	Anais: EnANPAD, EnEO e EnGPR	TOTAL POR ANO
2004	-	-	-
2005	-	4	4
2006	-	-	-
2007	-	-	-
2008	-	2	2
2009	2	1	3
2010	1	1	2
2011	2	-	2
2012	2	-	2
2013	2	2	4
TOTAL	9	10	19

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os números apresentados na Tabela 1 percebe-se que houve uma quantidade reduzida de artigos relacionados com a temática proposta. A média dos estudos publicados nos últimos dez anos foi de 1,9 artigo por ano, sendo que os anos de 2005 e 2013 apareceram com maior número de publicações, o correspondente a 42,10% do total. Nos anos 2004, 2006 e 2007, nenhum trabalho foi publicado.

No que tange aos meios em que foram publicados, houve um certo equilíbrio entre publicações em periódicos (47,37%) e em eventos promovidos pela ANPAD (52,63%). Em relação a autoria, a maioria dos trabalhos tem mais de um autor, o que representa haver uma colaboração na escrita dos mesmos. Na Tabela 2 evidencia-se melhor o referido cenário.

Tabela 2 - Quantidade de autores por artigo.

QUANTIDADE DE AUTORES	QUANTIDADE DE ARTIGOS
1	1
2	8
3	4
4	5
6	1
TOTAL	19

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os 19 artigos encontrados, vale registrar que, no que se refere ao foco do comprometimento, 15 artigos (78,95%) trabalharam apenas com o organizacional e quatro artigos (21,05%) trataram de mais de um foco, tais como organizacional, carreira, sindicato.

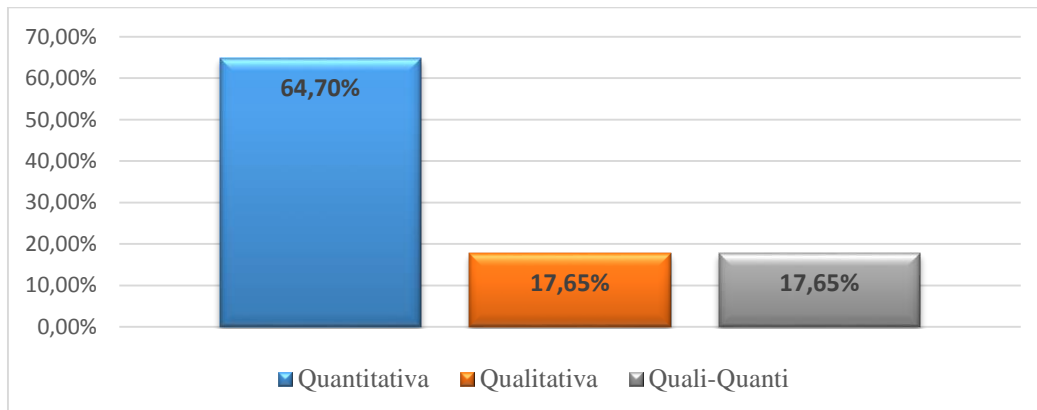
A Tabela 3 apresenta as bases do comprometimento utilizadas nos artigos. O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), nas suas bases afetiva, normativa e instrumental foi o mais presente, com 09 trabalhos, correspondendo a 47,36% das publicações.

Tabela 3 - Panorama quantitativo das publicações quanto às bases do comprometimento

Bases do Comprometimento	Número de Publicações
Afetiva	1
Afetiva e instrumental	1
Afetiva, normativa e instrumental	9
Afetiva, normativa, instrumental e afiliativa	2
Afetiva e comportamental	1
Atitudinal	1
Enfoque comportamental do comprometimento	4
TOTAL	19

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos artigos optou pelo modelo teórico-empírico (94,74 %), enquanto que apenas um estudo enquadrou-se como um ensaio teórico (5,26%). Dentre os estudos teórico-empíricos, 61,11% possuem uma abordagem quantitativa, 22,22% utilizaram uma abordagem qualitativa e 16,67% dos trabalhos combinaram as duas abordagens, qualitativa e quantitativa. Na Figura 1 apresenta-se a proporção encontrada quanto a abordagem dos estudos.

Figura 1 – Adoção de abordagens dos artigos tomados como base para a pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

Vale ressaltar que os trabalhos caracterizados como exclusivamente qualitativos possuem como autores Leite e Albuquerque (2009a, 2009b, 2011 e 2013) que recorreram às seguintes técnicas de coleta de dados: entrevistas em profundidade, observações diretas e pesquisa documental. Uma vez coletados os dados, os autores realizaram análise de conteúdo e documental em um desses estudos e nos outros foi acrescida a metodologia reflexiva de análise.

Com relação aos artigos quantitativos, a aplicação de questionários é a técnica mais utilizada e os mesmos são elaborados com base em escalas, muitas vezes já validadas por outros autores. No que tange à variável comprometimento organizacional, as escalas mais referenciadas foram as de Medeiros (2003), Siqueira (1995) e Meyer e Allen (1997). Os dados

obtidos nesses trabalhos quantitativos são submetidos a diversas análises estatísticas, garantindo, assim, um grau maior de confiabilidade dos seus resultados.

Outro aspecto observado nos artigos selecionados e categorizados como teórico-empírico, é a predominância dos estudos em organizações do setor terciário da economia (72,22%), tais como: comércio, instituições de ensino, saúde, serviços de informática, bancos, dentre outros. Em segundo lugar, aparece o setor primário com quatro estudos (Leite e Albuquerque 2009a, 2009b, 2011 e 2013) e apenas um trabalho (Santos Filho e Mourão, 2011), engloba dois setores distintos da economia, a saber: secundário e terciário.

No que concerne à variável gestão de pessoas, após leitura e análise dos artigos, foi possível identificar às políticas utilizadas nos estudos. Em algumas situações, os autores, ao discorrerem sobre a área de GP de uma maneira geral, evidenciaram, ao longo do texto, as políticas mais bem vistas e/ou valorizadas pelos empregados e merecedoras de atenção e investimento por parte das organizações. Nesses casos, optou-se por categorizar esses estudos como políticas de GP em geral, não especificando-as. Esses dados encontram-se sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Políticas de GP nos estudos de comprometimento organizacional

AUTOR (ES)	POLÍTICAS DE GP
Borges, Marques e Adorno (2005)	Condições de trabalho e segurança, plano de carreira, qualidade de vida no trabalho (QVT), recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), remuneração e benefícios
Pilati e Borges-Andrade (2005) Santos Filho e Mourão (2011)	Treinamento
Scheible e Bastos (2005) Sanches, Gontijo, Borba e Verdinelli (2005) Reis Neto, Kilimnik, Melo e Theotônio (2012) Grohmann, Cunha e Silinske (2013)	Desempenho
Ribeiro (2008)	Remuneração e benefícios
Schirrmeister, Nunes, Limongi-França e Gonçalves (2008) Constatino, Nespeca, Cyrillo e Campino (2009) Marques, Freitas, Moraes e Almeida (2010) Schirrmeister e Limongi-França (2012)	QVT
Leite e Albuquerque (2009a, 2009b, 2011 e 2013) Leite, Albuquerque e Kniess (2010)	Políticas de GP em geral
Demo, Martins e Roure (2013)	Envolvimento, TD&E, condições de trabalho e recompensas
Segala, Costa, Lopes, Santos, Lima e Tomazzoni (2013)	Modelo de GP <i>agency-community</i>

Fonte: Dados da pesquisa

Levando em consideração o panorama mostrado no Quadro 2, constata-se que, dentre as políticas específicas de gestão de pessoas, desempenho e qualidade de vida no trabalho foram alvo do maior número de publicações, com quatro artigos cada uma. Além desse aspecto, constata-se que os autores Leite e Albuquerque (2009a, 2009b, 2011, 2013) e Leite,

Albuquerque e Kniess, (2010), com cinco artigos publicados, são os que possuem um maior número de trabalhos que tratam de políticas de gestão de pessoas de uma forma geral, correspondendo a 26,32% das publicações do período.

Após esta análise dos trabalhos encontrados relacionando comprometimento organizacional e gestão de pessoas, apresenta-se uma síntese dos mesmos. No que se refere aos resultados, cabe esclarecer que foi levada em consideração a relação entre as variáveis estudadas no presente trabalho.

Dentre os artigos analisados, Borges, Marques e Adorno (2005) desenvolveram um trabalho com 174 empregados de uma mineradora, relacionando comprometimento organizacional, políticas de recursos humanos e satisfação no trabalho. Para tanto, no que concerne às questões relativas a qualidade de vida no trabalho, os autores usaram o modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), já as questões referentes ao comprometimento organizacional foram elaboradas a partir do modelo de Meyer e Allen (1997), adaptado e testado para a realidade brasileira por Bandeira, Marques e Veiga (1999). Os quesitos que tratam das políticas e práticas de RH da empresa foram construídas com base nas entrevistas combinadas com a abordagem de Walton (1973) sobre QVT. Os resultados demonstraram que as políticas de Recursos Humanos influenciam fortemente os indicadores de satisfação no trabalho e também, os indicadores de comprometimento no trabalho, mas, em menor intensidade. Demo, Martins e Roure (2013) também utilizaram essas três variáveis na pesquisa realizada com 86 colaboradores de uma livraria, recorrendo assim, a escala de percepção de políticas de gestão de pessoas de Demo (2008), escala de comprometimento de Siqueira (1995, 2000) e escala de satisfação no trabalho de Siqueira (1995). Os resultados evidenciaram que as políticas de GP são preditoras do comprometimento organizacional, assim como da satisfação no trabalho. Pôde-se também identificar os melhores antecedentes do comprometimento e da satisfação, a saber: políticas de envolvimento e recompensas.

Objetivando testar um modelo de avaliação de ações de capacitação, Pilati e Borges-Andrade (2005) avaliaram 652 funcionários treinados de uma instituição bancária com base nas seguintes escalas: para mensurar a variável comprometimento no trabalho foram utilizadas as escalas apresentadas por Bastos (1994); percepção de suporte à transferência de treinamento e reação ao treinamento foram mensuradas por meio das escalas de Abbad (1999); estratégias para aplicação no trabalho do aprendido em treinamento foram mensuradas por meio da escala desenvolvida e validada por Pilati e Borges-Andrade (no prelo); os indicadores de efetividade do treinamento foram aferidos por meio de outras três escalas. A primeira é de impacto do treinamento em amplitude, desenvolvida por Abbad (1999), a segunda é de impacto em

profundidade desenvolvida para cada um dos treinamentos avaliados e a última escala avalia o impacto do treinamento sobre os indicadores individuais de desempenho corporativo da instituição. Os resultados desta pesquisa apontam que pessoas mais comprometidas afetivamente com a organização e com a carreira tendem a dedicar-se mais às iniciativas de treinamento propostos pela organização. Evidências mostraram que o desempenho geral dessas pessoas foi melhorado após o treinamento.

Nessa mesma linha, Santos Filho e Mourão (2011) buscaram investigar a relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho. A pesquisa foi realizada com 377 trabalhadores de diferentes organizações e utilizou a escala de impacto de treinamento no trabalho revisada por Pilati e Abbad (2005) e a escala de comprometimento validadas por Siqueira (1995) e apresentadas por Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008). Os resultados apontaram a existência de relação preditiva entre o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) e o impacto do treinamento no nível do comportamento do cargo. Demonstraram que o comprometimento afetivo prediz o impacto do treinamento no trabalho.

Scheible e Bastos (2005) realizaram uma pesquisa com 104 funcionários de uma empresa prestadora de serviços de Tecnologia da Informação, objetivando verificar a relação entre comprometimento organizacional e com a carreira e desempenho. Para medir o comprometimento organizacional foi utilizada a escala OCQ sem os itens de intenções comportamentais e a escala de comprometimento afetivo de Meyer *et al.* (1993;2001), enquanto o comprometimento com a carreira foi mensurado a partir da escala *Career Commitment* de Blau (1985), já para as práticas de gestão foi construída uma escala específica e os indicadores de desempenho extraídos do sistema de avaliação de desempenho da organização. Encontraram correlação positiva entre comprometimento afetivo e desempenho auto relatado. Com base nas mesmas variáveis, Sanches, Gontijo, Borba e Verdinelli (2005) desenvolveram estudo numa universidade particular com 168 docentes e ao relacionarem os padrões de comprometimento com o desempenho dos docentes na ótica dos alunos, concluíram que os docentes integrantes do padrão unilateralmente com a carreira e aqueles integrantes do padrão unilateralmente com organização, possuíam maior relação com o melhor desempenho.

Também relacionando comprometimento e desempenho, Reis Neto, Kilimnik, Melo e Theotônio (2012) investigaram 95 empregados de uma livraria, utilizando a escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional de Menezes e Bastos (2010a). Quanto ao desempenho, foi feita uma auto avaliação por parte dos funcionários, nota atribuída pelo coordenador de área e valor total das comissões recebidas. Os resultados mostraram que há uma

correlação positiva entre comprometimento organizacional e desempenho individual. O desempenho dos funcionários comprometidos é superior ao daqueles considerados não comprometidos, ressaltando que há uma predominância do comprometimento instrumental em relação ao afetivo.

Nessa mesma linha, Grohmann, Cunha e Silinske (2013) analisam as possíveis relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho, a partir de uma pesquisa realizada em um hospital público com 313 funcionários, utilizando a escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) e escala de avaliação de desempenho de Vandenberghe (2009). Os autores concluíram que satisfação e comprometimento são antecedentes do desempenho no trabalho, no entanto, funcionários comprometidos nem sempre apresentam um desempenho superior.

Ribeiro (2008) realizou uma pesquisa com 679 funcionários de uma instituição bancária, buscando aferir em que medida a remuneração e os benefícios diferenciados a que fazem jus, influenciam na percepção de justiça distributiva e no comprometimento de cada grupo em relação à organização. Com esse intuito, foram utilizadas duas escalas distintas, a saber: a escala de comprometimento de Meyer e Allen (1997) e a de justiça distributiva de Siqueira e outros (1996), encontrando-se resultados que constataram que o grupo com ganhos financeiros superiores são mais comprometidos e com melhor percepção de justiça distributiva.

Schirrmeyer, Nunes, Limongi-França e Gonçalves (2008) relacionaram QVT e comprometimento numa pesquisa aplicada a 239 trabalhadores com diferentes vínculos contratuais de uma empresa portuária. Os autores usaram o modelo de indicadores BPSO-96 para avaliar a relação entre esforço da organização e satisfação dos seus empregados e os indicadores de comprometimento de Medeiros (2003), concluindo existir uma relação positiva entre QVT e comprometimento organizacional.

Constatino, Nespeca, Cyrillo e Campino (2009), da mesma forma, estudaram a relação entre comprometimento e QVT, sendo que a pesquisa foi feita numa instituição de ensino com 276 trabalhadores, com base nos indicadores BPSO-96 propostos por Limongi-França (1996) para investigar a QVT. Foram também consideradas as variáveis fundamentadas nos indicadores de Walton (1975) que tratam de categorias inerentes ao tema QVT. Os resultados obtidos revelaram que os indicadores de QVT estudados, a saber: compensação adequada e justa, condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, institucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho, foram percebidos como satisfatórios pelos funcionários, tendo como consequência o comprometimento e a QVT.

Também relacionando essas duas variáveis, Marques, Freitas, Morais e Almeida (2010) desenvolveram um trabalho com o intuito de identificar qual das bases do comprometimento prevalece entre 33 trabalhadores portadores de deficiências e a sua organização, assim como verificar a existência de relação entre comprometimento e satisfação com os fatores de QVT. Foram utilizadas as escalas de satisfação com fatores de QVT, adaptado a partir do modelo de Walton (1973) por Carvalho-Freitas e Marques (2008) e a escala de comprometimento organizacional, validada por Rego, Cunha e Souto (2007). Identificaram uma relação direta e positiva entre comprometimento e satisfação com os fatores de QVT, ou seja, quanto maior o comprometimento afetivo (base predominante), maior a satisfação com os fatores de qualidade de vida relacionado às políticas organizacionais, como por exemplo: remuneração, oportunidade de ascensão profissional, direitos proporcionados pela instituição, equilíbrio trabalho e vida e importância do trabalho.

Nessa mesma linha, Limongi-França e Schirrmeyer (2012) investigaram as relações de satisfação com bem estar no trabalho e os tipos de comprometimento organizacional com 270 funcionários de um Instituto de Pesquisas Tecnológicas. As autoras partiram do pressuposto que os vínculos psicossociais de comprometimento e do tipo de contrato de trabalho alteram a percepção e o significado da QVT. Dentre os resultados obtidos, no que tange ao comprometimento organizacional, houve associações positivas entre a satisfação com QVT e o comprometimento, principalmente, de base afetiva. Para a realização desse estudo, utilizaram o protocolo BPSO (Limongi-França, 1996) e a escala de Medeiros (2003) para mensurar QVT e comprometimento, respectivamente.

Leite e Albuquerque (2009a, 2009b, 2011 e 2013) realizaram quatro estudos de caso com o intuito de identificar as peculiaridades da GP quando aplicada em empresa localizada distante dos centros urbanos. Leite e Albuquerque (2009b) demonstraram que a percepção dos trabalhadores é construída de forma favorável às práticas adotadas na unidade de análise, Mineração Rio do Norte. Nesse sentido, o *feedback* positivo proporcionado pelos funcionários é, na opinião dos autores, um dos pontos mais notáveis, demonstrando um alto nível de comprometimento com a organização. Os resultados da pesquisa evidenciaram a existência de políticas e práticas específicas de GP, as quais priorizam uma gestão participativa, onde há o envolvimento de todos e em todos os níveis. As principais práticas de gestão identificadas foram as de segurança e de relacionamento interpessoal, além da existência de planos de ação para a melhoria do clima organizacional e resolução de conflitos.

Leite e Albuquerque (2009a) identificaram a existência de fatores negativos e positivos na gestão de pessoas da organização estudada, sendo que estes últimos impactam positivamente

no vínculo estabelecido entre os empregados e a organização. Prosseguindo com os estudos referentes a essa categoria de organizações, Leite e Albuquerque (2011) constataram que a estrutura organizacional de seis unidades de uma mineradora brasileira propicia a manutenção de um contrato cooperativo e relacional de busca de desenvolvimento da solidariedade, amparado por valores que geram identidade organizacional, elevam o comprometimento e aproximam as pessoas. Nessa mesma linha, Leite e Albuquerque (2013) mostraram que as unidades estudadas, apesar de suas peculiaridades, têm perfis que unem as pessoas em prol da retenção de talentos. A partir da abordagem estratégica de gestão de pessoas, foram identificadas as características próprias de cada uma delas, responsáveis pelo comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.

Numa outra perspectiva metodológica, Leite, Albuquerque e Kniess (2010), num ensaio teórico, buscaram reunir subsídios suficientes para promover uma reflexão e maior compreensão acerca das razões que levam certos profissionais a trabalharem em organizações inovativas, distantes dos grandes centros urbanos brasileiros. Nesse ensaio, os autores instigam a realização de novas pesquisas que analisem como a gestão de pessoas influencia o comprometimento organizacional nessas estruturas organizacionais.

No intuito de relacionar o modelo de gestão de pessoas *agency-community* com os vínculos com a organização, Segala, Costa, Lopes, Santos, Lima e Tomazzoni (2013) utilizaram o modelo de comprometimento e entricheiramento proposto por Bastos *et al.* (2008) e Rodrigues (2009) e o modelo de avaliação de GP *agency-community* proposto por Rousseau e Arthur (1999). A partir de uma amostra de 268 servidores de uma instituição de ensino superior, demonstraram que o modelo *community* teve um relacionamento positivo somente com o comprometimento organizacional afetivo. Já o modelo *agency* apresentou uma correlação fraca com o comprometimento normativo e com o entricheiramento organizacional.

6 Considerações finais

Considerando a relevância do trabalho humano nas organizações, assim como a premissa de que as pessoas, para realizarem um trabalho de qualidade e condizente com as expectativas da organização, precisam estar comprometidas, pode-se afirmar que identificar e/ou estabelecer uma correlação entre essas duas variáveis do Comportamento Organizacional é algo bastante engrandecedor neste campo de estudo e portanto, merecedor de atenção por parte dos estudiosos da área.

O mapeamento da produção científica brasileira relacionando comprometimento organizacional e gestão de pessoas no período 2004 – 2013 evidenciou uma carência de publicações envolvendo esses dois construtos. A pesquisa mostrou que há uma predominância de trabalhos teórico-empíricos, na sua grande maioria, realizados em organizações do terceiro setor da economia. Além disso, vale ressaltar que os estudos demonstraram uma concentração nas políticas de desempenho e qualidade de vida no trabalho em detrimento de outras, tais como recompensas, envolvimento e treinamento, desenvolvimento e educação. O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) é o mais utilizado no campo de estudo do comprometimento organizacional. Sendo assim, o tema apresenta um vasto campo a ser desenvolvido e percorrido no âmbito acadêmico.

No levantamento apresentado no presente artigo fica clara a necessidade de mais estudos no Brasil relacionando, simultaneamente, diversas políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional. Outra sugestão para estudos futuros é a inclusão da percepção de justiça organizacional como variável mediadora entre políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional. Ressalta-se a necessidade de mais estudos demonstrando a relação entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho, tendo em vista que a aferição do desempenho é peculiar a cada profissão/ocupação.

Estudo II: Paradoxos na Gestão de Pessoas: um Sobrevôo na Realidade Docente de uma Universidade Federal Brasileira

1 Introdução

A sociedade contemporânea caracteriza-se pela complexidade e dinamismo dos acontecimentos que afetam, por exemplo, as organizações e as pessoas. Objetivando ajustar-se às novas demandas, esses entes sociais vêm remodelando os seus processos, revendo os seus conceitos e/ou estabelecendo diferentes estratégias de atuação.

Nesse contexto, Rowe (2005), abordando a realidade que permeia o mundo do trabalho, afirma que essas transformações trouxeram consigo um novo estímulo a gestão como um todo e em particular, a gestão de pessoas. Constatou-se que apesar das mudanças, algumas convicções encontram-se intactas ou até mesmo foram reforçadas ao longo das últimas décadas, como por exemplo, a importância das pessoas para as organizações sejam elas públicas ou privadas. Demo, Martins e Roure (2013) ressaltam que para as organizações sustentarem a sua posição competitiva neste mercado, aspectos como tecnologia, já não são suficientes. Longo (2007) salienta que “... os grandes objetivos de qualquer projeto coletivo contemporâneo parecem depender em boa medida da correta provisão, desenvolvimento e utilização do capital humano”.

Diante dessa perspectiva, a área de gestão de pessoas adquiriu considerável destaque nas estruturas organizacionais, assim como atraiu a atenção de estudiosos da Administração. Segundo Rocha, Shinyashiki e Passador (2012), as trajetórias da área de gestão de pessoas nas organizações privadas e públicas são similares, uma vez que estas últimas têm sido pressionadas tanto pela comunidade como pela mídia com relação à qualidade dos serviços prestados, assim como pelo enxugamento da máquina estatal. Entretanto, o número de trabalhos acadêmicos que focam a realidade desta área no setor público é consideravelmente mais reduzido que no setor privado da economia (Ferreira, Gomes, & Araújo, 2008).

As universidades federais brasileiras têm vivenciado um momento importante de crescimento, inclusive, no que tange ao número de servidores. De maneira geral, a renovação do quadro de pessoal pode representar novas perspectivas de atuação da administração. Assim, torna-se viável um ambiente estruturado e propício para a implementação de políticas de gestão de pessoas que aproveitem, orientem e acima de tudo, desenvolvam esses novos servidores (SOUZA & KOBAYAMA, 2010).

Assim, o presente estudo almeja analisar as diretrizes e/ou políticas de gestão de pessoas direcionadas aos docentes da Universidade Federal da Bahia, levando em consideração a evolução vivenciada na área e, portanto, o seu caráter estratégico e fundamental para as organizações. Especificamente, os resultados obtidos permitem uma reflexão sobre a realidade da gestão de pessoas no âmbito das organizações do setor público.

2 Gestão de pessoas

O mundo do trabalho mudou ao longo dos últimos anos assim como, foram vivenciadas alterações na economia, no contexto mercadológico e tecnológico, resultando na necessidade de uma gestão de pessoas capaz de conduzir às mudanças organizacionais (HENRIQUES, SAWITZKI, WEBER; GARAY, 2012). No presente estudo, considerou-se esse panorama dinâmico e imprevisível de constantes avanços tecnológicos, ambiente competitivo, acesso rápido e fácil às informações, surgimento de novas mentalidades e valores e importância adquirida pelo aprimoramento de competências.

Diante desse panorama, pode-se inferir que a área de gestão de pessoas (GP) na dinâmica das organizações, posicionou-se como algo importante para a sua sobrevivência e/ou crescimento. A GP, em sua abordagem mais recente, percebe o indivíduo como crucial no processo de consecução de metas e tomadas de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais, tornando-se um elemento estratégico (Demo et al., 2013).

Portanto, a partir da premissa de que o indivíduo é peça-chave nas organizações, pesquisas evidenciam a sua condição de fonte real de vantagem competitiva. Para Davel, Vergara e Bastos (2008), essa constatação justifica a busca incessante por talentos e o consumo de esforços para a sua retenção. Demo et al. (2012), ainda considerando essa relevância, evidenciam a necessidade de priorizar o desenvolvimento e o bem estar de seus talentos, implementando políticas de GP que preconizem sua valorização.

Diversos estudos nacionais vêm abordando essa perspectiva estratégica da GP e também, a sua concepção mais ampla, ou seja, não limitada a um setor específico e sim, disseminada para os diferentes níveis organizacionais (Leite & Albuquerque, 2009, 2013; Leite, Albuquerque, & Kniess, 2010). Nessa linha de trabalho, Leite e Albuquerque (2009) propõem uma mudança no modo de gerir adotado pelos líderes, objetivando a conquista do comprometimento dos indivíduos. A referida mudança consiste no abandono da estratégia de controle em detrimento a estratégia de comprometimento, a qual se caracteriza pela articulação da experiência e dos significados compartilhados, determinando assim, modos de ação.

No Brasil, as pesquisas apontam que, até a década de 80, as empresas brasileiras, apesar de conscientes do papel estratégico da área de GP, possuíam uma atuação bastante limitada da mesma, restringindo-se a questões meramente operacionais (DEMO et al., 2012). No entanto, nos anos 90, o país passa por uma série de mudanças no âmbito da economia, que repercutem nas organizações, principalmente, no que se refere à competitividade. Essa década é marcada pela adoção de modelos externos como reengenharia e downsizing, estabelecendo novas relações de trabalho e conduzindo a função de recursos humanos, antes centrada em um departamento específico, para a descentralização (BORGES, MARQUES, & ADORNO, 2005).

A partir de um levantamento da produção acadêmica nacional realizado por Demo et al. (2012), chegou-se à conclusão que há uma disparidade entre os avanços teóricos alcançados pelas pesquisas e as práticas que vigoram no cotidiano das empresas. Estas últimas encontram-se impregnadas por práticas defasadas e burocráticas. Portanto, apesar de conscientes da importância dos indivíduos para o sucesso das organizações, estas continuam atuando sem desenvolver ações que contribuam para a sua efetiva valorização.

Entretanto, Borges, Marques e Adorno (2005) salientam que apesar do caráter conservador que vigora na área em questão, já é visível alguns avanços no que tange as suas políticas nos últimos anos.

3 Gestão de pessoas no setor público

É notória a mudança que envolve a sociedade contemporânea no que concerne às suas concepções em relação ao poder público, ou seja, a população está cada vez mais atenta às ações governamentais, exigindo inclusive, resultados mais efetivos. Exigências como qualidade e adequação dos serviços prestados, transparência e ética, por exemplo, implicam a necessidade de modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal (SCHIKMANN, 2010). Ainda segundo essa autora, a construção de um modelo de gestão focado em resultados presume uma ruptura com padrões gerenciais vigentes e o repensar de outros.

Nesse sentido, ainda que a área de GP tenha experimentado certos avanços, na maioria dos órgãos públicos brasileiros a sua atuação ainda é bem limitada, restringindo-se às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios de aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de iniciativas pontuais e emergenciais para atendimento das demandas dos servidores, como eventos de capacitação e treinamento (Marconi, 2005; Schikmann, 2010). Marconi (2005) salienta que, em virtude dessa realidade, é comum a referência à área de recursos humanos como “departamento de pessoal”.

Algumas características são facilmente encontradas na área de GP e acarretam certas dificuldades para as organizações públicas, a saber: rigidez imposta pela legislação, desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, limites à postura inovativa, escassez de mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, rotatividade nos cargos de chefia e papel improvisado da gratificação (SCHIKMANN, 2010).

Para Marconi (2005), um dos problemas é a inexistência do estabelecimento de diretrizes gerais para as políticas dessa área, acarretando assim, uma gestão reativa, quer dizer, focada no atendimento às demandas de outras áreas e dos servidores. Desta forma, as atividades mais estratégicas ficam em segundo plano e a área de GP como não detentora do controle sobre assuntos que lhes são inerentes. Ainda tratando das decisões estratégicas nas organizações públicas, pode-se afirmar que muitas delas dependem de fatores externos à organização, tais como: leis, decretos e portarias.

Em suma, percebe-se que por mais que tenham sido trilhados novos rumos pelas organizações públicas brasileiras para a GP, ainda há um longo caminho a ser percorrido para o alcance de uma gestão mais estratégica e, portanto, voltada para resultados.

4 Metodologia

A natureza do presente estudo de caso indica a pertinência de se utilizar uma abordagem qualitativa, com a qual foi possível apreender o discurso dos participantes. Como assinalam Prodanov e Freitas (2013), nas pesquisas qualitativas, os dados coletados são descritivos, evidenciando o maior número de elementos presentes na realidade estudada.

Para o desenvolvimento deste trabalho, os dados foram coletados com entrevistas semiestruturadas e o produto dessas, tratado através da análise de conteúdo. Como assinala Vergara (2005), essa técnica tem como objetivo identificar o que está sendo dito sobre determinado tema e sua aplicação abrange, dentre outras fontes, transcrições de entrevistas e documentos institucionais.

Inicialmente, foi elaborado roteiro de entrevistas baseado no levantamento realizado por Demo et al. (2012), no qual constam as seis políticas de GP mais citadas na literatura, a saber: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências e recompensas. Assim, as categorias de análise foram estruturadas previamente com base nessas políticas de GP.

Após as entrevistas foram feitas as transcrições literalmente. Após a leitura das mesmas, foram destacadas as passagens mais importantes e realizadas reflexões baseadas na teoria, bem como nos documentos institucionais. Vale registrar que, no serviço público federal, há políticas que apesar de diferentes denominações, possuem essencialmente a mesma finalidade das políticas mencionadas, resguardadas, evidentemente, as devidas peculiaridades de uma organização pública. Além desse aspecto, o conteúdo analisado, também justificou a manutenção da pré-categorização realizada.

A UFBA foi escolhida devido ao seu crescimento nos últimos anos, mais precisamente, após a implantação da Universidade Nova e adesão ao Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI). Essas iniciativas resultaram na expansão da oferta de cursos e vagas de graduação, na ampla reforma curricular dos cursos oferecidos e na ampliação da estrutura física. Além disso, houve aumento significativo no quantitativo de docente e técnico-administrativo, assim como sua renovação. Ademais, não se pode menosprezar a sua importante função social, responsabilizando-se pela produção, socialização e ampliação do conhecimento.

De acordo com a configuração atual da UFBA, no que tange a sua estrutura organizacional e considerando a proposta do presente trabalho, são aprofundados aspectos vinculados à Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP). Esta é composta por duas coordenações, a saber: a Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH) e a Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), sendo a primeira responsável por todas as funções e competências relacionadas ao desenvolvimento de seus servidores, tais como capacitação, seleção, avaliação de desempenho, dentre outras. Já a segunda, cabe a parte operacional de contratação, folha de pagamento, legislação e sua aplicação. Sendo assim, optou-se por investigar melhor a CDH, acreditando ser a instância que maior contribuição traz ao estudo.

As entrevistas foram realizadas nas dependências desta coordenação, com a coordenadora atual e com a coordenadora anterior, por já ter gerido e conhecer bastante a coordenação, por ser docente e conhecer os procedimentos, legislações e situações inerentes à categoria. A entrevista foi gravada com o consentimento das participantes.

5 Políticas de gestão de pessoas da UFBA para docentes

O governo federal tem demonstrado preocupação com o desenvolvimento profissional dos servidores, elaborando políticas e programas para o alcance desses objetivos. Essas medidas impõem desafios às instituições, principalmente quando surge a necessidade de mudança na

cultura organizacional. Na CDH, o desafio é promover uma mudança na cultura em relação à GP, uma vez que a universidade possui um histórico mais voltado para a parte processual - registro em folha de pagamento, contratação, homologação de contratação, publicação de movimentação de pessoal e treinamentos. Esses dados corroboram os achados de Marconi (2005) e Schikmann (2010) ao constatarem o papel limitado da área de GP no setor público brasileiro.

A partir de 2007, com a implantação do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos, a UFBA começa a desenvolver um trabalho mais focado na qualificação das pessoas, levando em consideração o Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que regulamenta a política nacional de desenvolvimento de pessoal na administração pública. Através desse documento, fica evidente a preocupação do governo com o desenvolvimento das competências institucionais e individuais. Apesar de constar na legislação desde 2006, a gestão por competências encontra-se numa fase embrionária na UFBA.

A CDH é composta por seis núcleos: Núcleo de Seleção, Núcleo de Aprimoramento, Núcleo de Qualidade de Vida (NQVIDA), Núcleo de Progressão (NUPROG), Núcleo de Acompanhamento à Vida Funcional e Núcleo de Apoio Logístico.

5.1 Primeira categoria: recrutamento e seleção

A política de recrutamento e seleção busca procurar indivíduos, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização (Demo et al., 2012). Para compreender essa categoria de análise, buscou-se conhecer as atribuições da PRODEP em relação à contratação de docentes.

As entrevistadas relataram que as 33 unidades universitárias que compõem a UFBA usufruem de certa autonomia na condução de suas atividades. O levantamento das necessidades de contratações de docentes é realizado, normalmente, baseado no quadro de vagas dessas unidades através de reposição em casos de aposentadoria ou falecimento. A PRODEP efetua o cálculo do chamado “banco de professor equivalente” em articulação com a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), junto com a unidade identificam a necessidade de contratação.

A contratação de docentes ocorre por meio de concurso público, cujos editais disponibilizam informações das etapas e exigências do processo seletivo, com base em recomendações legais.

Cabe às unidades de ensino a realização do processo de recrutamento e seleção de docentes efetivos, a PRODEP não se envolve na composição da banca examinadora desses concursos, tampouco na determinação das etapas que o compõem. No entanto, as entrevistadas salientaram que todo o processo administrado pelas unidades é regulamentado pela legislação.

Concluída a seleção, essas unidades divulgam o boletim de desempenho, onde os candidatos podem acompanhar todo o processo seletivo através de um sistema, mediante cadastramento de senha.

É perceptível a descentralização em relação à política de recrutamento e seleção da UFBA, destinada aos docentes. Cabe destacar que o processo acontece de uma forma transparente e mediante o cumprimento de determinações legais.

A legislação regulamenta. A PRODEP não se envolve com essa questão, acompanha a decisão das unidades (...) mas, é tudo regulamentado pela legislação.

Assim, evidencia-se a percepção de uma das entrevistadas quanto a seriedade e rigor com que a instituição lida com essa política. Esses resultados vão ao encontro dos achados obtidos por Jacobsenet al. (2012) ao avaliarem a política de recrutamento e seleção de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia como limitada à legislação pertinente e portanto, inibidora de certas inovações.

5.2 Segunda categoria: Treinamento, Desenvolvimento & Educação

A política de TD&E procura prover aos indivíduos a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento (Demo et al., 2012).

O Ministério do Planejamento, a fim de que sejam cumpridas às exigências da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, exige que todas as instituições públicas federais tenham um Plano Anual de Capacitação (PAC) para os seus servidores. No caso específico da UFBA, o PAC está inserido no seu Plano de Desenvolvimento dos Servidores.

Com base no Plano de Desenvolvimento dos Servidores para 2013 foi possível identificar duas linhas de atuação da CDH visando o desenvolvimento profissional dos seus servidores: promoção de eventos de capacitação e também, atividades voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT). No entanto, apesar da oferta de cursos e atividades estarem expressamente direcionadas aos servidores da UFBA, é notório que a maior parte das ações privilegiam a categoria dos técnico-administrativos, inclusive, é fato uma pequena adesão por parte dos docentes a essas iniciativas.

Segundo relato das entrevistadas, no que tange à categoria em análise, a verba de capacitação, administrada pela CDH, é destinada para os servidores técnico-administrativos. Os recursos direcionados aos docentes são geridos pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG). No entanto, foram feitas algumas articulações com a PROGRAD, visando a capacitação dessa categoria funcional, dentre essas ressalta-se: o Programa de Atualização Pedagógica para Docentes e o Curso Didática para o Ensino Superior. O primeiro foca em capacitação para as tecnologias da informação e comunicação, ou seja, o programa está sendo mais utilizado pela formação em educação à distância. Já o Curso de Didática tem como objetivo preparar o docente para compreender as múltiplas dimensões que envolvem o processo de ensino-aprendizagem, munindo-os de ferramentas que os auxiliem em sala de aula. Vale ressaltar que esse curso surgiu da demanda de uma unidade de ensino que identificou a necessidade de reciclar o seu corpo docente.

Com relação aos professores no estágio probatório, foi montado um curso voltado para suas obrigações, direitos e deveres, como se comportar, a questão de relatório de atividade, plano de trabalho.

Pode-se afirmar que há uma boa política nacional de TD&E voltada para os servidores federais, o que engloba a categoria docente, inclusive, recursos financeiros são disponibilizados com tal objetivo. No entanto, no âmbito da UFBA, essa dotação orçamentária não é gerida pela CDH, o que ocasiona um distanciamento entre essa coordenação e os docentes. Ou seja, percebe-se que muitas das ações da CDH em termos de oferta de cursos, não têm adesão por parte dessa categoria.

5.3 Terceira categoria: Envolvimento

A política de envolvimento é definida para criar um vínculo afetivo com seus indivíduos, contribuindo para o seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação (Demo et al., 2012).

Objetivando a compreensão dessa categoria de análise, buscou-se investigar as iniciativas da PRODEP visando estreitar os vínculos dos docentes com a universidade ou promover o seu bem estar na organização. Segundo uma das entrevistadas, essas políticas são elaboradas através do NQVIDA para todos os servidores, ou seja, não há atividades específicas para docentes. Nesse intuito, existem os programas “Preparação para a Aposentadoria” e “Programa Bem Viver”.

Para garantir maior participação, o Programa Bem Viver é desenvolvido nas unidades com o deslocamento de funcionários da CDH para estes locais. A descentralização visa afetar positivamente a convivência nas unidades, melhorando as relações, principalmente, entre docentes e técnicos. As falas seguintes revelam uma realidade e uma preocupação da CDH:

“(…) e o que é interessante é que essa atividade por mais que a gente convoque, convide, estimule, a presença do docente é sempre menor (…)”.

“Eu acho que como políticas de gestão de pessoas, a gente precisa convencer mais, informar melhor esse docente que essas ações são para ele também, que ele é um servidor da universidade”.

Com base nos relatos, nota-se a participação de poucos docentes nos eventos promovidos pela CDH e as razões para tal fato, talvez estejam vinculadas a aspectos históricos como, por exemplo, o fato da PRODEP atuar mais ativamente na vida funcional do técnico-administrativo. Afinal, uma série de questões e atividades desenvolvidas pela categoria docente estão vinculadas a outras instâncias da universidade, tais como: PROPG e PROGRAD.

Outro foco de preocupação da CDH são os novos servidores, pois se presume que os mesmos precisam conhecer a universidade. Nesse sentido, a recepção desses servidores é considerada relevante, porém, existem alguns entraves na consecução dessa prática. Primeiramente, pode-se citar a dificuldade em montar algo coletivo, uma vez que os períodos de posse dos mesmos são diferenciados e, além disso, para uma das entrevistadas, os docentes possuem motivações e percepções diferenciadas em relação à instituição. O trecho a seguir demonstra esse pensamento:

O professor busca entrar na UFBA por diversas motivações, quase sempre na busca do emprego, uma visão muito particular da atividade docente, sem um vínculo muito grande com a instituição. Diferentemente do técnico-administrativo que se envolve com a instituição, o professor se envolve com a atividade docente, não quer muito envolvimento com a instituição. Por essa razão, a PRODEP tem que fazer um trabalho bem forte com relação à estratégia de acolhimento.

Ainda em relação à política de envolvimento, houve outras iniciativas da coordenação, visando à valorização dos servidores, mas não houve resposta dos docentes. Em 2012, por exemplo, foi promovida uma Coletânea de Poesias, espaço propício para a demonstração de novos talentos e também, para a interação entre os pares assim como, entre docentes e outros membros da comunidade universitária, sem sucesso.

No que se refere à valorização do trabalho docente, conforme depoimento de uma entrevistada, a CDH não despense esforços nesse sentido, pois, já existe todo um trabalho desenvolvido em outras instâncias, em que os docentes apresentam seus projetos e recebem bolsas. Na sua percepção, eles têm o seu trabalho reconhecido na própria progressão funcional.

A comunicação entre PRODEP e docentes acontece pelo site e por comunicados pela lista de e-mails. Há representantes das unidades junto à PRODEP que participam de reuniões. Vale ressaltar que essa ação quando idealizada pela gestão anterior, não determinou a categoria funcional dos representantes, em compensação, só há a participação de um ou dois docentes.

5.4 Quarta categoria: Condições de Trabalho

A política condições de trabalho tem como finalidade prover aos indivíduos boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (Demo et al., 2012). Essa categoria de análise foi trabalhada a partir das concepções das entrevistadas sobre as variáveis mencionadas.

Segundo uma das entrevistadas, os benefícios aos quais os docentes fazem jus são propostos pela própria carreira, ou seja, o sistema de remuneração e benefícios da organização estão definidos por leis.

A política de segurança está vinculada à Pró-Reitoria de Administração (PROAD). Entretanto, existe um trabalho que vem sendo desenvolvido pelo Serviço Médico Universitário Rubens Brasil (SMURB) e envolve a CDH que é a capacitação de brigadistas para atuar nas unidades.

O SMURB adota uma política de prevenção e promoção à saúde, além de uma parte de assistência prestada a toda comunidade universitária.

A UFBA coordena o sistema integrado de assistência à saúde do servidor (SIASS), cujo enfoque é maior que promoção e prevenção, voltado para todos os servidores. As ações do SMURB/SIASS englobam desde formulação de cursos até a promoção de eventos.

Portanto, conforme uma entrevistada, o SMURB trabalha também com alguns aspectos de QVT. Por essa razão, a PRODEP tem tentado buscar uma convergência maior com esse órgão, independente da estrutura organizacional da UFBA, por acreditar que uma Pró-Reitoria que visa desenvolvimento humano não tem como trabalhar QVT sem pensar na saúde do servidor.

Nesse sentido, foi elaborado material de divulgação sobre ginástica laboral cuja prática está fundamentada na ideia de divulgar regularmente folhetos explicativos sobre diversos assuntos que ajudem os servidores a se cuidarem melhor.

No que diz respeito às condições físicas de trabalho (infraestrutura e instalações), esforços estão sendo direcionados para uma melhoria, porém existem muitas dificuldades.

Nesse sentido, o SMURB juntamente com o SIASS tem atuado de uma forma importante com pareceres nas Unidades com relação às condições de trabalho, ergonomia.

5.5 Quinta categoria: Avaliação de Desempenho e Competências

A política de avaliação de desempenho e competências visa avaliar o desempenho e as competências dos indivíduos, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento (Demo *et al.*, 2012). Visando conhecer as políticas relacionadas a esse universo, as entrevistadas foram instigadas a expor os critérios e trâmites vinculados a progressão funcional dos docentes.

Segundo Regimento Geral da UFBA (art. 125), a progressão funcional dos docentes depende, exclusivamente, da titulação e do desempenho. Para tanto, existe a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), vinculada ao Gabinete da Reitoria, responsável pela avaliação do estágio probatório e desempenho. O que, na concepção de uma das entrevistadas, restringe o papel do NUPROG à implementação na folha de pagamento dos resultados obtidos com a avaliação da referida comissão.

A CPPD é composta por docentes que são responsáveis por finalizar o processo de progressão que se inicia nas unidades. A unidade institui uma comissão de professores e prepara o relatório com base nas resoluções vigentes que estipulam as regras e diretrizes a serem seguidas. Após a conclusão do relatório, o mesmo é encaminhado para a CPPD que avalia o processo e ao julgá-lo correto, aprova-o e direciona-o para a CDH para implantar na folha.

Sendo assim, a PRODEP não interfere na tramitação desses processos, no máximo, pode assessorar a CPPD com algumas informações legais e/ou regimentais. No entanto, a PRODEP tem trabalhado para informatizar esse processo que é, hoje, todo manual.

Vale salientar que os resultados dessas avaliações não influenciam na elaboração do Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores. Conforme uma entrevistada, o rol de capacitações constantes no plano anual diverge das atividades que levam os docentes a progredirem na carreira, e acrescenta que quem cuida desse tipo de ação é a PROPG. Ou seja, mais uma vez, percebe-se quão limitada é a atuação da CDH na vida funcional dos docentes da UFBA.

Esses achados demonstram o atraso da instituição em relação às novas tendências de alinhamento da avaliação de desempenho com uma política de gestão por competências que enfatize o desenvolvimento mais amplo do servidor em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Afinal, o docente pode dominar a sua área do conhecimento, no entanto, apresentar

dificuldades na transmissão desses ao corpo docente e não perceber essa lacuna de competência. Ainda assim, ele consegue obter avanços na carreira através de suas progressões.

Estudos como os de Rocha et al. (2012), Oliveira e Silva (2011) e Martins, Dalmau, Benetti, Melo e Tecchio (2009) evidenciam a dificuldade da implementação efetiva da gestão por competências em instituições federais de ensino superior, apesar das exigências do governo. E quando essa questão está vinculada aos docentes, percebe-se que as dificuldades crescem, devido as especificidades da legislação desta categoria.

5.6 Sexta categoria: Recompensas

A política de recompensas tem como pretensão recompensar o desempenho e as competências dos indivíduos em termos de remuneração e incentivos (Demo et al., 2012).

No que concerne a essa categoria de análise, os incentivos financeiros estão regulados por lei e vinculados às progressões. Portanto, a referência a essa política remete, naturalmente, à política de avaliação de desempenho e competências. A não ser no que se refere às funções gratificadas devido a ocupação de cargos de chefia, direção e assessoramento, que representam outra alternativa de incremento salarial. Essas últimas, também, têm os seus valores estabelecidos pelo governo.

Na concepção das entrevistadas, de maneira geral, não há compatibilidade entre a formação do docente e sua remuneração, quando leva-se em consideração as exigências da carreira e também, a remuneração de outras carreiras do serviço público federal. O que não acontece quando a comparação é com o mercado.

6 Considerações Finais

O objetivo do presente estudo consistiu em descrever as políticas de gestão de pessoas direcionadas aos docentes da UFBA. Para tanto, optou-se por conhecer mais profundamente a PRODEP, mais precisamente, a CDH, uma vez que a mesma responsabiliza-se pelas ações que levam ao desenvolvimento dos servidores nos mais diversos aspectos da vida funcional.

Pelo conteúdo das entrevistas, percebe-se que há um trabalho bem elaborado com objetivos bem definidos no que concerne às políticas implementadas pela CDH. Entretanto, a sua atuação é bastante tímida em relação à categoria docente, restringindo-se, de maneira geral, ao registro no histórico funcional dos resultados de atividades e/ou procedimentos que acontecem em outras instâncias da universidade. Essa atuação limitada pode influenciar a participação de poucos docentes nas atividades e eventos promovidos pela CDH.

Esses resultados demonstram uma situação preocupante quanto à área de GP, pois, os docentes podem se sentir preteridos em relação às políticas oriundas dessa área e essa percepção pode impactar negativamente no grau de comprometimento que se estabelece entre eles e a instituição. Principalmente, se levadas em consideração, as especificidades que envolvem a carreira docente. Essa realidade pode promover nos docentes uma noção deturpada da real importância do trabalho prestado pela CDH. Além desse aspecto, percebe-se que as iniciativas propostas pelos órgãos que atuam na vida funcional dos docentes, como por exemplo, a PROPG e a PROGRAD, também estão muito vinculadas ao cumprimento de políticas implementadas ou impostas pelo governo federal.

Desta forma, é notória a relevância do repensar a área de GP da UFBA, principalmente, no que tange às ações que envolvem os profissionais da docência, de forma a diminuir a desigualdade do enfoque da gestão de pessoas entre as duas categorias profissionais inseridas na instituição – servidores e docentes. Outro aspecto a ser considerado é que essa falta de interação, entre docentes e área de GP, pode resultar na percepção dessa área como sendo um simplório e ultrapassado departamento de pessoal para a concretização de assuntos meramente burocráticos.

Apesar das contribuições, o presente estudo possui algumas limitações como, por exemplo, o foco em uma única categoria profissional dentro da instituição e além disso, partindo do pressuposto que a área em estudo é a de GP, deixou-se de investigar mais a fundo os demais órgãos envolvidos com as ações direcionadas aos docentes. Outra limitação a ser considerada é a escassez de estudos nacionais que trabalhem as diversas políticas de GP, principalmente, direcionadas a categoria docente. Na verdade, há uma predominância no setor público de estudos sobre gestão por competências. Inclusive, as investigações no âmbito das IFES, englobam todos os servidores (funcionários e docentes), o que dificultou a comparação dos resultados desta investigação com outras pesquisas.

Assim, apresenta-se como sugestão para futuros trabalhos, a inclusão dos servidores técnico-administrativos da UFBA, uma vez que essa categoria possui uma carreira bastante diferenciada. Outra opção é a realização dessa pesquisa em outra instituição de ensino pública, viabilizando assim, uma avaliação dos níveis de avanços alcançados na área em questão. Sugere-se, também, a realização de pesquisas que busquem identificar a percepção dos docentes em relação às políticas de GP da UFBA e a partir daí, desenvolver trabalhos que visem relacionar essa variável com outras do comportamento organizacional, como por exemplo, comprometimento organizacional. Ou seja, as possibilidades e perspectivas de estudos acerca

da temática abordada são as mais variadas possíveis e poderão contribuir para o enriquecimento da produção acadêmica acerca de gestão de pessoas no setor público.

Estudo III: Influências da Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas no Comprometimento Organizacional: um Estudo entre Docentes da Universidade Federal da Bahia

1 Introdução

O mundo tem sido palco de uma série de mudanças cada vez mais rápidas e intensas, que atingem os mais diversos entes sociais, como por exemplo, as organizações. Essas transformações proporcionam ambientes de trabalho instáveis e exigem constantes ajustamentos por parte das organizações para garantirem a sua sobrevivência e/ou crescimento (BASTOS, 1993). Dentre as estratégias adotadas nesse intuito, percebe-se uma especial atenção direcionada ao comprometimento dos indivíduos, contemporaneamente, considerados como fontes de diferencial competitivo.

Estudos científicos têm demonstrado que o comprometimento pode contribuir para melhores resultados organizacionais como redução de custos, queda na rotatividade e absenteísmo, como também melhoria de desempenho dos seus colaboradores (ROMAN, STEFANO, ANDRADE, & ZAMPIER, 2012). No entanto, apesar das evidências positivas, ainda há controvérsias em torno do seu conceito, antecedentes e consequentes, assim como em relação a melhor maneira de gerenciá-lo. (BASTOS, RODRIGUES, MOSCON, SILVA, & PINHO, 2013). Diante dessa constatação, verifica-se que, apesar da falta de consenso que envolve vários aspectos do construto, a importância adquirida pelos indivíduos nas organizações é ponto pacífico entre os estudiosos de gestão de pessoas.

Partindo da premissa de que o sucesso das organizações contemporâneas está diretamente relacionado a atuação dos indivíduos que a compõem, a área de gestão de pessoas adquiriu uma posição crucial na estrutura dessas organizações. Segundo Borges, Marques e Adorno (2005) houve uma ampliação da perspectiva de atuação dessa área, ou seja, aumentou além da sua responsabilidade, o nível de cobrança e expectativa de retorno a partir de uma postura mais dinâmica e estratégica. Adicionalmente a esta questão, Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012) ressaltam a importância da implementação de políticas de gestão de pessoas que preconizem a valorização de seu capital humano.

Para delinear a presente pesquisa foram consideradas algumas lacunas de estudos, apontadas por diversos autores, sobre a temática em voga. Entre estes, Ventura (2012) aponta a necessidade de ampliar os estudos que buscam relacionar os construtos gestão estratégica de pessoas, comprometimento organizacional e ensino superior, levando em consideração diferentes instituições no Brasil e no exterior. Horta, Demo e Roure (2012) alertam que são

pertinentes a realização de pesquisas que relacionem políticas e práticas de gestão de pessoas a outras variáveis do comportamento organizacional, combinando, inclusive, diferentes perspectivas metodológicas para subsidiar uma análise mais consistente dos efeitos no bem estar dos indivíduos e nos resultados organizacionais. Demo (2013) reforça a importância de estabelecer relação entre variáveis multidisciplinares, como políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, por exemplo, em organizações públicas e do terceiro setor.

Além desses aspectos, Rowe, Bastos e Pinho (2013) ressaltam a carência de trabalhos científicos sobre comprometimento no trabalho entre docentes, em especial, do ensino superior. Ainda no que concerne ao construto comprometimento, mas especificamente nos seus instrumentos de medição, Jesus e Rowe (2014) sinalizam a importância da aplicação da Escala de Sacrifícios Percebidos (instrumental), relacionando-a com variáveis antecedentes, como políticas de gestão de pessoas.

Sendo assim, além das lacunas identificadas na literatura, constata-se que outros fatores justificam o desenho conceitual e metodológico da presente investigação. A Universidade Federal da Bahia (UFBA) foi escolhida por se tratar de uma instituição pública de ensino superior, reconhecida nacional e internacionalmente, que desempenha um papel de grande relevância social, uma vez que prima pela produção, socialização e ampliação do conhecimento. A UFBA vivenciou, recentemente, um processo de reestruturação com a implementação da Universidade Nova e adesão ao Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI), o que resultou na sua expansão. A mesma possui, hoje, 33 unidades universitárias divididas em escolas, faculdades e institutos.

No que tange a opção pela categoria docente do ensino superior, as razões foram pautadas nas características que envolvem a sua realidade, tais como submissão a diferentes regimes de trabalho, possibilidades de atuação em diferentes instituições, condições de trabalho variadas e avaliações constantes de seu desempenho profissional.

Dessa maneira, a presente investigação propõe-se a analisar influências da percepção das políticas de gestão de pessoas nas bases afetiva, normativa e instrumental do construto comprometimento organizacional dos docentes da UFBA. Os resultados poderão contribuir para o enriquecimento das discussões acadêmicas e avanços deste campo de estudo e também, servir de parâmetro para os gestores, não só da organização alvo, reavaliarem, aprimorarem e/ou desenvolverem ações efetivas para a manutenção ou melhoria do comprometimento estabelecido entre indivíduos e organização.

2 Comprometimento Organizacional e Gestão de Pessoas

O comprometimento organizacional tem sido um dos construtos mais estudados ao longo das últimas décadas nas mais diversas áreas do conhecimento. Segundo Siqueira e Gomide (2004), o seu caráter multidisciplinar desencadeou o surgimento de diversas concepções acerca do tema. Ainda em virtude dessa gama de abordagens relacionadas ao construto, Bastos (1993) afirma não haver um consenso na literatura no que se refere à sua conceituação, assim como as propostas de mensuração também são bem variadas. A definição mais utilizada, para o comprometimento organizacional, é a do estado psicológico que une o indivíduo à organização (LEITE & ALBUQUERQUE, 2011).

Na literatura, destaca-se o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Para esses autores, o desejo fundamenta a dimensão afetiva do comprometimento. Ou seja, há, no sujeito, a vontade de permanecer na organização. Já a necessidade é a base da dimensão instrumental, onde é avaliado o custo-benefício em desligar-se da organização após certos investimentos pessoais e financeiros. Por fim, a obrigação moral que caracteriza o comprometimento normativo representa o sentimento de obrigação do indivíduo em permanecer na organização.

Ainda com relação ao modelo explicitado, é válido registrar que os indivíduos podem ter as três bases – afetiva, normativa e instrumental ao mesmo tempo, podendo apresentar níveis diferenciados (SIQUEIRA & GOMIDE, 2004; BORGES *et al.*, 2005).

A base afetiva do comprometimento organizacional apresenta-se através de sentimentos de afeto, apego e desejo de dispendir esforços em prol da organização (Leite & Albuquerque, 2011). Nessa modalidade de comprometimento, há uma identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização e por esta razão, prevalece o desejo de manutenção do vínculo empregatício (SIQUEIRA & GOMIDE, 2004).

A dimensão instrumental do comprometimento envolve um processo avaliativo por parte dos trabalhadores, onde são considerados os ganhos e as perdas associadas ao desligamento da organização (SIQUEIRA & GOMIDE, 2004; Roman *et al.*, 2012). Almeida (2009) esclarece que os indivíduos com alto comprometimento instrumental resistem a perder os investimentos que acumularam na organização e que têm a percepção de que muito dificilmente conseguirão substituir ou compensar em outro emprego, sinalizando que os custos associados a sua saída são demasiadamente grandes para que sejam consideradas outras alternativas.

No que concerne ao enfoque normativo, Siqueira e Gomide (2004) salientam que esse vínculo é composto por pensamentos nos quais são reconhecidas obrigações e deveres morais

para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa e inquietação quando o empregado cogita sair da organização. Nesse contexto, Roman *et al.* (2012) consideram que essa percepção de débito com a organização, está bastante relacionada com as crenças, valores e costumes dos indivíduos. Demo, Martins e Roure (2013) complementam que as organizações, muitas vezes, utilizam-se de diferentes estratégias objetivando preservar essa crença nos seus colaboradores.

Além dos trabalhos acadêmicos que buscam compreender definição e bases dos vínculos estabelecidos entre indivíduos e organização, percebe-se um interesse crescente nos fatores antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento (Souza & Marques, 2014). Para esses autores, os antecedentes do comprometimento organizacional se referem aos fatores que influenciam positivamente a ocorrência do comprometimento; os consequentes são os fatores considerados a partir do comprometimento ou não dos indivíduos, ou seja, os resultados provenientes da existência ou não do construto. Já os correlatos do comprometimento organizacional dizem respeito às variáveis que não podem ser consideradas antecedentes ou consequentes, mas estão fortemente associadas ao comprometimento organizacional, tais como motivação e satisfação no trabalho. (BASTOS, 1993; BASTOS *et al.*, 2013). Estudos, como de Bastos *et al.* (2013), apontam as políticas de gestão de pessoas como antecedentes do comprometimento organizacional.

No que se refere as políticas de gestão de pessoas, a sua importância para as organizações pode ser percebida através da quantidade de estudos que vem sendo desenvolvidos, vale ressaltar, entretanto, que os focos dos trabalhos são diversos. Em algumas situações, os autores trabalham as políticas de gestão de pessoas de uma maneira geral (Leite & Albuquerque, 2011, 2013), em outras, são utilizadas políticas específicas, como por exemplo, remuneração e benefícios (Ribeiro, 2008), treinamento (PILATI & BORGES-ANDRADE, 2005; SANTOS & MOURÃO, 2011), qualidade de vida no trabalho (SCHIRRMESTER & LIMONGI-FRANÇA, 2012), desempenho (GROHMANN, CUNHA, & SILINSKE, 2013), dentre outras.

Demo *et al.* (2012), recorrendo a definições e pressupostos formulados por autores do exterior recentes e ao próprio trabalho de Demo (2008), destacam as políticas de gestão de pessoas (GP) mais citadas na literatura. Dentre elas, os autores selecionaram seis, a saber: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências e recompensas.

Demo *et al.* (2012 p. 36) diferenciam política de prática de gestão de pessoas. Consideram política de GP como sendo “habilidade no trato das relações humanas, com vistas

à obtenção de resultados desejados” e as práticas no sentido de “hábito, rotina ou conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas”. Dessa maneira, pode-se concluir que as políticas são compostas e se traduzem em uma série de práticas, o que justifica, inclusive, o uso apenas do termo políticas de GP no presente trabalho, uma vez que o mesmo contempla as duas dimensões envolvidas. Vale registrar que as políticas trabalhadas por esses autores foram utilizadas para o desenvolvimento desta pesquisa, pois as mesmas compõem a escala que mensura a percepção dos docentes da UFBA quanto às suas políticas de GP.

A seguir são apresentadas as definições das políticas de GP segundo Demo *et al.* (2012). Ressalta-se que todas as políticas são definidas como propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, mas com diferentes objetivos. A política de recrutamento e seleção busca procurar indivíduos, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização. A política de envolvimento é definida para criar um vínculo afetivo com seus indivíduos, contribuindo para o seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. Já a política de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) procura prover aos indivíduos a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento. A política condições de trabalho tem como finalidade prover aos indivíduos boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. A política de avaliação de desempenho e competências visa avaliar o desempenho e as competências dos indivíduos, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. Por fim, a política de recompensas tem como pretensão recompensar o desempenho e as competências dos indivíduos em termos de remuneração e incentivos.

3 Metodologia

Para atingir os objetivos do estudo, delineou-se uma pesquisa quantitativa, descritiva e explicativa. Tal classificação justifica-se, uma vez que as pesquisas descritivas visam descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 1991). Explicativa, por explicar o comprometimento organizacional a partir da GP.

Foram adotadas as seguintes estratégias metodológicas para a investigação: pesquisa bibliográfica e *survey*. Neste trabalho, optou-se pelo método *survey* com aplicação de questionário por *e-mail* através de um software de questionários online, o *Survey Monkey*, após

o pré-teste. A escolha desta técnica se deve ao fato dos docentes terem uma familiaridade grande com a *Internet*, além de ser um recurso rápido e de baixo custo. Rowe (2008, p. 101) acrescenta que “(...) o participante do *survey* por e-mail pode ler e responder de acordo com sua conveniência. Isto pode aumentar a qualidade das respostas por dar ao respondente liberdade de pensar sobre suas propensões e opiniões.”.

O instrumento de coleta de dados foi composto por itens fechados e estruturados em três segmentos, a saber: políticas de GP, comprometimento organizacional e dados pessoais e ocupacionais. Este último segmento buscou conhecer o perfil dos participantes referente a idade, sexo, estado civil, formação, última titulação, tipo de vínculo com a instituição, tempo de serviço, tempo de docência, unidade de lotação, regime de trabalho, nível e área de atuação e se possui cargo de chefia, assim como se tem vínculo anterior com a Universidade. Já os dois primeiros baseiam-se em diferentes escalas, especificadas a seguir.

Para mensurar a percepção de políticas de GP, foi utilizada a Escala de Políticas de Recursos Humanos (EPRH), desenvolvida e validada por Demo *et al.* (2012), que engloba seis fatores: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento & educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e recompensas. A EPRH é formada por 40 itens que atendem às seis políticas mencionadas e visam aferir a percepção das políticas de gestão de pessoas de um determinado grupo de trabalhadores.

Para o estudo do comprometimento organizacional adotou-se as seguintes escalas: a escala de comprometimento instrumental revista por Powell e Meyer (2004) e traduzida, adaptada à cultura brasileira e validada por Jesus e Rowe (2014) e as escalas de comprometimento afetivo e normativo de Meyer, Allen e Smith (1993). Esse segmento foi formado por 18 itens, sendo seis de cada dimensão que integra o construto.

Os participantes foram convidados a responder manifestando o seu grau de concordância em relação a cada item, por meio de uma escala em formato tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1, discordo totalmente, a 5, concordo totalmente.

Após elaboração e inserção do questionário no *Survey Monkey* foi realizado o pré-teste com um grupo de doze docentes de diferentes unidades da UFBA. Os critérios de escolha dos participantes do pré-teste foram: docentes com mais experiência em pesquisas científicas, diferentes áreas de atuação e também, tempo de serviço diversificados. Uma vez analisados os resultados do pré-teste, não foram identificadas inconsistências e/ou observações relevantes que exigissem alterações significativas no instrumento.

O questionário foi enviado por *e-mail* aos docentes da UFBA. No *e-mail* era encaminhado o *link* que direcionava o respondente para um questionário eletrônico depositado

no *software* utilizado, o *Survey Monkey* e a sua participação estava condicionada a aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

É válido registrar a impossibilidade de alcance de toda a população do presente estudo, pois, o acesso aos *e-mails* institucionais estava condicionado à disponibilidade dos mesmos no site da instituição. Diante da dificuldade encontrada em obter retorno, foi necessário realizar aplicação do questionário impresso e pessoalmente. Adicionalmente recorreu-se a lista de *e-mails* dos docentes da UFBA.

Para tratamento e análise dos dados, os mesmos foram exportados para o Excel, no qual foi possível efetivar a limpeza do banco, levando-se em consideração, por exemplo, os casos omissos (*missing values*). Além disso, foram inseridos manualmente na planilha os dados da aplicação pessoal dos questionários. Em seguida, os mesmos foram submetidos às análises estatísticas por meio do SPSS, versão 20, norteadas pelos princípios definidos por Malhotra (2012) e Hair *et al.* (2009). Foram realizadas análises exploratórias dos dados, (avaliação da normalidade, *outliers*, linearidade e multicolinearidade), análise da qualidade da mensuração das escalas (dimensionalidade, confiabilidade e validade das medidas), e por fim, adotou-se a técnica de modelagem de equações estruturais através do método de máxima verossimilhança.

Levando em consideração as peculiaridades do segmento ocupacional, alvo da investigação, docentes universitários, foram realizados testes das estruturas fatoriais das escalas e também, indicadores de fidedignidade das medidas. A análise fatorial de cada escala foi realizada, recorrendo-se para a extração dos fatores, o método dos componentes principais com *eigenvalue* maior que um e rotação oblíqua.

No presente estudo, a análise fatorial da escala de comprometimento organizacional resultou em 13 itens. Esta estrutura fatorial teve por base um valor de KMO (*Kaiser –Meyer–Olkin*) de 0,835 e teste de esfericidade de *Bartlett* com significância menor que 0,001, expressando assim, a fatorabilidade da matriz de respostas ao questionário. Os três fatores explicam 54,583% da variância total. No que tange a confiabilidade dos itens, utilizou-se o cálculo do *Alpha* de Cronbach, que por fator, apresentam-se acima de 0,71.

Na análise fatorial da escala de políticas de recursos humanos adotou-se os mesmos procedimentos aplicados na escala anterior, resultando em 17 itens, distribuídos em cinco fatores, a saber: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento & educação; avaliação de desempenho e competências; e recompensas. Os resultados dos testes de adequação e esfericidade foram satisfatórios, sendo que o KMO apresentou um coeficiente de 0,909 e o teste de *Bartlett* apresentou resultado significativo menor que 0,001. Os cinco fatores da escala explicam 65,8% da variância total.

A amostra da pesquisa contou com 284 docentes, sendo 13 substitutos e 271 efetivos, de diferentes unidades de ensino que integram a UFBA. Vale registrar que, para compor a amostra do presente estudo, foram considerados os questionários cujas escalas estavam totalmente preenchidas portanto, no que tange aos dados pessoais e ocupacionais, houve docentes que deixaram de respondê-los, parcial ou totalmente. Em virtude dessas abstenções, a seguir serão apresentados esses dados com base no percentual de respostas válidas para cada item. Entre os docentes participantes deste estudo, há uma predominância de homens (58,9%); casados (58,6%); a idade média é de 46 anos e 75,7% são doutores.

No que se refere ao tempo de docência e de serviço na instituição, os dados mostram que 34,7% dos participantes possuem até 10 anos de experiência em sala de aula e mais da metade (55,1%) trabalham na UFBA a menos de 11 anos. Quanto ao regime de trabalho, há uma predominância de docentes com dedicação exclusiva (79,1%) e que não possuem outro vínculo trabalhista (79,6%). Ainda em relação às características ocupacionais, a amostra é composta por docentes que atuam nos quatro níveis de ensino (graduação, especialização, mestrado e doutorado), havendo uma predominância na Graduação. *No que concerne à ocupação de cargo de chefia, 71,1% não estão exercendo cargo de liderança e 59,2% possuem algum vínculo anterior com a instituição, sendo a maioria ex-aluno (41,9%).*

4 Resultados

Em consonância com o objetivo central do presente estudo, apresentam-se os dados obtidos com o teste dos modelos de equações estruturais, cujo objetivo foi testar as possíveis influências da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional dos docentes da UFBA. Essa modalidade de análise foi utilizada, pois, segundo Pilati e Laros (2007), a modelagem de equações estruturais além de permitir o teste confirmatório da estrutura psicométrica de escalas de medidas, viabiliza a análise das relações explicativas entre múltiplas variáveis simultaneamente, sejam essas latentes ou observadas.

No primeiro momento do processo, foi testado um modelo estrutural considerando as cinco dimensões das políticas de gestão de pessoas e as três bases do comprometimento organizacional. No entanto, possivelmente dado os desvios de normalidade e a amostra relativamente pequena para a quantidade de variáveis envolvidas, bem como a presença de multicolinearidade entre os construtos exógenos, foi observado que o modelo não convergia de forma apropriada, gerando variâncias de erros negativas e pesos padronizados fora dos limites aceitáveis. Desta maneira, adotou-se como alternativa dividir o modelo em três, um para cada

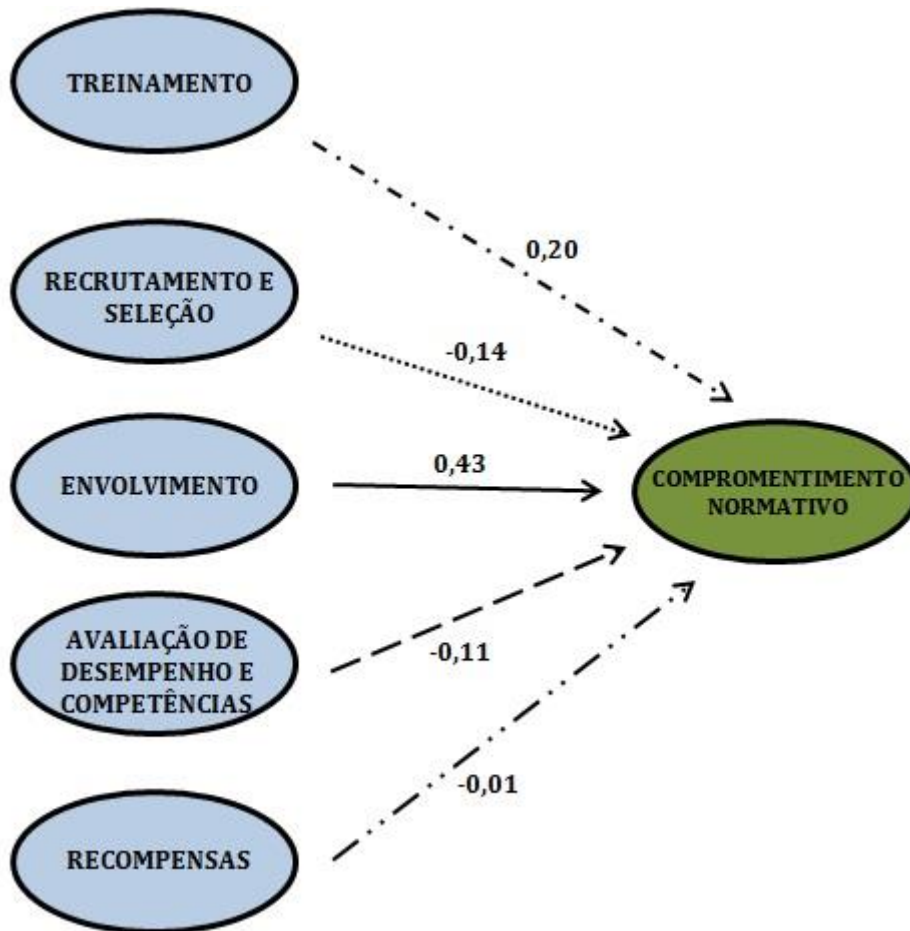
variável dependente. Os resultados das modelagens de equações estruturais estão apresentados a seguir.

4.1 Modelo da influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento normativo

No Modelo1 que testou as relações do comprometimento normativo com as variáveis antecedentes (políticas de GP), expresso na Figura 1, observa-se que a política de envolvimento influencia positiva e significativamente o comprometimento normativo, com 1% de significância e peso de 0,43. Ou seja, entre os docentes participantes do estudo, quanto mais percebem políticas de envolvimento na UFBA, como por exemplo, um bom clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho, maior se torna o comprometimento normativo com a universidade. Esse resultado atende a expectativa teórica, uma vez que a abordagem normativa fundamenta-se na norma de reciprocidade, ou sentimento de dever proveniente da internalização das normas organizacionais e da necessidade de retribuir o suporte recebido pela organização (BASTOS *et al.*, 2013). Demo *et al.* (2013) realizaram uma investigação, na qual a política de envolvimento foi considerada como uma das principais preditoras do comprometimento organizacional, no entanto, essas autoras ressaltaram a dimensão afetiva.

Com o teste unicaudal foi possível identificar que a variável TD&E (peso de 0,20) também apresenta um impacto positivo sobre o comprometimento normativo (conforme Figura 1). Sendo assim, entre os participantes da pesquisa, quanto mais percebem que a UFBA investe em seu TD&E, propiciando seu crescimento pessoal e profissional de forma ampla, maior é o seu comprometimento normativo para com a universidade.

Figura 1- Modelo das Políticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Normativo



Fonte: Dados da Pesquisa

Em suma, as variáveis envolvimento e TD&E explicam 17% do comprometimento normativo (R^2). Os índices de reajuste foram favoráveis com valores de GFI, CFI, NFI e outros índices próximos ou superiores a 0,91 e RMSEA abaixo de 0,05.

4.2 Modelo da influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo

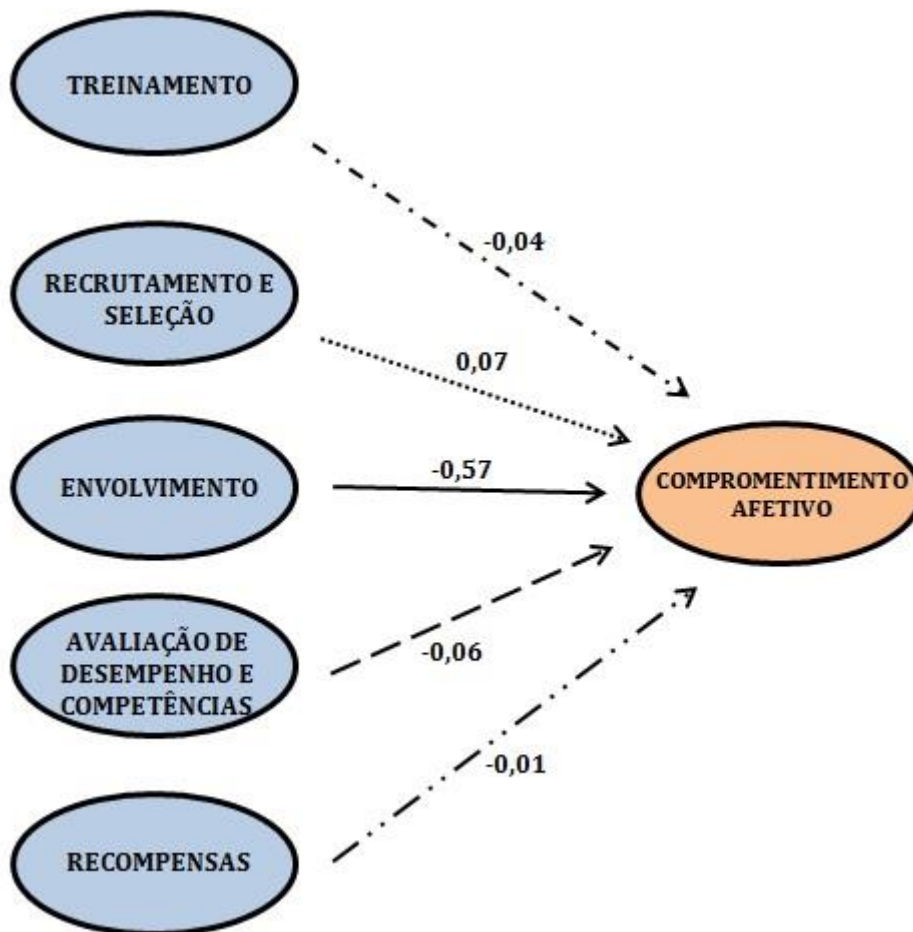
No que tange ao segundo modelo, Figura 2, somente a dimensão envolvimento exerceu influência significativa e negativa no comprometimento afetivo, com peso de -0,571. Ou seja, quanto mais os docentes percebem as políticas de envolvimento, menos se comprometem afetivamente com a UFBA. Este resultado contradiz a literatura, pois era de se esperar que quanto mais o docente se envolvesse com a UFBA, maior seria seu comprometimento afetivo. Estudo como o de Rowe *et al.* (2013), também apresentou resultado similar, ao relacionar o comprometimento organizacional afetivo com desempenho.

Os resultados deste modelo deixam de evidenciar relação, por exemplo, do comprometimento afetivo com a política de TD&E. Ainda com base em estudos recentes,

apesar de partir de outra perspectiva, foi demonstrado o caráter preditivo do comprometimento afetivo no interesse e impacto do treinamento no trabalho (PILATI & BORGES-ANDRADE, 2005; SANTOS & MOURÃO, 2011).

Vale registrar que, no modelo em estudo, o comprometimento afetivo foi explicado em 26,5% dado o tamanho do coeficiente de determinação múltipla. Mais uma vez os índices de ajuste foram favoráveis demonstrando boa adequação do modelo aos dados. Esse resultado remete mais uma vez à pesquisa de Demo *et al.* (2013), porém no modelo em questão, a relação entre as variáveis, apresentou-se inversa.

Figura 2 - Modelo das Políticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Afetivo



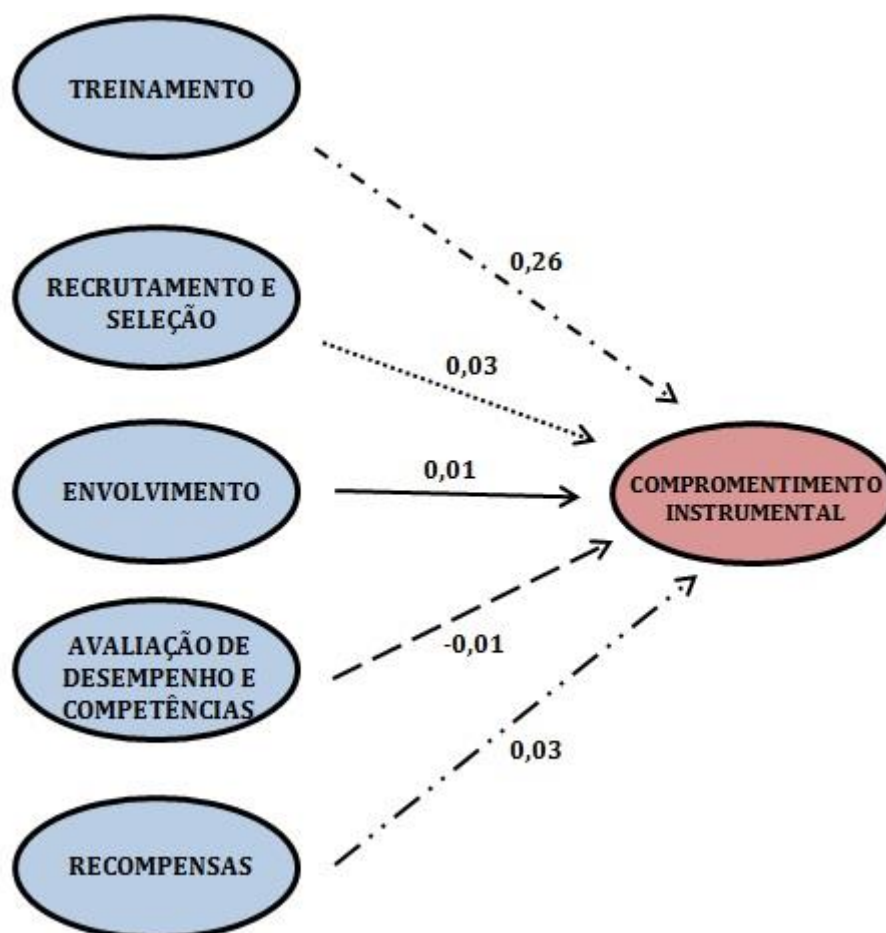
Fonte: Dados da Pesquisa

4.3 Modelo da influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento instrumental

No Modelo 3 que examina as relações do comprometimento instrumental com as políticas de GP, expresso na Figura 3, nota-se que somente o construto TD&E apresentou

significância estatística com esse enfoque do comprometimento organizacional, revelando uma capacidade explicativa de 8%, com peso de 0,255. Os índices de reajuste também foram favoráveis. Esse resultado demonstra que quanto mais os docentes da UFBA percebem as políticas de TD&E, quanto mais a UFBA investe no treinamento, desenvolvimento e educação de seus docentes, como cursos, doutoramento, pós-doutorado, maior se torna o seu comprometimento instrumental com a organização.

Figura 3 - Modelo de Políticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Instrumental



Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo os resultados obtidos, constata-se que apenas duas políticas de gestão de pessoas, a saber: envolvimento e TD&E, são percebidas de maneira a influenciar o comprometimento organizacional dos docentes da UFBA. No que tange à política de TD&E, Bastos *et al.* (2013) afirmam que seus programas são, de maneira geral, favoráveis ao desenvolvimento do comprometimento, apesar de não ser esse o propósito principal. Segundo esses autores, esse impacto positivo pode ser intensificado, quando os indivíduos percebem que

suas habilidades podem ser aproveitadas por esses programas e de que novas competências podem ser desenvolvidas.

Ressalta-se, porém, que as demais políticas, na percepção dos docentes participantes desta pesquisa, não apresentaram influência significativa em nenhuma das bases do comprometimento. Portanto, é possível inferir que as práticas desenvolvidas pela UFBA no que tange às políticas de avaliação de desempenho e competências, recrutamento e seleção e recompensas, não estão sendo percebidas pelos seus docentes e assim, merecem uma especial atenção por parte dos gestores. Em se tratando de uma organização pública brasileira, não se pode descartar como justificativa para tais achados, o engessamento, por vezes, imposto pela legislação que rege e regulamenta esses setores e categoria de trabalhadores.

5 Conclusão

O presente estudo buscou ampliar o conhecimento das influências da percepção de políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional. Entendendo como relevante o papel das pessoas e, portanto, da sua efetiva gestão nas organizações, estabelecer uma relação entre esses dois construtos representa uma contribuição considerável para a academia e também, para as próprias organizações. Ademais, são poucas as publicações brasileiras que relacionam essas duas variáveis.

Nos últimos anos, as universidades brasileiras, com o apoio e incentivos do governo federal, vêm passando por um processo grande de expansão, no qual foram ampliadas não só o número de vagas nos cursos de graduação, como também houve a reformulação dos seus currículos e ainda, o aumento do seu quadro de pessoal. Dessa maneira, o estudo dessa categoria ocupacional, em plena fase de crescimento, mostra-se relevante e presume o surgimento de aspectos passíveis de novas investigações.

Os resultados, do presente estudo, evidenciaram que apenas as dimensões envolvimento e TD&E exercem influência no comprometimento organizacional dos docentes da UFBA. Embora os achados não tenham demonstrado a influência das políticas de avaliação de desempenho e competências, recrutamento e seleção e recompensas no comprometimento dos docentes, a relação entre essas variáveis é promissora e, portanto, merecedoras de mais investigações em outros contextos, principalmente se considerados estudos como, por exemplo, os de Ribeiro (2008) e Grohmann *et al.* (2013) que enfatizam, respectivamente, a influência da percepção de uma justa remuneração no comprometimento e da relação preditiva do comprometimento no desempenho dos indivíduos.

Compreende-se então, que os gestores da UFBA precisam direcionar esforços no aprimoramento das práticas que contemplam, principalmente, as políticas de avaliação de desempenho e competências, recrutamento e seleção e recompensas, visando melhorias no comprometimento organizacional dos docentes. No Brasil, o governo federal possui uma boa política de TD&E para o docente universitário. Por exemplo, para a realização do pós-doutorado, há apoio financeiro que envolve a manutenção do salário e a possibilidade de ganhar bolsa, adicionalmente ao salário, além da possibilidade de até 12 meses de licença para dedicação ao pós-doutoramento. Também existem apoios para a realização de doutorado, para ser professor visitante em outro país. Infere-se que por isso para os docentes participantes desta pesquisa, quanto mais percebem positivamente as políticas de TD&E, maior é o seu comprometimento com a UFBA.

Apesar das contribuições, essa investigação possui algumas limitações, tais como o tamanho da amostra que inviabilizou um modelo de equações estruturais contendo os três fatores do comprometimento organizacional, o fato de analisar um contexto específico e portanto, generalizações dos resultados não são pertinentes. Além desse aspecto, por se tratar de uma organização pública, há uma série de peculiaridades que envolvem o universo estudado e principalmente, na legislação que regulamenta a carreira docente. Outra limitação a ser considerada, se refere à escassez de trabalhos sobre as políticas de gestão de pessoas, o que dificulta a comparação dos resultados da presente pesquisa com outros similares na literatura. Ademais, observa-se uma predominância de pesquisas que tratam da política de gestão de pessoas de uma maneira geral, ou seja, sem adentrar nas políticas específicas da área.

Dessa maneira, apresenta-se como sugestão para futuras pesquisas, a utilização de amostras de organizações de setores e naturezas diferentes, uma vez que segmentos diferenciados podem acarretar comportamentos distintos. Outra sugestão para estudos futuros é a utilização de outras variáveis mediadoras entre os construtos estudados, como por exemplo, percepção de justiça organizacional, tempo de trabalho na organização, tempo na carreira docente. Sugere-se também a aplicação deste estudo em outra instituição de ensino, a realização de estudos comparativos entre distintas instituições, já que diferentes culturas podem interferir nos resultados obtidos, ou ainda, investigar outros fatores que possam influenciar o comprometimento organizacional dessa categoria de trabalhadores. Sugere-se, também, a utilização de outras abordagens metodológicas, como por exemplo, estudos qualitativos ou quantitativos e qualitativos e quantitativos que viabilizem uma maior compreensão das relações aqui trabalhadas.

Enfim, acredita-se que há um vasto campo de estudo a ser percorrido na área e que existem lacunas a serem investigadas, sendo assim, o presente trabalho instiga a realização de novas pesquisas que busquem enriquecer a literatura, acerca do comprometimento organizacional e da gestão de pessoas, assim como da relação entre esses construtos.

5 CONCLUSÃO

O cenário global, interdependente e competitivo, no qual as organizações estão inseridas, vem demandando o desenvolvimento de estratégias que viabilizem a sua sobrevivência e/ou crescimento. Além desse aspecto, os clientes estão cada vez mais exigentes, já não se restringindo mais a questões como qualidade e preço. Ademais, os clientes internos também já não possuem o mesmo perfil de outrora e essa é uma questão delicada e merecedora de atenção por parte das organizações, sejam elas públicas ou privadas, uma vez que estes são considerados, hoje, fontes de diferencial competitivo.

Nesse contexto, compreender os fenômenos relacionados ao Comportamento Organizacional torna-se algo importante e, por esta razão, este campo de estudos vem despertando, de maneira recorrente, o interesse de pesquisadores. O comprometimento organizacional é um exemplo de temática bastante discutida na área ao longo das últimas décadas. Considerado por muitos como um preditor de comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho, esse construto ainda desafia os estudiosos em relação a uma série de aspectos.

Nessa perspectiva de alcance do comprometimento dos indivíduos, surge a gestão de pessoas como uma variável que muito pode agregar e é, portanto, relevante na consecução dos objetivos organizacionais. Através de suas políticas, a organização pode expressar a sua preocupação com o desenvolvimento e bem estar dos indivíduos e esses, por sua vez, podem sentir-se valorizados com tais iniciativas, comprometendo-se com as atividades desempenhadas e, também, com a organização.

Com base nessas constatações, a presente dissertação teve como objetivo analisar a relação entre esses dois fenômenos tão significativos para a academia e, também, para as organizações contemporâneas. Para tanto, foram elaborados três artigos que relataram as mais importantes conclusões encontradas no desenvolvimento desta investigação. O Estudo I evidenciou um número reduzido de publicações nacionais, nos últimos dez anos, relacionando gestão de pessoas com comprometimento organizacional. Inclusive, foi identificada uma concentração de trabalhos que tratam de certas políticas de gestão de pessoas em detrimento de outras. Os demais estudos conduzidos na presente dissertação, apesar dos seus diferentes objetivos e perspectivas, buscaram trabalhar as seis políticas de gestão de pessoas mais citadas na literatura.

No Estudo II, cujo objetivo consistiu em conhecer e descrever as políticas de gestão de pessoas direcionadas aos docentes da UFBA, os resultados mostraram que a instituição dispõe de uma estrutura bem elaborada e com atribuições bem definidas em relação às coordenações e núcleos que dizem respeito à área em estudo. Porém, ficou claro que as políticas adotadas pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas, especificamente as da Coordenação de Desenvolvimento Humano, na sua maioria, não contemplam a categoria docente. Ou seja, essa pró-reitoria concebida para atender a todos os servidores da universidade, na prática, atende mais às demandas e/ou expectativas do corpo técnico-administrativo. Ou seja, no que concerne à categoria docente, essa Pró-Reitoria acaba tendo a sua atuação limitada ao registro no histórico funcional do servidor de ações que se desenvolveram em outras instâncias da UFBA.

Os resultados do Estudo II demonstram uma situação bastante delicada e carente de atenção por parte da universidade, já que os docentes podem sentir-se desvalorizados diante dessa realidade e afastar-se ainda mais das iniciativas propostas pela organização, o que pode afetar negativamente o seu vínculo com a mesma. No afã de analisar a influência da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional desses profissionais, o Estudo III apontou que apenas as políticas de envolvimento e treinamento, desenvolvimento & educação são percebidas e influenciam o vínculo estabelecido entre esses dois entes, demonstrando, assim, a fragilidade e/ou incipiência em relação às outras políticas de gestão de pessoas adotadas pela universidade.

Nesse sentido, faz-se necessária a implementação de mudanças na área de gestão de pessoas da UFBA, na tentativa de integrar as políticas referentes às duas categorias que constituem o seu quadro funcional. Dessa maneira, as mesmas, poderão ser adotadas de forma mais homogênea entre docentes e técnico-administrativos e, assim, as possibilidades de serem mais bem percebidas pelos docentes crescem, podendo, inclusive, impactar na melhoria do comprometimento.

Além dos resultados obtidos a partir dos estudos mencionados, vale ressaltar que, através do Teste de Correlação de Pearson realizado na presente dissertação, foi possível identificar a existência de relação entre os fatores que compõem o construto comprometimento organizacional, assim como corrobora alguns achados dos artigos.

Apesar das contribuições, essa dissertação apresenta algumas limitações. No Estudo I, a principal limitação foi a opção por investigar apenas as publicações nacionais, restringindo bastante a quantidade de estudos a serem analisados. No que tange ao Estudo II, ressalta-se a carência de estudos nacionais que tratam das políticas de gestão de pessoas, no contexto das

instituições federais de ensino superior, o que prejudicou a comparação dos resultados com outros similares na literatura. Já o Estudo III, além da escassez de trabalhos que tratem do tema em voga, contou com uma amostra razoavelmente reduzida em relação à população investigada.

Portanto, observa-se um terreno fértil para a produção acadêmica nacional referente aos construtos comprometimento organizacional e gestão de pessoas, bem como da relação entre eles. Afinal, existe uma série de lacunas a serem investigadas e, além disso, a importância destes para o ambiente laboral é algo inquestionável. As características do mundo contemporâneo impõem certas condutas de ação por parte das organizações em relação ao seu capital humano, o que reforça o interesse dos estudiosos e também, dos gestores organizacionais na temática. Inclusive, essa realidade é percebida não só nas organizações privadas, mas também, no setor público, através de inúmeras iniciativas do governo que visam o desenvolvimento, o bem estar e a valorização dos seus servidores.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, G. O. Quebra e violação do contrato psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

ANDRADE, S. M.; ROMAN, S.; STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, SP, v. 28, n. 84, set./dez. 2012.

ARAÚJO, M. A. V. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Revista Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, 2006.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing Construct Validity in Organizational Research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421, set. 1991.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2004.

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

_____. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Revista Organizações e Sociedade**: Salvador, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.

BASTOS, A. V. B. et al.. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L.; MOURÃO, L. (orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed. 2013. p. 279-310.

BOLLEN, K. A. **Structural equations with latent variables**. [s.l.] Wiley, 1989. p. 528.

BORGES, R. S. G. **Investigando as relações entre políticas de recursos humanos e os construtos comprometimento e qualidade de vida no trabalho**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

BRUNI, A. L. **SPSS Guia Prático para Pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.

CONSTANTINO, M. A. C. et al.. Avaliação da qualidade de vida no trabalho: um estudo dos indicadores do fator de comprometimento organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33.,2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. V.; BASTOS, A. V. B. **Gestão com pessoas e subjetividades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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.

_____. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo**, v. 11, n.5, p. 55-81, 2010.

_____. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2010.

DEMO, G. (org.). **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

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

FERREIRA, M. R. L.; GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DAANPAD, 3.,2008, Salvador. **Anais...** Salvador, 2008.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39, fev. 1981.

FREITAS, J. A. S. B.; LOURENÇO, S. C. C.; VILLELA, L. E. A percepção de trabalhadores terceirizados sobre as práticas de gestão de pessoas nas empresas offshore da Rede Petro Bacia de Campos **Revista Contemporânea de Economia e Gestão – Contextus**, v. 8, n. 1, p. 45-56, jan./jun. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GROHMANN, M. Z.; CUNHA, L. V.; SILINSKE, J. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: ENCONTRO ACADÊMICO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD – EnGPR, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.

HAIR, J. F. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

HAIR, J. F. et al.. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. New York, USA: Prentice Hall, 2010. p. 816.

HENRIQUES, A. et al. Gestão de pessoas: desvendando a caixa-preta em pleno vôo. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 2, p. 254-277, 2012.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.

JACOBSEN, A. L. et al. Gestão de pessoas em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia. **Revista G.U.A.L**, v. 5, n.2, p. 129-157, 2012.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Comprometimento Organizacional: Tradução, Adaptação e Validação para o Contexto Brasileiro da Escala de Sacrifícios Percebidos Associados com a Saída. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – EnEO, 8., 2014, Gramado, RS. **Anais...** Gramado, 2014.

KLIN, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 2. ed. New York, USA: The Guilford Press, 2005. p. 366.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Os desafios de gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Gestão**, v. 16, n. 3, art. 7, p. 99-114, 2009a.

_____. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, art. 10, p. 327-342, 2009b.

_____. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração**, v. 46, n.1, p. 19-31, 2011

_____. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, v.6, n. 4, p. 803-822, dez.2013.

LEITE, N. 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.

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. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 3, p. 319-340, 2012.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. In: Levy, E.; DRAGO, P. (orgs.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: Fundap, 2005.

MARQUES, A. L. et. al. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho de pessoas com deficiência: em estudo no setor bancário. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MARTINS, B. B. et al..Gestão de pessoas com ênfase em competências: um estudo no subsistema avaliação de desempenho da Universidade Federal de Santa Catarina. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 12., 2009, São Paulo,. **Anais...** São Paulo, 2009

MENEZES, I. G. **Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO):** concepção, desenvolvimento, validação e padronização. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho). Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

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**, 78 (4), p.538-551, 1993.

MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MOSCON, D. C. B. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

MUTHEN, B.; KAPLAN, D. A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables: A note on the size of the model. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, v. 45, n. 1, p. 19–30, 4 maio 1992.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. First ed. New York, USA: Sage Publications, 2003. p. 206.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. Third ed. New York, USA: McGrawHill, 1994. p. 752.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. Gestão de pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD – EnGPR, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2011.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho, motivação e estratégias de aplicação como preditores de efetividade de treinamento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005

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

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

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

REIS NETO, M. T.; KILIMNIK, Z. M.; MELO, E. C.; THEOTÔNIO, K. S. Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 3, p. 18-35, 2012.

RIBEIRO, J. A. Comprometimento Organizacional e Percepção de Justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ROCHA, G. B.; SHINYASHIKI, G. T.; PASSADOR, C. S. Gestão de pessoas em uma universidade pública brasileira: conflito na mudança do modelo de gestão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012

ROMAN, S. et. al. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 5-19, 2012

ROWE, D. E. O. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho**: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas. 2008. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

_____. A práxis do impacto da gestão de Competências no desempenho do trabalhador: O Caso da CEMIG. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

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. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 501-521, 2013.

SANCHES, E. N.; GONTIJO, L. A.; BORBA, A. M.; VERDINELLI, M. A. Metodologia de análise do comprometimento dos professores universitários com a organização e a carreira docente e sua relação com o desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SANTOS FILHO, G. M., Jr.; MOURÃO, L. A. Relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 11, n. 1, p. 75-89, 2011.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SCHIKMANN, R. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. In CAMÕES, M.; PANTOJA, M.; BERGUE, S. (orgs.). **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público** Brasília: ENAP, 2010. p. 11-28.

SCHIRRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia**, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.

SCHIRRMEISTER, R.; NUNES, L. A. P.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; GONÇALVES, A. F. As relações de trabalho no Porto de Santos: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional no contexto da modernização dos portos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SEGALA, V.; COSTA, V. M. F.; LOPES, L. F. D.; SANTOS, A. S.; LIMA, M. P.; TOMAZZONI, G. C. Relacionando os vínculos com a organização e o modelo de gestão de pessoas Agency-Community: estudo com técnico-administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ACADÊMICO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD - EnGPR, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.

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. e BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

SOUZA, I. M.; KOBAYAMA, A. R. C. E. Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais. COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, AR, 10., 2010, Mar Del Plata, 2010.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 5. ed. Boston: Pearson/Allyn & Bacon, 2007. 980 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Estatuto e Regimento Geral**. Disponível em: <https://www.ufba.br/sites/www.ufba.br/files/estatuto_regimento/index.html>. Acesso em: 30 mar. 2014

VENTURA, V. L. S. **A percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional pelos docentes do ensino superior.** 2012. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005

WERTHER, B. W.; DAVIS, K. Os desafios da Administração de Pessoal. In: **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**, São Paulo: Mc-Graw-Hill do Brasil, 1983. Cap.1.

APÊNDICE A – Instrumento utilizado no Estudo II

Roteiro de Entrevista

Esta entrevista é um dos instrumentos utilizados para subsidiar as análises desta pesquisa de mestrado, que tem como objetivo analisar a influência da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional dos docentes.

Informações Gerais

Qual o número de docentes efetivos na UFBA hoje?

Na elaboração de suas políticas/ações, a PRODEP leva em consideração às demandas oriundas de seus professores? Se sim, qual o veículo de interação utilizado para este levantamento? Em caso negativo, com base em que parâmetros essas políticas são criadas?

No que consiste o papel do Serviço Médico da UFBA no contexto da gestão de pessoas? PRODEP X SMURB: em que ponto as suas práticas se tangenciam?

Política: Recrutamento e Seleção

Levando em consideração as diversas Unidades de Ensino que compõem a UFBA, assim como certa autonomia que lhes é concedida, você poderia explicar como é realizado o levantamento de necessidades de novas contratações de docentes pela UFBA?

Os processos de recrutamento e seleção de docentes são geridos de forma descentralizada em cada Unidade de Ensino ou centralizados na PRODEP?

No caso de todo o processo acontecer nas Unidades, quais as atribuições da PRODEP no que tange aos processos de recrutamento e seleção de novos docentes?

No caso desses processos serem de responsabilidade da PRODEP, de que maneira os processos seletivos são divulgados para a sociedade? Quais os meios de divulgação utilizados?

Por se tratar de uma organização pública, a contratação de novos docentes está vinculada a realização de concurso público que tem o edital como instrumento convocatório. Quais são as informações disponibilizadas por esses editais?

No final do processo de seleção, há a divulgação do boletim de desempenho dos candidatos envolvidos no processo?

Como é composta a banca examinadora e quais as iniciativas tomadas pela ADM no intuito de garantir a imparcialidade dos seus membros?

Concurso de docente geralmente envolve várias etapas, entre elas, prova escrita, defesa de memorial, análise de currículo, aula didática. Existe exigência legal ou institucional (da UFBA) com quantidade mínima de etapas?

Política: Envolvimento

A PRODEP realiza algum tipo de acompanhamento aos novos professores contratados na fase de adaptação?

Como você percebe as práticas ou políticas adotadas pela PRODEP no sentido de estreitar os vínculos dos docentes com a Universidade ou de promover o seu bem estar na organização? Quais são elas?

Existe alguma política que busque reconhecer e/ou divulgar bons trabalhos desenvolvidos por docentes na Instituição? Em caso afirmativo, cite-as.

A PRODEP promove algum tipo de evento social ou esportivo com a finalidade de integrar a categoria docente?

No dia a dia, de que maneira a PRODEP interage com os docentes? Quais os meios de comunicação utilizados?

Política: Condições de Trabalho

Cite os benefícios (básicos e complementares) aos quais os docentes fazem jus.

Quais as ações implementadas pela PRODEP em termos de segurança para os seus colaboradores? Nesse aspecto, como você avalia, hoje, os campus da UFBA? São locais seguros para trabalhar?

No que tange às condições físicas de trabalho (infraestrutura e instalações), como você avalia a Universidade neste momento?

Como você percebe as políticas da UFBA direcionadas a:

- a) promoção da saúde e qualidade de vida dos docentes e,
- b) prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.

Como posso ter acesso ao programa/núcleo de qualidade de vida que a UFBA tem e é divulgado por e-mail, com trabalhos para a preparação para a aposentadoria, por exemplo? Seria com a PRODEP?

Política: Avaliação de Desempenho e Competências

Com base no Regimento Geral da UFBA (art. 125), a progressão funcional dos docentes depende, exclusivamente, da titulação e do desempenho. Portanto, como a Universidade identifica e avalia o desempenho dos seus servidores docentes?

Existe, na UFBA, uma política efetiva de avaliação de desempenho e competências? Em caso positivo:

- a) Qual a sua periodicidade?

- b) Os seus resultados influem na elaboração do Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores?
- c) Esses resultados são divulgados?

Política: Recompensas

Quais os incentivos financeiros inerentes à categoria docente na UFBA?

Qual o critério utilizado para a distribuição das funções gratificadas (FG's) na Universidade?

Na sua concepção, de maneira geral, há uma compatibilidade entre a formação do profissional da carreira docente e sua atual remuneração?

Como você avalia o salário dos docentes da UFBA em relação ao mercado?

Política: TD&E

Segundo palestra de Márcia Rangel, a PRODEP privilegia o servidor técnico-administrativo para ações de treinamento, apesar de oferecer alguns treinamentos para o docente. Existe algum outro órgão que seja responsável pelo TD&E dos docentes?

A UFBA, segundo um e-mail divulgado recentemente, incentiva o docente a fazer pós-doutorado no exterior, inclusive com incentivo financeiro, com verba. Este incentivo é um diferencial da UFBA, algo que ela faz além dos direitos garantidos pela legislação?

Fechamento:

Há ações que estão sendo idealizadas ou já estão em andamento e que podem contribuir de forma favorável para estabelecer e/ou fortalecer os vínculos dos servidores com a Universidade? Se sim, quais?

O que você acha que poderia melhorar?

Quais iniciativas, você acredita que devem permanecer em função dos bons frutos que dão ou poderão ser colhidos?

Na sua opinião, quais as limitações impostas pela legislação no que concerne às políticas de gestão de pessoas no âmbito federal?

APÊNDICE B – Instrumento utilizado no Estudo III

E-MAIL ENCAMINHADO AOS DOCENTES

Prezado (a) docente,

Estou realizando um estudo que busca analisar a influência da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional dos docentes da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Nesse intuito, conto com a sua colaboração e convido-o (a) a participar desta pesquisa, respondendo a este pequeno questionário, não sendo necessário mais do que 10 minutos de seu precioso tempo.

Trata-se de uma pesquisa do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA, cujos resultados servirão como dados para minha dissertação. A pesquisa está sendo orientada pela professora Diva Ester Okazaki Rowe (diva@ufba.br, divarowe@gmail.com).

Saliento que não é solicitada a identificação do respondente, assim como os questionários respondidos ficarão sob a minha guarda e responsabilidade e somente serão utilizados para fins acadêmicos. As informações dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto. Em caso de dúvidas, podem entrar em contato por meio do seguinte endereço eletrônico: charlize@ufba.br

Esperando contar com seu apoio, desde já agradeço.

Charlize da Costa Andrade e Lima
Mestranda em Administração – UFBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Diante dos seguintes esclarecimentos:

“Convido-o(a) a participar da pesquisa **“A influência da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional: um estudo entre docentes da Universidade Federal da Bahia”**, cujo objetivo é o de analisar a influência da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional dos docentes. Para isso, será necessária sua participação com o preenchimento de um questionário. Sua participação é voluntária. As informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto e todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade da pesquisadora, vinculada à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa”.

- Declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.
- Eu não concordo em participar.

PARTE 1 – Políticas de gestão de pessoas

A seguir é apresentado um conjunto de frases sobre como você percebe as políticas de gestão de pessoas da Universidade Federal da Bahia - UFBA. Solicito que responda avaliando, com base na escala a seguir, o quanto concorda com a ideia apresentada.

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

Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	
A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	
A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	
Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	
Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	
A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex.: entrevistas, provas etc.)	
A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	
A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	
Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	
A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex.: elogios, matérias em jornais internos etc.)	
A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões.	
A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	
Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	
A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	

Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	
A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (ex.: confraternizações, eventos sociais e esportivos etc.).	
A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.	
Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	
Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex.: treinamentos, participação em congressos etc.).	
A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas etc.)	
Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	
A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	
Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	
A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex.: plano de saúde, auxílio-transporte, auxílio-alimentação etc.).	
Na organização onde eu trabalho existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	
A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (ex.: convênios com academias, clube e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso etc.).	
As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	

Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	
A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	
Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex.: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações etc.).	
Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para minha função.	
Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	

PARTE 2 – Comprometimento organizacional

As frases a seguir se referem a sua relação com a organização. Solicito que avalie, com base na escala, o quanto concorda com as ideias apresentadas.

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

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

PARTE 3 – Dados pessoais e ocupacionais

Idade: _____ **Sexo:** () Masculino () Feminino

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Viúvo () Separado () Outro

Formação: _____

Tipo de formação: () Bacharel () Licenciado () Tecnólogo

Última formação concluída: () Mestrado () Doutorado () Pós-Doutorado

Vínculo atual com a UFBA: () Docente Substituto () Docente Efetivo

Tempo de serviço na UFBA: _____ anos

Tempo de docência: _____ anos

Unidade de lotação: _____

Regime de trabalho: () 20 hs () 40 hs () Dedicção exclusiva

Possui outro vínculo trabalhista? () Não () Sim

Em caso afirmativo, em quantas organizações além da UFBA? _____

Nível de atuação (assinale quantas alternativas forem necessárias):

() Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado

Área de atuação:

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| a) Ciências Exatas e da Terra | d) Ciências da Saúde | g) Ciências Humanas |
| b) Ciências Biológicas | e) Ciências Agrárias | h) Linguística, Letras e Artes |
| c) Engenharias | f) Ciências Sociais Aplicadas | i) Outros |

Cargo de chefia: () SIM () NÃO

Em caso afirmativo, qual? () Coordenador de Curso de Graduação () Chefe de Departamento () Diretor () Coordenador de Programa de Pós-Graduação

() Outro(s). Qual(is)? _____

Possui algum vínculo anterior com a Instituição: () SIM () NÃO

Em caso afirmativo, qual? (assinale quantas alternativas forem necessárias):

() Ex-Aluno () Professor Substituto () ExTécnico-Administrativo

() Outro(s). Qual(is)? _____

Agradeço sua valiosa colaboração!

Muito obrigada!

APÊNDICE C – Análises Estatísticas dos Dados

Análise exploratória dos dados

Conforme sugere a literatura, antes de iniciar a análise efetiva dos dados, o pesquisador precisa conhecer mais as características dos dados e verificar se são evidentes violações nos pressupostos das técnicas que serão empregadas ao longo do estudo. (TABACHNICK; FIDELL, 2007). Não foram encontrados dados ausentes na base de dados. Analisando as estimativas de assimetria e curtose, foram detectadas variáveis com expressivos desvios da normalidade em termos de curtose e assimetria, apresentando valores críticos (Z) fora do intervalo de $\pm 1,96$ (HAIR *et al.*, 2010), bem como valores das estimativas fora do intervalo de ± 1 (MUTHEN; KAPLAN, 1992). Desse modo, pode-se dizer que ocorreram desvios expressivos da normalidade para a maioria dos indicadores. Não obstante, preferiu-se utilizar a modelagem de equações estruturais baseadas na análise de covariância, dado tamanho da amostra e a escolha do teste de modelos parciais conforme explicado em sequência. Apesar de terem sido detectados outliers *uni* variados e *multivariados*, segundo o critério de distância Z e distância de Mahalanobis, preferiu-se manter casos na amostra para impedir a diminuição do tamanho da base de dados e permitir uma maior representatividade dos resultados (KLINE, 2005). Em especial, por se tratar de valores de uma escala Likert limitada entre intervalos fixos (1 a 5), torna-se questionável se tais observações podem ser efetivamente classificadas como *outliers* (TABACHNICK; FIDELL, 2007). A análise das correlações e diagramas de dispersão não mostrou possíveis desvios da normalidade, apesar de como um grau elevado de correlações entre as variáveis pode implicar em dificuldades na interpretação e na estimação do modelo de pesquisa. Usando medidas VIF (Variance Inflation Factor – fator de inflação da variância) de inflação de variância como padrão usualmente sugerido a este fim, não foram detectados valores acima do limite tolerável de 10 (KLINE, 1998). Tampouco existem correlações maiores que 0,90 na base de dados, demonstrando que o problema de multicolinearidade não fora expressivo no estudo. Esses valores não indicaram problemas de multicolinearidade, dado que as correlações entre os indicadores ficaram dentro dos limites de 0,90 e que os valores VIF foram inferiores a 10, mostrando que problemas de multicolinearidade são negligenciáveis na amostra (KLINE, 2005).

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
EPRH_01_RS1	,715	1,399
EPRH_02_EN1	,467	2,139
EPRH_05_AV1	,617	1,620
EPRH_07_RS2	,667	1,500
EPRH_09_TDE2	,500	2,001
EPRH_14_EN3	,388	2,577
EPRH_15_TDE3	,585	1,709
EPRH_17_EN4	,438	2,283
EPRH_19_RE3	,653	1,531
EPRH_21_EN5	,573	1,746
EPRH_25_AV4	,540	1,851
EPRH_26_EN7	,364	2,748
EPRH_27_RE4	,701	1,427
EPRH_29_EN8	,371	2,699
EPRH_32_EN9	,520	1,924
EPRH_33_AV5	,642	1,558
EPRH_40_EN12	,454	2,204
CO_05_CN2	,535	1,869
CO_06_HS2	,519	1,929
CO_07_CA3	,610	1,638
CO_08_CN3	,631	1,584
CO_09_HS3	,542	1,844
CO_10_CA4	,661	1,513
CO_12_HS4	,623	1,604
CO_13_CA5	,627	1,595

CO_14_CN5	,659	1,517
CO_15_HS5	,538	1,859
CO_18_HS6	,716	1,397

Análise da validade do modelo

A *validade convergente*, que visa verificar se existem correlações fortes entre as escalas de um construto medidas para atestar que tais medidas são reflexos do mesmo construto latente, foi analisada pela avaliação da significância das cargas fatoriais em nível de 5% ou 1%. Estas situações ocorrem quando o valor t das medidas é superior a $t_{\alpha/2=5\%}=1,65$ ou $t_{\alpha/2=1\%}=2,33$ (BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991). Conforme mostra-se nas tabelas de significância dos pesos, todos os indicadores foram significativos para seus indicadores. Ademais, avaliou-se que os pesos são superiores a 0,63, indicando uma confiabilidade superior a 40% (BOLLEN, 1989).

			Peso padronizado	confiabilidade
EPRH_40_EN12	<---	Envolvimento	0,701	0,49
EPRH_32_EN9	<---	Envolvimento	0,687	0,47
EPRH_29_EN8	<---	Envolvimento	0,774	0,60
EPRH_26_EN7	<---	Envolvimento	0,833	0,69
EPRH_21_EN5	<---	Envolvimento	0,565	0,32
EPRH_17_EN4	<---	Envolvimento	0,762	0,58
EPRH_14_EN3	<---	Envolvimento	0,798	0,64
EPRH_02_EN1	<---	Envolvimento	0,689	0,47
EPRH_27_RE4	<---	Recompensas	0,651	0,42
EPRH_19_RE3	<---	Recompensas	0,705	0,50
EPRH_15_TDE3	<---	Treinamento	0,62	0,38
EPRH_09_TDE2	<---	Treinamento	0,919	0,84
EPRH_33_AV5	<---	Avaliação	0,631	0,40
EPRH_25_AV4	<---	Avaliação	0,766	0,59
EPRH_05_AV1	<---	Avaliação	0,588	0,35
EPRH_07_RS2	<---	Recrutamento	0,684	0,47
EPRH_01_RS1	<---	Recrutamento	0,606	0,37
CO_06_HS2	<---	Comp._Instrumental	0,745	0,56
CO_09_HS3	<---	Comp._Instrumental	0,72	0,52
CO_12_HS4	<---	Comp._Instrumental	0,648	0,42
CO_15_HS5	<---	Comp._Instrumental	0,739	0,55
CO_18_HS6	<---	Comp._Instrumental	0,519	0,27
CO_07_CA3	<---	Comp._Afetivo	0,602	0,36
CO_10_CA4	<---	Comp._Afetivo	0,614	0,38
CO_13_CA5	<---	Comp._Afetivo	0,727	0,53

CO_05_CN2	<---	Comp._Normativo	0,778	0,61
CO_08_CN3	<---	Comp._Normativo	0,641	0,41
CO_14_CN5	<---	Comp._Normativo	0,607	0,37

Observa-se que os indicadores apresentaram confiabilidade inferior a 40%, indicando boa qualidade de mensuração, com a maior parte dos indicadores acima deste patamar. Os indicadores próximos, mas com valores inferiores, foram poucos. Deste modo, preferiu-se manter todos os indicadores para o teste do mundo que alcançaram a validade convergente.

A validade discriminante é obtida quando escalas concebidas que deveriam medir construtos diferentes conseguem medir construtos latentes distintos (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Assim, trata-se de verificar se as escalas concebidas para medir conceitos distintos são hábeis neste sentido. Caso duas escalas não tenham validade discriminante, seria possível haver algum grau de redundância nas escalas, demonstrando que não ocorreu distinção nas mensurações ou que os respondentes compreendem as questões como sendo um conjunto uniforme de perguntas (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Para avaliar este pressuposto, empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar a variância média extraída dos indicadores dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos (R^2 obtido por meio da correlação). Quando suas escalas apresentam mais variância compartilhada entre si do que com seus próprios indicadores, poder-se dizer que houve uma violação da validade discriminante. Ademais, buscando representar a qualidade geral da mensuração dos construtos, decidiu-se por calcular as medidas de confiabilidade composta (*Composite Reliability - CC*), tal como sugerem Fornell e Larcker (1981). Os resultados apontados na tabela X correspondem aos obtidos para as medidas purificadas dos construtos.

			Estimate		AVE1	AVE2
Envolvimento	<-- >	Treinamento	0,59	0,35	0,533	0,614
Envolvimento	<-- >	Recompensas	0,39	0,15	0,533	0,460
Envolvimento	<-- >	Avaliação	0,79	0,63	0,533	0,444
Envolvimento	<-- >	Recrutamento	0,62	0,38	0,533	0,418
Envolvimento	<-- >	Comp._Instrumental	0,20	0,04	0,533	0,462
Envolvimento	<-- >	Comp._Afetivo	0,47	0,22	0,533	0,423
Envolvimento	<-- >	Comp._Normativo	0,39	0,15	0,533	0,462

Recompensas	<--	Treinamento	0,30	0,09	0,460	0,614
Treinamento	>	Avaliação	0,59	0,35	0,614	0,444
Treinamento	<--	Recrutamento	0,49	0,24	0,614	0,418
Treinamento	>	Comp._Instrumental	0,30	0,09	0,614	0,462
Treinamento	<--	Comp._Afetivo	-	0,06	0,614	0,423
Treinamento	>	Comp._Normativo	0,30	0,09	0,614	0,462
Recompensas	<--	Avaliação	0,33	0,11	0,460	0,444
Recompensas	>	Recrutamento	0,29	0,08	0,460	0,418
Recompensas	<--	Comp._Instrumental	0,14	0,02	0,460	0,462
Recompensas	>	Comp._Afetivo	-	0,06	0,460	0,423
Recompensas	<--	Comp._Normativo	0,20	0,04	0,460	0,462
Avaliação	>	Recrutamento	0,63	0,40	0,444	0,418
Avaliação	<--	Comp._Instrumental	0,15	0,02	0,444	0,462
Avaliação	>	Comp._Afetivo	-	0,22	0,444	0,423
Avaliação	<--	Comp._Normativo	0,29	0,08	0,444	0,462
Recrutamento	>	Comp._Instrumental	0,20	0,04	0,418	0,462
Recrutamento	<--	Comp._Afetivo	-	0,04	0,418	0,423
Recrutamento	>	Comp._Normativo	0,15	0,02	0,418	0,462
Comp._Instrumental	<--	Comp._Afetivo	-	0,05	0,462	0,423
Comp._Instrumental	>	Comp._Normativo	0,72	0,52	0,462	0,462
Comp._Afetivo	<--	Comp._Normativo	-	0,10	0,423	0,462
Comp._Afetivo	>	Comp._Normativo	0,32	0,10	0,423	0,462

Somente dois pares de construção apresentaram problemas de validade discriminante, quais sejam; 1) envolvimento e avaliação, e; 2) comprometimento instrumental e comprometimento normativo. Para avaliar a qualidade de pares de construtos, aplicou se o método utilizado por Bagozzi *et al.* (1991), que consiste em comparar o ajuste do modelo quando os construtos são considerados como tendo uma correlação unitária em relação ao modelo em que a correlação é estimada livremente. Nessa alternativa, ambos os construtos apresentaram validade discriminante estatisticamente significativa.

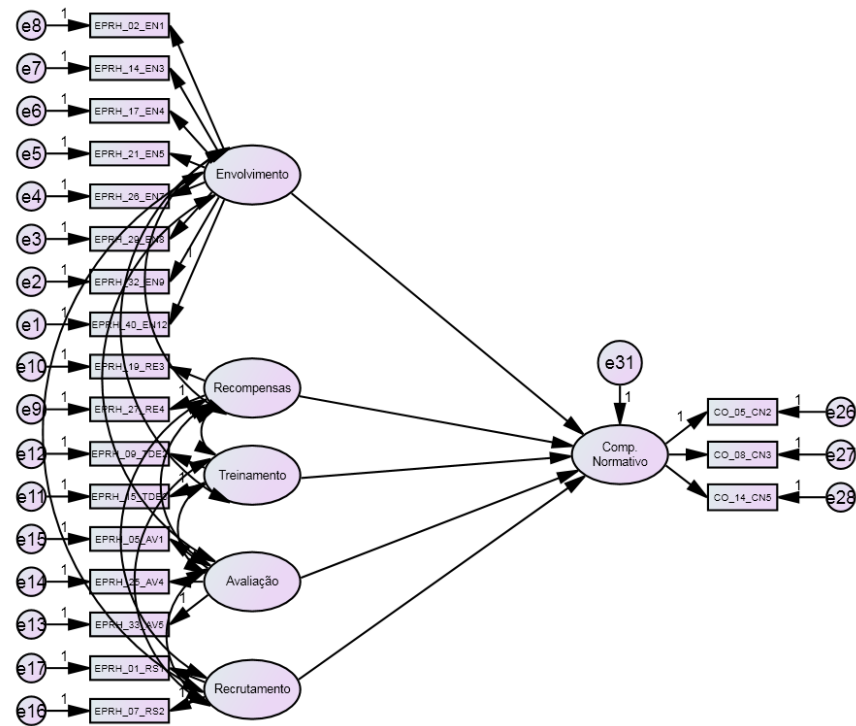
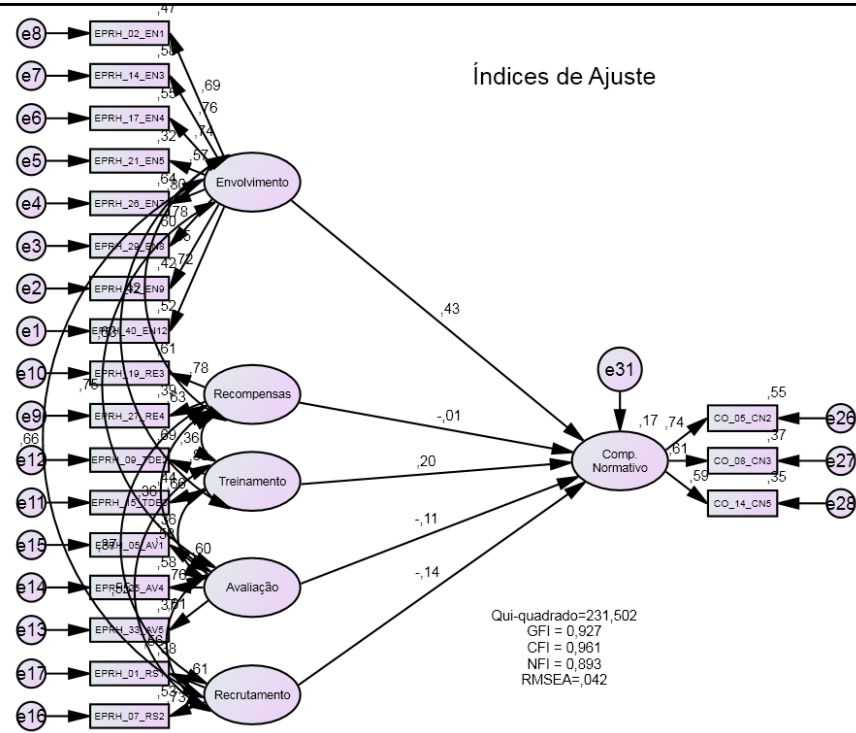
CONSTRUTOS	CC	AVE
Envolvimento	0,900	0,533
Recompensas	0,630	0,460
Treinamento	0,754	0,614
Avaliação	0,702	0,444
Recrutamento	0,588	0,418
Comp._Instrumental	0,809	0,462
Comp._Afetivo	0,685	0,423
Comp._Normativo	0,718	0,462

As medidas de adequação da medição ficaram, de forma geral, acima dos patamares aceitos de 0,60 para CC e 0,40 para AVE.

Finalmente, aplica-se a última componente da validade de construto (validade nomológica), buscando avaliar o quanto os relacionamentos entre as variáveis latentes do modelo são suportadas (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Inicialmente testou-se um modelo estrutural, considerando todas as dimensões de políticas de recursos humanos e os três tipos de comprometimento. No entanto, possivelmente dados os desvios da normalidade e a amostra relativamente pequena, bem como a presença de multicolinearidade entre os construtos exógenos, foi observado que o modelo não convergia de forma apropriada, gerando variâncias de erros negativas e pesos padronizados fora dos limites aceitáveis. Sendo assim, decidiu-se dividir o modelo em três partes, um para cada variável dependente. Os resultados são mostrados em sequência.

Comprometimento normativo



Para o primeiro modelo referente ao comprometimento normativo, pode-se dizer que o construto envolvimento explicou significativamente com um 1% de significância e peso de 0,43. Em um teste unicaudal, pode-se dizer que o treinamento (peso de 0,20) também apresenta um impacto positivo sobre comprometimento normativo. Os construtores explicaram 17% do comprometimento normativo (R2). Os índices de reajuste foram favoráveis com valores de GFI, CFI, NFI e outros índices próximos ou superiores a 0,91 e RMSEA abaixo de 0,05.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Comp._Normativo	<--- Avaliação	-,143	,197	-,729	,466
Comp._Normativo	<--- Treinamento	,244	,147	1,652	,098
Comp._Normativo	<--- Recompensas	-,011	,118	-,089	,929
Comp._Normativo	<--- Recrutamento	-,160	,164	-,973	,330
Comp._Normativo	<--- Envolvimento	,503	,193	2,610	,009
EPRH_40_EN12	<--- Envolvimento	1,000			
EPRH_32_EN9	<--- Envolvimento	,920	,087	10,528	***
EPRH_29_EN8	<--- Envolvimento	1,134	,090	12,593	***
EPRH_26_EN7	<--- Envolvimento	1,177	,091	12,956	***
EPRH_21_EN5	<--- Envolvimento	,769	,084	9,189	***
EPRH_17_EN4	<--- Envolvimento	1,099	,091	12,049	***
EPRH_14_EN3	<--- Envolvimento	1,077	,087	12,393	***
EPRH_02_EN1	<--- Envolvimento	,994	,089	11,153	***
EPRH_27_RE4	<--- Recompensas	1,000			
EPRH_19_RE3	<--- Recompensas	1,213	,245	4,947	***
EPRH_15_TDE3	<--- Treinamento	1,000			
EPRH_09_TDE2	<--- Treinamento	1,276	,155	8,253	***
EPRH_33_AV5	<--- Avaliação	1,000			
EPRH_25_AV4	<--- Avaliação	1,247	,144	8,673	***
EPRH_05_AV1	<--- Avaliação	,986	,129	7,623	***
EPRH_07_RS2	<--- Recrutamento	1,000			
EPRH_01_RS1	<--- Recrutamento	,833	,120	6,963	***
CO_05_CN2	<--- Comp._Normativo	1,000			
CO_08_CN3	<--- Comp._Normativo	,786	,115	6,836	***
CO_14_CN5	<--- Comp._Normativo	,776	,114	6,789	***

		Estimate
Comp._Normativo	<-- - Avaliação	-0,113
Comp._Normativo	<-- - Treinamento	0,202
Comp._Normativo	<-- - Recompensas	-0,009

Comp._Normativo	<-- -	Recrutamento	-0,136
Comp._Normativo	<-- -	Envolvimento	0,43
EPRH_40_EN12	<-- -	Envolvimento	0,72
EPRH_32_EN9	<-- -	Envolvimento	0,65
EPRH_29_EN8	<-- -	Envolvimento	0,777
EPRH_26_EN7	<-- -	Envolvimento	0,799
EPRH_21_EN5	<-- -	Envolvimento	0,569
EPRH_17_EN4	<-- -	Envolvimento	0,743
EPRH_14_EN3	<-- -	Envolvimento	0,764
EPRH_02_EN1	<-- -	Envolvimento	0,689
EPRH_27_RE4	<-- -	Recompensas	0,628
EPRH_19_RE3	<-- -	Recompensas	0,783
EPRH_15_TDE3	<-- -	Treinamento	0,661
EPRH_09_TDE2	<-- -	Treinamento	0,829
EPRH_33_AV5	<-- -	Avaliação	0,608
EPRH_25_AV4	<-- -	Avaliação	0,759
EPRH_05_AV1	<-- -	Avaliação	0,598
EPRH_07_RS2	<-- -	Recrutamento	0,728
EPRH_01_RS1	<-- -	Recrutamento	0,613
CO_05_CN2	<-- -	Comp._Normativo	0,739
CO_08_CN3	<-- -	Comp._Normativo	0,606

CO_14_CN5	<-- -	Comp._Normativo	0,592
-----------	----------	-----------------	-------

Outros índices de ajuste

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	55	231,502	155	0	1,494

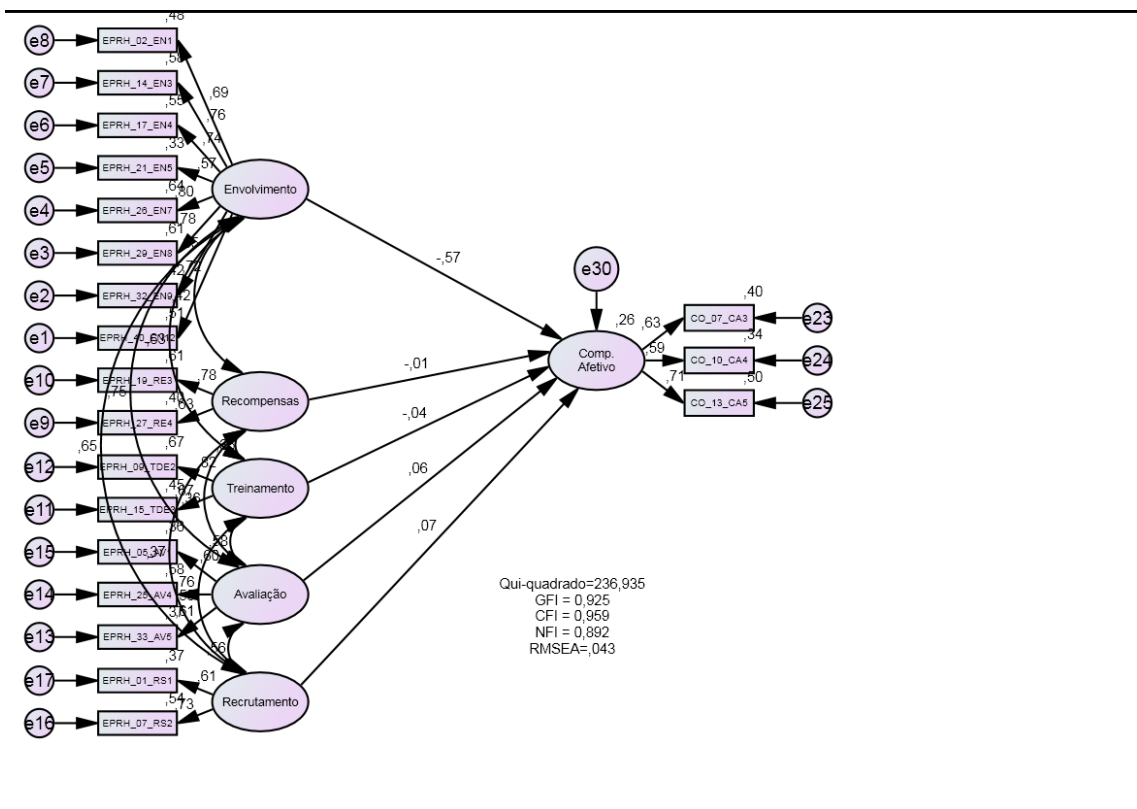
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,079	0,927	0,901	0,684

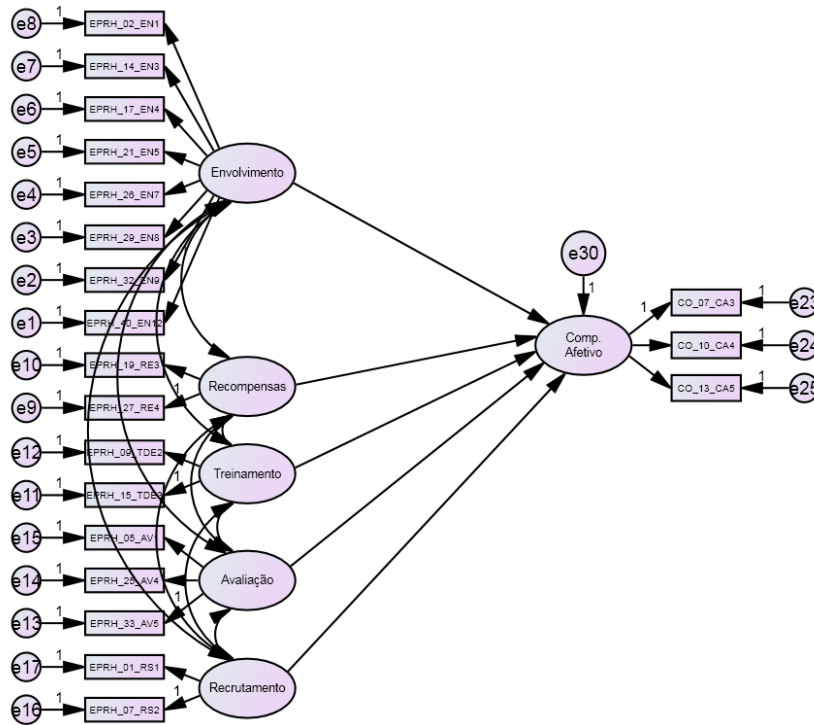
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,893	0,869	0,962	0,952	0,961

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,042	0,03	0,053	0,891

Comprometimento Afetivo

Para o segundo modelo de comprometimento, o afetivo, somente o envolvimento se mostrou significativo com peso de -0,571. O comprometimento afetivo foi explicado em 26,5% dado o tamanho do coeficiente de determinação múltipla. Mais uma vez os índices de ajuste foram favoráveis, demonstrando boa adequação do modelo aos dados.





Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Comp._Afetivo <--- Envolvimento	-,526	,154	-3,424	***	par_15
Comp._Afetivo <--- Recrutamento	,059	,121	,490	,624	par_16
Comp._Afetivo <--- Recompensas	-,010	,090	-,116	,908	par_27
Comp._Afetivo <--- Treinamento	-,037	,110	-,339	,735	par_28
Comp._Afetivo <--- Avaliação	,063	,149	,420	,674	par_29
EPRH_40_EN12 <--- Envolvimento	1,000				
EPRH_32_EN9 <--- Envolvimento	,922	,088	10,467	***	par_1
EPRH_29_EN8 <--- Envolvimento	1,144	,091	12,588	***	par_2
EPRH_26_EN7 <--- Envolvimento	1,181	,092	12,869	***	par_3
EPRH_21_EN5 <--- Envolvimento	,776	,084	9,213	***	par_4
EPRH_17_EN4 <--- Envolvimento	1,103	,092	11,985	***	par_5
EPRH_14_EN3 <--- Envolvimento	1,080	,088	12,304	***	par_6
EPRH_02_EN1 <--- Envolvimento	1,005	,090	11,177	***	par_7
EPRH_27_RE4 <--- Recompensas	1,000				
EPRH_19_RE3 <--- Recompensas	1,211	,244	4,957	***	par_8
EPRH_15_TDE3 <--- Treinamento	1,000				
EPRH_09_TDE2 <--- Treinamento	1,250	,152	8,234	***	par_9
EPRH_33_AV5 <--- Avaliação	1,000				
EPRH_25_AV4 <--- Avaliação	1,251	,144	8,663	***	par_10
EPRH_05_AV1 <--- Avaliação	,987	,130	7,609	***	par_11
EPRH_07_RS2 <--- Recrutamento	1,000				
EPRH_01_RS1 <--- Recrutamento	,817	,118	6,903	***	par_12
CO_07_CA3 <--- Comp._Afetivo	1,000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CO_10_CA4	<--- Comp._Afetivo	1,011	,147	6,888	***	par_13
CO_13_CA5	<--- Comp._Afetivo	1,149	,159	7,220	***	par_14

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Comp._Afetivo	<--- Envolvimento	-,571
Comp._Afetivo	<--- Recrutamento	,065
Comp._Afetivo	<--- Recompensas	-,011
Comp._Afetivo	<--- Treinamento	-,040
Comp._Afetivo	<--- Avaliação	,063
EPRH_40_EN12	<--- Envolvimento	,717
EPRH_32_EN9	<--- Envolvimento	,649
EPRH_29_EN8	<--- Envolvimento	,780
EPRH_26_EN7	<--- Envolvimento	,798
EPRH_21_EN5	<--- Envolvimento	,571
EPRH_17_EN4	<--- Envolvimento	,743
EPRH_14_EN3	<--- Envolvimento	,762
EPRH_02_EN1	<--- Envolvimento	,693
EPRH_27_RE4	<--- Recompensas	,629
EPRH_19_RE3	<--- Recompensas	,783
EPRH_15_TDE3	<--- Treinamento	,668
EPRH_09_TDE2	<--- Treinamento	,820
EPRH_33_AV5	<--- Avaliação	,607
EPRH_25_AV4	<--- Avaliação	,761
EPRH_05_AV1	<--- Avaliação	,598
EPRH_07_RS2	<--- Recrutamento	,735
EPRH_01_RS1	<--- Recrutamento	,607
CO_07_CA3	<--- Comp._Afetivo	,633
CO_10_CA4	<--- Comp._Afetivo	,587
CO_13_CA5	<--- Comp._Afetivo	,709

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Avaliação	<--> Recrutamento	,563
Treinamento	<--> Recrutamento	,548
Recompensas	<--> Recrutamento	,365
Envolvimento	<--> Recrutamento	,654
Treinamento	<--> Avaliação	,577
Recompensas	<--> Avaliação	<u>,361</u>
Envolvimento	<--> Avaliação	,754
Recompensas	<--> Treinamento	,364
Envolvimento	<--> Treinamento	,633
Envolvimento	<--> Recompensas	,424

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Comp._Afetivo	,265

Indices de ajuste

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	55	236,935	155	0	1,529

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,088	0,925	0,898	0,683

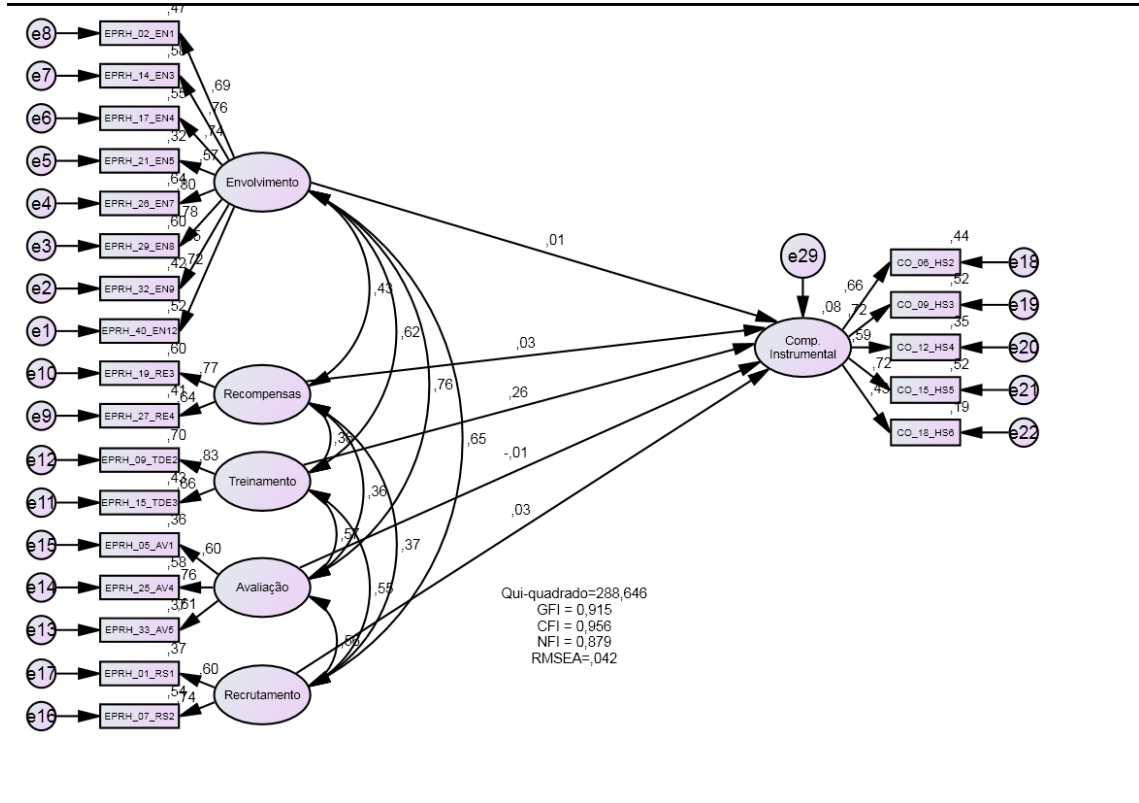
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,892	0,867	0,96	0,95	0,959

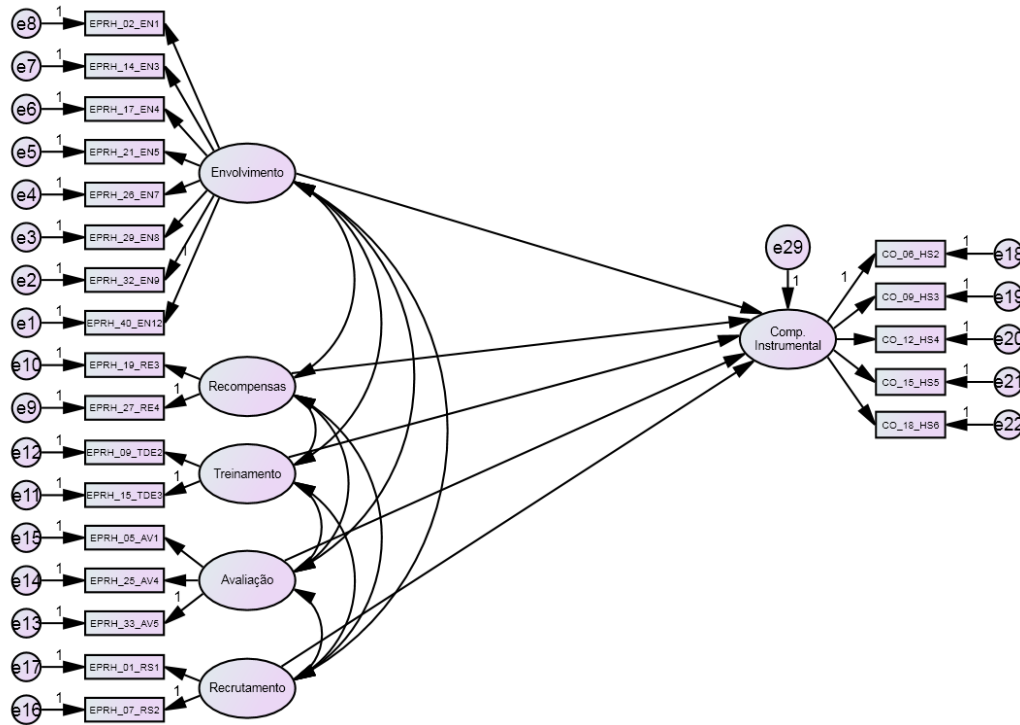
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,816	0,727	0,782

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,043	0,032	0,054	0,845

Comprometimento Instrumental

Finalmente, para o comprometimento instrumental, somente o construto treinamento apresentou significância estatística, revelando uma capacidade explicativa 8% e com peso de 0,255. Os índices de reajuste também foram favoráveis.





Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Comp._Instrumental	<--- Envolvimento	,008	,158	,052	,959	par_27
Comp._Instrumental	<--- Recompensas	,030	,099	,301	,764	par_28
Comp._Instrumental	<--- Avaliação	-,008	,166	-,050	,960	par_29
Comp._Instrumental	<--- Treinamento	,273	,126	2,160	,031	par_30
Comp._Instrumental	<--- Recrutamento	,028	,133	,208	,835	par_31
EPRH_40_EN12	<--- Envolvimento	1,000				
EPRH_32_EN9	<--- Envolvimento	,922	,088	10,522	***	par_1
EPRH_29_EN8	<--- Envolvimento	1,134	,090	12,558	***	par_2
EPRH_26_EN7	<--- Envolvimento	1,184	,091	12,992	***	par_3
EPRH_21_EN5	<--- Envolvimento	,770	,084	9,189	***	par_4
EPRH_17_EN4	<--- Envolvimento	1,102	,091	12,039	***	par_5
EPRH_14_EN3	<--- Envolvimento	1,075	,087	12,335	***	par_6
EPRH_02_EN1	<--- Envolvimento	,990	,089	11,076	***	par_7
EPRH_27_RE4	<--- Recompensas	1,000				
EPRH_19_RE3	<--- Recompensas	1,179	,235	5,016	***	par_8
EPRH_15_TDE3	<--- Treinamento	1,000				
EPRH_09_TDE2	<--- Treinamento	1,294	,156	8,275	***	par_9
EPRH_33_AV5	<--- Avaliação	1,000				
EPRH_25_AV4	<--- Avaliação	1,252	,144	8,674	***	par_10
EPRH_05_AV1	<--- Avaliação	,986	,130	7,611	***	par_11
EPRH_07_RS2	<--- Recrutamento	1,000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EPRH_01_RS1	<--- Recrutamento	,811	,118	6,896	***	par_12
CO_06_HS2	<--- Comp._Instrumental	1,000				
CO_09_HS3	<--- Comp._Instrumental	1,034	,113	9,173	***	par_13
CO_12_HS4	<--- Comp._Instrumental	,838	,104	8,048	***	par_14
CO_15_HS5	<--- Comp._Instrumental	1,112	,121	9,216	***	par_15
CO_18_HS6	<--- Comp._Instrumental	,653	,106	6,167	***	par_16

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Comp._Instrumental	<--- Envolvimento	,008
Comp._Instrumental	<--- Recompensas	,028
Comp._Instrumental	<--- Avaliação	-,007
Comp._Instrumental	<--- Treinamento	,255
Comp._Instrumental	<--- Recrutamento	,027

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Envolvimento	<--> Treinamento	,625
Envolvimento	<--> Recompensas	,427
Envolvimento	<--> Avaliação	,755
Envolvimento	<--> Recrutamento	,652
Recompensas	<--> Treinamento	,362
Treinamento	<--> Avaliação	,574
Treinamento	<--> Recrutamento	,546
Recompensas	<--> Avaliação	,363
Recompensas	<--> Recrutamento	,366
Avaliação	<--> Recrutamento	,563

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Comp._Instrumental	,081

Análise das médias de comprometimento

Foi feita a análise descritiva do comprometimento com base nas médias, construídas levando-se em consideração os pesos fatoriais encontrados na AFC (KLINE, 2005). Os resultados se encontram na Tabela 1. Usando testes de comparação múltiplas (testes t para amostras independentes com correção de *Bonferroni* a 5% de significância), as diferenças entre os grupos são:

- Pessoal com vínculo anterior na UFBA apresenta maior comprometimento normativo que os que não tem.

- b) Quem não tem cargo de chefia apresenta maior comprometimento normativo que os que tem.

Tabela 1 – Médias de comprometimento por grupo

		CA	CN	HS
		Mean	Mean	Mean
Sexo	Masculino	2,98	2,79	2,69
	Feminino	3,00	2,58	2,54
E_civil	Solteiro	3,23	2,66	2,73
	Casado	2,93	2,75	2,63
	Viúvo	2,20	1,65	1,00
	Separado/divorciado/desquitado	2,89	2,62	2,54
tipodeformação	Outro	3,06	2,85	2,61
	Bacharel	3,00	2,73	2,64
	Licenciado	2,90	2,58	2,54
	Tecnólogo	4,00	3,10	2,50
última_ formação_ concluída	Graduação	2,95	2,33	3,00
	Especialização	2,71	2,75	2,38
	Mestrado	3,10	2,90	2,75
VínculoUFBA	Doutorado	3,05	2,68	2,58
	Pós-doutorado	2,79	2,64	2,65
	Substituto	3,05	2,59	2,70
	efetivo	2,99	2,72	2,62
TemposerviçoUFBA		2,72	2,53	2,71
	0 (8 meses)	1,90	2,30	1,00
	04 anos	4,40	3,45	3,00
	05 anos	3,25	3,20	3,75
	07 anos	2,50	2,80	4,00
	1	4,06	3,04	3,34
	1 ano	3,00	2,90	3,00
	1 ano e 10 meses	4,10	2,80	2,50
	1 ano e 11 meses	3,20	3,60	2,00
	1 ano e 3 meses	4,20	3,30	3,00
	10	2,83	3,03	2,50
	11	3,42	2,47	2,10
	11 anos	2,20	3,30	2,50
	12	3,05	3,10	1,75
	12 anos	3,30	3,80	2,00
	14	2,35	2,35	4,00
15	2,70	3,80	2,50	
16	3,75	3,65	3,50	

17	2,20	3,80	4,00
17 anos	2,13	3,13	4,33
18	3,34	2,18	2,80
18 anos	3,23	3,28	2,53
19	1,80	2,33	2,35
19 anos	4,20	2,50	2,50
2	2,63	2,61	2,26
2 anos	3,50	2,20	3,00
2 e 1/2 anos	5,00	3,70	2,50
20	3,04	2,69	2,69
20 anos	3,48	3,15	3,02
21	3,60	3,35	2,50
22	4,10	3,60	4,25
22 (vinte e dois)	1,50	2,90	4,00
22 anos	2,10	1,57	2,87
23	1,70	2,03	2,63
23 anos	2,05	3,25	2,00
24	3,43	2,63	3,03
25	2,20	1,70	2,25
26	3,85	2,05	3,30
26 anos	1,30	1,00	1,00
26 NA UFPE 14 NA UFBA	3,60	2,30	2,50
27 anos	3,00	2,60	3,75
28 anos	2,10	2,50	2,00
29	5,00	3,60	3,10
2a	1,80	3,10	1,50
3	2,72	2,70	2,76
3 anos	3,86	3,44	2,99
3 anos como efetiva e 2 anos como professora substituta	2,70	3,00	3,00
3 anos como substituta + 5 anos como efetiva	1,80	1,80	2,00
30	2,53	2,20	2,00
30 anos	3,00	1,40	3,50
31	2,50	1,80	1,67
31 anos	2,94	2,60	2,92
31 ANOS	4,20	3,40	3,50
32	2,50	2,63	1,53
32 anos	5,00	3,60	3,10
33	2,88	2,78	2,63
33 anos	2,20	3,60	3,10
34	5,00	3,30	3,10
34 anos	3,00	2,70	1,88

	35	2,50	2,75	3,30
	36	3,40	4,80	4,50
	36 anos	1,90	1,70	1,50
	37 anos	2,90	3,10	3,10
	37a	4,50	3,60	1,00
	38	2,80	1,00	3,00
	38 anos	4,25	3,60	2,75
	39	1,70	1,70	1,00
	4	2,62	2,60	2,49
	4 anos	4,05	2,85	2,70
	4 anos e 11 meses	1,60	2,30	1,00
	4 anos e meio	3,70	1,00	1,00
	4 meses atuais como efetivo e 4 anos de substituto	4,50	2,70	3,10
	40	5,00	3,60	3,10
	45	3,20	2,30	1,00
	5	3,07	2,52	2,52
	5 anos	2,23	2,75	2,63
	5 ANOS	4,20	3,60	2,90
	6	2,23	2,53	3,00
	6 anos	3,95	2,95	2,30
	6anos	1,00	2,40	2,90
	7	2,82	3,32	2,22
	7 anos	2,30	2,40	2,00
	7 ANOS	2,80	2,90	2,00
	7 meses	3,15	2,35	4,50
	8	3,60	2,72	3,03
	8 anos	3,40	2,98	1,63
	8 meses	2,70	2,70	2,50
	9	3,05	2,18	3,28
	9 anos	4,55	3,60	2,75
	9 anos como tecnico- administrativo 10 anos como docente	1,50	1,40	1,00
	em torno de 28 entre 30 anos	3,80	1,60	1,50
	menos de 1 ano	2,80	3,00	2,50
	Menos de 1 ano (9 meses)	2,60	2,90	4,00
	Nove	2,20	2,30	2,00
	três anos	2,90	3,30	1,00
	um ano.	2,40	1,60	2,00
		2,72	2,53	2,71
TempoDocência	05 anos	4,80	3,10	2,50
	1 ano	3,00	2,90	3,00

10	2,47	2,78	2,37
10 anos	3,03	2,83	2,97
11	2,93	2,34	1,95
11 anos	4,10	3,30	2,00
11 ANOS	2,80	2,90	2,00
12	2,76	2,69	2,29
12 anos	1,75	2,85	4,00
13	3,54	3,08	2,60
13 anos	3,30	3,17	2,17
14	3,60	2,74	3,44
14 anos	3,23	3,00	1,83
145	3,00	2,60	3,50
15	2,32	2,92	3,20
15 anos	4,50	2,30	2,00
16	3,00	2,80	3,00
16 anos	3,90	2,90	2,00
17	2,40	2,40	2,90
17 anos	3,50	2,20	3,00
18	3,56	2,92	2,40
18 anos	2,40	3,50	4,00
18anos	2,60	3,30	3,10
19	3,00	2,40	3,30
19 anos	1,70	3,30	5,00
2	3,55	2,73	2,78
2 e 1/2 anos	5,00	3,70	2,50
20	2,93	2,97	2,89
20 anos	3,97	3,60	2,57
20 anos UFBA 17 anos outra IFES	3,30	2,70	3,10
21	2,92	2,52	2,18
22	3,23	3,08	3,68
22 anos	3,27	2,57	2,53
23	3,30	3,60	2,50
23 anos	2,17	3,53	3,00
24	2,48	2,60	2,28
25	2,53	2,58	2,73
25 anos	3,30	2,57	1,67
25 anos (fora do ensino superior)	2,50	2,30	3,00
26	3,18	2,23	3,28
26 anos	1,50	1,40	1,00
27	2,00	2,50	2,50
27 anos	4,30	2,30	3,10

28	3,35	2,50	2,05
28 anos	4,30	3,40	4,00
29 anos	1,85	1,70	2,75
3	3,20	2,43	2,79
3 anos	2,30	4,00	3,45
30	2,90	2,35	2,38
30 anos	3,80	2,40	3,00
31	2,65	2,00	2,00
31 anos	2,90	3,10	3,50
31 ANOS	4,20	3,40	3,50
32	2,13	2,37	1,67
32 anos	2,60	2,50	4,00
33	2,83	3,67	2,20
34	3,45	3,05	2,05
34 anos	3,00	2,76	2,10
35	2,85	2,45	3,05
35 anos	4,30	4,80	5,00
36	4,10	2,65	4,05
36 anos	2,00	2,10	1,75
37	5,00	3,60	3,10
37a	4,50	3,60	1,00
38	2,80	1,00	3,00
38 anos	4,25	3,60	2,75
39	2,30	2,40	2,05
4	2,16	1,92	1,80
40	2,20	3,25	3,70
40 ANOS	3,60	2,30	2,50
42	2,20	1,40	1,00
42 anos	1,90	2,10	1,00
44 anos	3,70	1,00	1,00
45	1,70	1,40	2,50
47 anos	1,30	1,00	1,00
5	3,23	2,83	2,83
5 anos	3,30	2,83	3,50
5 ANOS	4,20	3,60	2,90
6	2,60	2,73	2,60
6 anos	5,00	3,60	2,90
6anos	1,00	2,40	2,90
7	3,70	3,75	2,30
7a	1,80	3,10	1,50
8	3,00	2,42	2,83
8 anos	3,30	3,23	2,67
85	2,40	1,40	2,50

Unidade	9	3,22	2,49	2,26
	entre 28 e 30 anos	3,80	1,60	1,50
	Não sou docente sou pesquisadora e oriento bolsistas.	2,00	2,00	2,00
	Nove	2,20	2,30	2,00
	um ano	2,40	1,60	2,00
		2,83	2,61	2,76
	--	3,00	2,60	2,50
	ADM	2,80	2,40	1,75
	Administração	3,43	2,77	2,53
	ADMINISTRAÇÃO	3,00	2,60	3,50
	Biologia	3,55	2,50	3,30
	BIOLOGIA	2,20	1,70	1,00
	Ciência da Informação	1,30	1,80	4,50
	Ciências Contábeis	3,50	2,90	1,50
	Comunicação	3,10	3,80	3,00
	Dança	2,58	2,58	2,50
	DANÇA	2,35	2,05	2,00
	dcc	2,70	3,00	3,00
	Dep. Matemática	4,50	3,30	3,10
	Departamento de Ciências Contábeis	5,00	4,60	4,50
	Departamento de Geografia.	2,40	1,60	2,00
	Dfel/ ilufba	1,00	2,90	4,00
	Direito	3,97	4,13	2,70
	ea	2,10	5,00	4,00
	Eaufba	1,00	2,10	1,50
	Eaufba	1,30	1,00	1,00
	EAUFBA	2,60	3,00	2,50
	Economia	3,37	2,77	2,33
	ECONOMIA	4,20	2,90	3,00
	Educação	2,40	2,70	4,00
	EEUFBA	1,00	1,00	3,10
	EMEVZ	4,10	3,80	3,00
	Emus	4,20	2,30	3,50
	EMUS	2,40	1,70	3,20
	EMUS - Escola de Música da UFBA	3,60	2,90	4,50
	EMUS UFBA	2,20	3,70	4,00
	ENUFBA	4,00	1,60	3,05
	Escola de Medicina Veterinária e Zootecnia	3,00	3,60	1,00
	Lotação			

Escola de Administração	3,48	3,17	3,65
Escola de Administração da UFBA	2,90	2,30	1,00
Escola de enfermagem	2,60	3,30	3,10
Escola de Enfermagem	3,04	2,30	2,02
Escola de Medicina Veterinária e Zootecnia	4,00	3,10	2,50
Escola de Medicina Veterinária e Zootecnia	3,00	1,80	2,80
ESCOLA DE MEDICINA VETERINÁRIA E ZOOTECCIA	4,40	4,80	5,00
Escola de Musica	2,00	2,10	4,00
Escola de Música	3,90	2,93	2,97
Escola de Nutrição	3,60	3,35	2,00
ESCOLA DE NUTRIÇÃO	3,50	3,30	3,10
Escola de Teatro	4,50	3,60	2,50
Escola Politecnica	2,50	1,70	2,00
Escola Politécnica	2,40	2,50	2,75
Fac. de Farmácia	1,80	3,10	1,50
Faced	3,47	3,10	3,50
Faced	3,20	1,70	5,00
FACED	3,30	2,83	3,17
FACED UFBA	3,60	2,30	2,50
Faculdade de Arquitetura	3,35	3,32	2,50
Faculdade de Ciências Contábeis	3,40	3,55	2,25
Faculdade de Comunicação	3,55	3,20	2,75
Faculdade de Comunicação - FACOM	5,00	3,60	2,50
Faculdade de Direito	2,66	2,78	2,02
FACULDADE DE DIREITO	2,10	3,40	2,00
Faculdade de Economia	3,13	2,83	2,40
Faculdade de Educação	2,90	4,40	1,00
Faculdade de Farmácia	2,55	2,80	3,75
Faculdade de Medicina	4,30	2,30	3,10
Faculdade de Odontologia	3,40	2,10	1,00
Farmácia	3,40	2,60	4,00
fcc	2,20	1,00	3,50
FCC	3,80	2,57	4,03
FCE	2,80	1,00	3,00
ffch	3,10	3,10	3,50
FFCH	2,43	2,50	2,88

I. Biologia	1,00	2,70	1,00
I. Matemática	1,50	1,70	1,00
I. Psicologia	1,90	1,70	1,50
IB	1,45	2,40	4,25
IBIO	3,20	2,30	1,00
ICADS	2,68	2,88	3,00
ICADS - Barreiras	3,53	3,37	3,47
ICADS/Barreiras	2,60	2,90	4,00
ICADS/Barreiras-Ba	1,00	2,40	2,90
ICI	2,60	2,90	2,00
IGEO	1,50	2,90	4,00
ihac	4,50	4,00	3,50
IHAC	2,70	2,55	1,25
Ilufba	2,90	3,30	1,00
ILUFBA	3,00	2,85	3,08
IM	1,20	2,70	2,90
ims	2,15	2,00	2,00
IMS	2,90	2,35	2,40
IMS - CAT - UFBA	3,10	2,10	2,50
IMS Ufba	2,70	3,00	3,00
IMS-CAT	3,80	3,10	3,10
IMS/CAT	1,90	1,40	1,00
IMS/CAT - Vitória da Conquista	3,50	2,10	2,00
IMS/CAT/UFBA (Campus de Vitória da Conquista)	3,60	2,30	1,00
Inst. Matematica	3,30	1,60	2,50
Instituto de biologia	3,50	2,20	1,50
Instituto de biologia	1,00	1,70	1,00
Instituto de Biologia	2,80	3,07	2,17
INSTITUTO DE BIOLOGIA	1,50	2,80	1,50
Instituto de Física	2,57	2,63	3,00
Instituto de Geociências	3,70	2,40	2,20
Instituto de Geociências - IGEO	3,50	2,30	4,00
Instituto de Letras	2,66	3,14	2,90
INSTITUTO DE LETRAS	3,65	3,25	2,25
Instituto de matemática	1,70	1,40	2,50
Instituto de psicologia	5,00	3,60	3,10
Instituto de Psicologia	3,30	2,40	2,00
Instituto de Química	2,90	3,10	3,10
Instituto de química	3,20	3,60	2,00
Instituto de Química	3,16	2,62	3,01

	instituto de química	2,60	2,70	3,00
	INSTITUTO DE QUÍMICA - 1982	4,20	3,40	3,50
	Instituto de saúde Coletiva	3,80	3,10	3,10
	Instituto de Saúde Coletiva	2,70	2,77	2,63
	Instituto multidisciplinar em saúde	3,80	3,40	3,50
	Intituto de Química	3,80	3,30	2,90
	IPS	1,87	2,10	1,50
	IQ	2,33	3,17	1,83
	ISC	2,05	2,03	1,50
	Isntituto de Matemática	2,30	1,40	4,00
	letras	1,00	2,90	2,00
	Letras	3,16	2,29	2,33
	MAT	2,30	2,00	1,50
	Matematica	2,40	3,40	4,00
	Medicina Veterinária	4,80	3,10	2,50
	Medicina Veterinária e Zootecnia	1,00	1,20	1,00
	MEV	4,45	3,40	3,10
	musica	2,00	2,90	3,10
	música	2,40	1,00	1,00
	Música	2,93	1,97	2,33
	NUTRICAÇÃO	2,50	3,70	2,50
	nutrição	3,50	2,90	2,90
	Nutrição	2,60	3,40	3,00
	ODO	4,50	3,60	1,00
	Odontologia	4,35	3,25	2,68
	POLITÉCNICA	1,90	3,30	2,50
	Química	1,70	1,70	1,00
	Química	3,00	2,90	3,00
	UFG	2,50	1,80	1,00
	UGEO	5,00	3,60	3,10
	20 h	3,20	2,83	3,03
RegimeTrabalho	40 h	2,86	2,56	2,44
	DE	2,98	2,71	2,60
		2,72	2,53	2,71
Possui_outro_vínculo_trab	sim	3,16	2,64	2,68
	não	2,96	2,72	2,62
		2,94	2,70	2,61
se_tem_outro_vinc_quantas_or	0	3,20	1,95	3,25
g	1	2,85	2,65	2,86

	1 - Orquestra Sinfonica da Bahia (SECULT)	3,80	2,40	3,50
	1 (uma)	2,40	4,10	5,00
	1, embora já aposentada	3,70	1,00	1,00
	2	5,00	4,60	3,10
	Apenas uma	5,00	3,70	2,50
	Duas	3,50	3,35	1,50
	Em outra organização	1,00	1,00	3,10
	Estado	2,90	4,40	1,00
	não se aplica	2,40	3,50	4,00
	nenhuma	3,00	1,40	3,50
	Orquestra Sinfônica da Bahia	5,00	3,60	2,90
	Tribunal do Trabalho da Bahia (TRT5)	2,30	2,20	1,50
	Uesb	4,50	2,70	3,10
	uma	3,70	2,80	2,75
	Uma	3,43	2,40	2,77
	UMA	3,00	2,60	3,50
	Uma.	2,40	1,60	2,00
	UNEB	1,00	1,70	2,90
	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
	XXXXXXXXXX	4,20	3,40	3,50
	graduação	2,96	2,69	2,60
NívelAtuação	especialização	.	.	.
	mestrado	.	.	.
	doutorado	.	.	.
	Ciências exatas e da terra	2,75	2,63	2,70
	ciências da saúde	3,06	2,58	2,41
	ciências humanas	3,06	2,77	2,90
	ciências biológicas	2,55	2,54	2,11
ÁreaAtuação	ciências agrárias	3,74	2,93	2,83
	linguística, letras e artes	2,91	2,63	2,71
	engenharias	2,70	2,04	2,82
	ciências sociais aplicadas	3,23	3,04	2,63
	outros	3,33	1,87	2,40
CargoChefia	sim	2,93	2,49	2,55
	não	3,01	2,80	2,66
	coordenador de curso de graduação	2,84	2,56	2,62
QualCargoChefia	chefe de departamento	2,91	2,49	3,17
	diretor	3,08	2,32	2,58
	coordenador de programa de pós-graduação	3,04	2,41	2,61

VínculoanteriorUfba	sim	3,08	2,82	2,64
	não	2,87	2,54	2,61

Comparando as médias gerais de CA, CN e HS por meio do teste de Friedman e Wilcoxon, chegou-se a conclusão que as médias de CA (2,97) superam a média de CN (2,69) e HS (2,63), mas que não existem diferenças entre as médias destas últimas dimensões.