

Práticas de Gestão de Pessoas, Inovação Gerencial e Perfis de Comprometimento Organizacional

Adauto de Vasconcelos Montenegro¹ 

Ana Paula Moreno Pinho² 

Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá¹ 

Resumo

Objetivo – Este estudo teve como objetivo investigar se a inovação gerencial e as práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação atuam como antecedentes de perfis de comprometimento organizacional.

Referencial teórico – Para a investigação do comprometimento organizacional, utilizaram-se o modelo de três dimensões (TCM) (Meyer & Allen, 1991) e a abordagem de perfis de comprometimento (Meyer, Stanley & Parfyonova, 2012). Para a investigação da inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação, consideraram-se as contribuições de Laursen e Foss (2011) e Lopes (2017), além de outros estudos da literatura nacional e internacional.

Metodologia – Trata-se de uma pesquisa quantitativa, explicativa e de campo, que utilizou um questionário sociodemográfico e escalas Likert, com amostra de 470 trabalhadores. O campo de pesquisa consistiu em duas universidades federais, em dez campi, localizadas no nordeste brasileiro. Para a análise dos dados, utilizaram-se a estatística descritiva, a análise fatorial exploratória, a análise de perfil latente e regressões logísticas binárias.

Resultados – Identificaram-se quatro perfis de comprometimento organizacional: descomprometidos; comprometidos de combinação afetivo-continuação; moderados; e comprometidos afetivamente. Apenas as práticas de delegação e incentivos tangíveis e intangíveis atuaram como antecedentes para determinados perfis.

Implicações práticas e sociais da pesquisa – As principais contribuições teóricas foram: o delineamento de perfis de comprometimento organizacional e o destaque das práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação com poder preditivo em relação a tais perfis, o que pode sugerir, para a gestão, o fortalecimento de práticas

1. Universidade Federal do Ceará, Departamento de Psicologia, Fortaleza, Brasil

2. Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Administração, Fortaleza, Brasil

Como citar:

Montenegro, A. V., Pinho, A. P. M., & Tupinambá, A. C. R. (2022). Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(4), p.755-773. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4207>

Recebimento:

18/mar/2021

Aprovação:

07/out/2022

Editor responsável:

Profa. Teresa Proença

Revisores:

Nágila Vilela; o outro revisor não quis divulgar seu nome

Processo de avaliação:

Double Blind Review

Esse artigo possui dados abertos



Revista Brasileira de Gestão de Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4207>

voltadas à inovação que promovam o comprometimento dos trabalhadores nas universidades públicas.

Contribuições – A originalidade da pesquisa consiste em abordar perfis de comprometimento organizacional, articulando-os à inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação, que busca contribuir para o preenchimento de lacunas de pesquisa em nível nacional.

Palavras-chave: Perfis de comprometimento organizacional, inovação gerencial, práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação.

I Introdução

Considerado um dos construtos de interesse para a pesquisa e a prática organizacional, o comprometimento organizacional (CO) é um modo de vinculação psicológica entre trabalhador e organização, que envolve a decisão de permanecer no ambiente organizacional (Meyer & Allen, 1991; Meyer, 2009). O construto foi estudado por meio da abordagem centrada na pessoa, que indica a possibilidade de o trabalhador vivenciar simultaneamente diferentes dimensões de comprometimento, ou seja, diferentes perfis de comprometimento organizacional (Meyer et al., 2012). Pesquisas sobre o tema predominam em alguns países (Kam et al., 2016; Meyer et al., 2012; Meyer et al., 2013; Meyer et al., 2018), mas são relativamente escassas no Brasil (Bandeira et al., 2000; Medeiros et al., 1999). As pesquisas no Brasil não seguiram abordagens utilizadas internacionalmente, nem utilizaram o método de análise de perfil latente, comumente utilizado internacionalmente.

Entre os antecedentes do comprometimento estão as práticas de gestão, que consistem em um conjunto de características e ações realizadas no contexto organizacional e que se relacionam a aspectos como gestão de pessoas, estilos de liderança, estrutura organizacional e modernidade organizacional (Peixoto & Souza, 2015). No entanto, pode-se observar que a maioria dos estudos que articulam tais práticas ao CO não abordam as práticas de gestão de pessoas (PGP) voltadas à inovação, nem sequer consideram a inovação gerencial (IG) no escopo da pesquisa (Aboramadan et al., 2020; Oliveira et al., 2014; Stecca et al., 2016). Quando os antecedentes dos perfis de CO são analisados na literatura (Kam et al., 2016; Meyer et al., 2012; Meyer et al., 2013; Meyer et al., 2018), não se identificam estudos conectando as práticas de gestão aos perfis.

Há também relativamente poucos estudos na literatura nacional que abordam explicitamente as PGP voltadas à inovação em instituições públicas de ensino superior (IES). Os estudos encontrados comumente

abordam uma perspectiva tradicional de análise da PGP (Montezano et al., 2019; Tomazzoni et al., 2017). Essa lacuna está presente na literatura sobre o setor público brasileiro, que, segundo Brandão e Bruno-Faria (2013), tem produção científica limitada sobre inovação, relacionada com evoluções e transformações na gestão pública como um todo (Montezano & Isidro, 2020). Demo et al. (2018) também apontam lacunas de pesquisa em Gestão de Pessoas no que diz respeito ao aprofundamento do estudo sobre determinadas práticas e aprimoramento de medidas.

Com relação à justificativa prático-gerencial desta pesquisa, é relevante ressaltar que identificar práticas de gestão de pessoas que favoreçam o comprometimento organizacional desempenha um papel valioso no contexto do setor público, uma vez que tal identificação pode gerar subsídios para que os gestores fortaleçam determinadas práticas e/ou investir no desenvolvimento de novas ações de gestão de pessoas. Adicionalmente, os resultados desta pesquisa podem auxiliar o planejamento estratégico institucional (em termos de práticas/ações de gestão) das organizações envolvidas.

Considerando as lacunas mencionadas na área de CO e IG, além da falta de pesquisas que articulem as duas áreas e as potenciais contribuições prático-gerenciais, este trabalho teve como objetivo investigar o impacto da inovação gerencial e das práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação nos perfis de comprometimento organizacional.

2 Referencial teórico

2.1 Comprometimento organizacional e a abordagem de perfis

O comprometimento organizacional é entendido como uma força estabilizadora que direciona o comportamento do indivíduo, envolvendo um curso de ação. Também diz respeito a aspectos relacionados ao estilo de gestão e liderança, além de outros aspectos

do contexto de trabalho, como cultura organizacional e satisfação no trabalho (Ali & Kashif, 2020).

Mowday et al. (1979) consideraram o comprometimento de forma unidimensional. Posteriormente, Meyer e Allen (1991) desenvolveram o modelo de três dimensões: comprometimento organizacional afetivo, normativo e de continuação.

O comprometimento afetivo é entendido como um “desejo”, envolvendo identificação do trabalhador com a organização, a lealdade, a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização, esforço relacionado à organização e desejo de permanecer empregado na organização (Mowday et al., 1979). O comprometimento normativo demonstra o sentimento de dever ou obrigação moral em relação à organização (Weiner & Vardi, 1990). O comprometimento de continuação compreende os custos percebidos, tanto sociais quanto psicológicos, da possível saída do trabalhador da organização, considerando os investimentos que nela tenha colocado e as alternativas limitadas fora da organização (Becker, 1960).

Como antecedentes do CO, existem características demográficas pessoais como idade e gênero, valores, características organizacionais, diferenças individuais e experiências de trabalho (Bastos et al., 2013).

O comprometimento organizacional foi investigado por meio da abordagem centrada em variáveis, que considera o efeito de cada dimensão do comprometimento organizacional de forma individual.

Posteriormente, a abordagem centrada nas pessoas propõe que se examinem as interações entre as três dimensões do comprometimento, articulando os perfis do construto (Meyer & Parfyonova, 2010). Essa abordagem aponta para a possibilidade de o trabalhador vivenciar simultaneamente dimensões de comprometimento em graus variados, o que permite a comparação entre diferentes trabalhadores a partir de diversas configurações decorrentes de combinações das dimensões em cada indivíduo. Tais combinações entre as dimensões possibilitam a criação de perfis de comprometimento (Pinho et al., 2022a).

Enquanto cada dimensão do comprometimento, individualmente, é entendida como uma mentalidade (*mindset*), os perfis de CO envolvem uma combinação de mentalidades (Meyer & Herscovitch, 2001). Os exemplos de determinados perfis de comprometimento na literatura são diversos, como se observa no Quadro 1. Há outras designações que podem ser encontradas, como “descomprometidos” (baixa pontuação nas três dimensões), “totalmente comprometidos” (alta pontuação nas três dimensões),

Quadro 1

Perfis de comprometimento organizacional identificados na literatura

01 Todos as dimensões altas
02 Todas as dimensões moderadas
03 Todas as dimensões baixas
04 CA-dominante
05 CN-dominante
06 CC-dominante
07 CA/CN-dominante
08 CA/CC-dominante
09 CC/CN-dominante

Fonte: Adaptado de Meyer et al. (2012, p. 4).

“moderadamente comprometidos” (pontuações gerais moderadas de comprometimento), “CA-dominante” (alta pontuação apenas em comprometimento afetivo), “CN-dominante” (alta pontuação apenas em comprometimento normativo), “CC-dominante” (alta pontuação apenas em comprometimento de continuação). Também são possíveis perfis com combinações entre as dimensões, como “CA/CC-dominante” e “CA/CN-dominante” (Kam et al., 2016; Meyer et al., 2012; Meyer et al., 2013; Meyer et al., 2018).

O estudo recente de Pinho et al. (2022a) identificou seis perfis de comprometimento organizacional com base nos resultados obtidos no setor universitário público brasileiro: “descomprometidos”, “altamente CN/CC-dominante”, “moderadamente comprometidos”, “moderadamente comprometidos acima da média”, “CC-dominante, moderadamente comprometidos abaixo da média” e “CA-dominante, moderadamente comprometidos abaixo da média”.

Além da pesquisa bibliográfica realizada por Meyer et al. (2012) e por Kabins et al. (2016), pesquisas com perfis de CO têm sido relatadas em países como Canadá, Portugal, Itália, Bélgica, Turquia, Estados Unidos e Alemanha (Kam et al., 2016; Meyer et al., 2012; Meyer et al., 2013; Meyer et al., 2018). Em relação aos antecedentes e resultados específicos dos perfis de comprometimento organizacional, o estudo de Kabins et al. (2016) indicou que altos níveis de bases de comprometimento estavam associados a perfis baseados em valor, enquanto níveis baixos estavam associados a perfis de comprometimento fracos. Verificou-se que os perfis baseados em valor têm níveis mais altos relacionados a constructos como estabilidade, desempenho no trabalho e comportamento de cidadania organizacional.

Considerando-se os estudos citados, sobretudo quanto ao surgimento de diferentes perfis de comprometimento em diferentes estudos, formulou-se a primeira hipótese:

H₁: Diversos perfis de CO podem ser identificados entre os trabalhadores da amostra da pesquisa.

2.2 Instituições públicas de ensino superior

Dentro do amplo espectro de organizações públicas, é possível identificar as instituições públicas de ensino superior (IES), que estão sujeitas à influência de questões político-institucionais, econômicas e culturais. Tais instituições contam com uma dinâmica singular e, muitas vezes, se distanciam da estrutura empresarial tradicional, além de enfrentarem o impasse entre adotar o novo e preservar o antigo (Ribeiro, 2017). Considerando a expansão do setor privado no campo do ensino superior e as políticas de ampliação de vagas no ensino público, são notórias as pressões relacionadas à modernização das práticas gerenciais e administrativas nessas instituições. Diante de tais pressões e complexidade institucional (Prates et al., 2012), torna-se importante abordar a análise dos modelos e práticas de gestão nessas organizações.

No contexto das IES públicas, há desafios importantes relacionados ao campo da gestão, decorrentes também de dilemas institucionais, como compulsão burocrática, excesso de normalização, resistência à mudança, corporativismo, rigidez funcional, maior distanciamento do poder e bloqueio de novas ideias (Vieira et al., 2006).

Esse contexto favorece uma aproximação ao modelo burocrático, dificultando os processos inovadores. Dentre as possibilidades identificadas na literatura que poderiam favorecer uma aproximação das IES aos modelos de gestão, pode-se citar a descentralização, participação, promoção da autonomia e redução dos níveis hierárquicos (Falqueto & Farias, 2013; Vieira et al., 2006).

Peixoto e Souza (2015) e Janissek et al. (2013) argumentam sobre a necessidade de transformações na estrutura de gestão das universidades, ressaltando que, em vários casos, parece haver uma coexistência de estruturas administrativas arcaicas e inovações tecnológicas.

Em relação à questão da liderança no contexto das IES públicas, há desafios relacionados ao seu papel ambíguo e multifacetado, considerando que vários gestores são também professores universitários, assumindo o papel de “professores-gestores”. Além disso, há dificuldades em

estruturar práticas considerando os princípios da gestão pública e da gestão por competências (Burigo & Laureano, 2013; Fleck & Pereira, 2011; Pereira et al., 2015).

Há também outros estudos no âmbito das IES públicas que se concentram em questões relacionadas à intenção de rotatividade, satisfação no trabalho, práticas de gestão de pessoas e inovação gerencial (Montenegro et al., 2021; Pinho et al., 2022b). Pinho et al. (2022b), ao realizarem uma pesquisa recente com trabalhadores de uma IES pública, mostraram que determinadas práticas de gestão de pessoas (envolvimento, condições de trabalho, remuneração e benefícios) influenciaram negativamente a intenção de rotatividade. Por outro lado, o estudo identificou que a prática de recrutamento e seleção influencia positivamente a intenção de rotatividade. O presente artigo traz novos elementos, pois aborda a inovação gerencial e as práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação.

2.3 Práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação e inovação gerencial

A inovação gerencial é um processo de inovação adotado na perspectiva da gestão, que consiste em coordenar e engajar pessoas para o desenvolvimento de novas ideias. Não se limita à inovação tecnológica: envolve também processos e atividades de gestão. São possíveis associações entre inovações tecnológicas e gerenciais com efeitos importantes no desempenho organizacional (Damanpour, 2014).

Além disso, inovação gerencial consiste na introdução de algo novo na empresa nas seguintes dimensões: atividades e práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais (Lopes, 2017). As atividades e práticas gerenciais correspondem à natureza e à forma como as atividades são realizadas, principalmente pelos gestores da organização. Processos de gestão são rotinas, processos e procedimentos vinculados às atividades desempenhadas pelos gestores, como planejamento estratégico, comunicação interna e gestão do conhecimento. As estruturas organizacionais são a organização e distribuição de níveis hierárquicos, linhas de comando e responsabilidade (*accountability*).

Parece haver uma forte relação entre IG e gestão de pessoas (Rodrigues & Veloso, 2013). As PGP voltadas à inovação são processos embasados em modelos de gestão e relacionados com diversos aspectos organizacionais, como o planejamento estratégico e a tomada de decisão, tendo,

assim, potencial para fomentar processos de inovação no contexto organizacional (Becker & Huselid, 2006). É importante observar que a IG também se relaciona com outras Práticas de Gestão, como a da qualidade (Fernandes et al., 2014). Montenegro et al. (2021), em estudo realizado em duas instituições públicas de ensino superior, demonstraram que as práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação (delegação e treinamento) se destacaram na amostra da pesquisa. Além disso, 55,7% dos respondentes perceberam a inovação gerencial em seus contextos de trabalho, principalmente na área de gestão de pessoas.

Iniciativas de pesquisa sobre tais práticas podem ser identificadas na literatura, como as propostas de Janissek et al. (2017a) e Lopes (2017). Janissek et al. (2017a) propõem práticas inovadoras de gestão, categorizando-as em gestão de pessoas, gestão organizacional e modernização de processos. Lopes (2017), por sua vez, com base em Laursen e Foss (2014), aponta cinco grupos de PGP voltadas à inovação: delegação – aspectos como promoção da autonomia e descentralização das decisões; recrutamento e retenção – recrutamento e seleção e retenção de trabalhadores; incentivos – recompensas, individuais e coletivas, remuneração baseada no desempenho; treinamento – diversos tipos e formatos de treinamento e capacitação, como formal, interno e externo; e comunicação – fluxos de informações em vários níveis e direções e compartilhamento de informações.

Tais práticas, como indicam Becker e Huselid (2006), têm potencial para favorecer processos inovadores no cenário organizacional. As referidas práticas de gestão de pessoas têm o desafio de assumir um papel estratégico nas organizações em relação aos processos de mudança e inovação (Armstrong, 2014; Dessler, 2002; Silvestre & Araújo, 2013). Becker e Huselid (2006) indicam que a inovação gerencial ocorre em um contexto organizacional complexo, relacionado tanto à estratégia organizacional quanto às práticas de gestão de pessoas. Ao considerar o contexto específico das IES públicas, as PGP voltadas à inovação e a IG enfrentam limitações e desafios relacionados à sua implementação e consolidação, dadas as questões culturais (tradicionalismo, burocracia excessiva e hierarquização) e normativas (suas próprias regulamentações) (Ribeiro, 2017). Portanto, certas práticas podem ser consideradas consolidadas em um determinado contexto e voltadas à inovação em outro (Queiroz et al., 2013; Spink, 2003).

As práticas de gestão de pessoas, em uma perspectiva tradicional, envolvem recrutamento, seleção,

treinamento, gestão de desempenho e remuneração com objetivos estratégicos de desenvolvimento (Armstrong, 2014; Dessler, 2002). No cenário internacional, é possível identificar estudos que exploram tais práticas em IES públicas em articulação com construtos como CO, bem-estar no trabalho, produtividade e gestão do conhecimento (Aboramadan et al., 2020; Franco-Santos & Doherty, 2017; Govender et al., 2018; Nuryanto & Pambuko, 2019; Szelągowska-Rudzka, 2018). Por outro lado, também há estudos que abordam a IG em IES públicas em articulação com construtos como aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e práticas de gestão da qualidade (Aminbeidokhti et al., 2016; Ngoc-Tan & Gregar, 2018; Sciarrelli et al., 2020).

Demo et al. (2013) e Pinho et al. (2020b) ressaltam que as PGP podem ser consideradas preditoras do CO, assim como Chambel (2012) e Oliveira et al. (2014) demonstraram as relações entre tais práticas e o CO afetivo. Além das PGP tradicionais, a IG e as PGP voltadas à inovação têm o potencial de funcionar como preditoras do CO (Zhou et al., 2013). Outros estudos também indicam relações entre comprometimento e processos relacionados à inovação. Jafri (2010), em pesquisa com executivos do varejo de diversos países, apontou que o comportamento inovador está relacionado ao comprometimento. Zhou et al. (2013), em pesquisa com 179 organizações chinesas, indicaram que a filosofia do comprometimento pode possibilitar resultados associados a processos inovadores. Camelo-Ordaz et al. (2011), em uma pesquisa com 87 departamentos espanhóis de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), destacaram o papel mediador do comprometimento na relação entre práticas de gestão de pessoas e inovação.

Quanto ao CO nas organizações públicas, predomina o CO afetivo, relacionado a aspectos como o significado da organização para o servidor e o interesse em dedicar esforços à organização, a partir de resultados em uma universidade federal (Campos et al., 2009; Oliveira & Honório, 2020; Pinho et al., 2020a; Rocha & Honório, 2015). Por outro lado, há estudos que também indicam a presença das dimensões normativa (Vespasiano & Mendes, 2017) e de continuação (Rocha & Ceretta, 2013) nas organizações públicas, associadas à obrigação de permanecer decorrente das normas e valores organizacionais e da avaliação da perda de estabilidade e outras vantagens, respectivamente. Com base nos estudos mencionados, formularam-se as seguintes hipóteses:

H₂: A IG atua como preditora de perfis de CO caracterizados por diferentes dominâncias das dimensões afetiva, normativa e de continuação e não atua como preditora de perfis descomprometidos (aqueles com baixos níveis de vínculo nas três dimensões: afetivo, normativo e de continuação).

H₃: As PGP voltadas à inovação atuam como preditoras de perfis caracterizados por diferentes dominâncias dos dimensões afetiva, normativa e de continuação e não atuam como preditoras de perfis descomprometidos.

3 Método

3.1 Desenho

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, explicativa e de campo. O campo de pesquisa foi constituído por duas universidades federais, em dez campi localizados na região Nordeste do Brasil, com 371 respondentes de uma das universidades e 99 respondentes da outra, totalizando 470 respondentes (366 técnicos e 104 terceirizados). A amostra representou aproximadamente 8,5% dos servidores e 34,6% dos terceirizados das duas universidades. Quanto ao perfil institucional, a primeira universidade foi criada na década de 1950 e conta com sete campi, enquanto a segunda, criada na década de 1960, conta com nove campi. As duas instituições têm uma estrutura organizacional semelhante.

Considerando o objetivo deste artigo, considerou-se o número de participantes adequado devido aos métodos utilizados, levando-se em conta, por exemplo, a proporção de 10 respondentes por item da escala, a presença de 100 respondentes e tamanhos de amostra relacionados a cargas fatorias (Beavers et al., 2013; Damásio, 2012; Hair et al., 2009).

Os trabalhadores terceirizados foram incluídos a fim de explorar a percepção de diferentes atores em um mesmo ambiente organizacional. Os cargos ocupados pelos respondentes e os setores em que atuam seguiram uma distribuição heterogênea, com unidades administrativas em sua composição. Quanto aos procedimentos éticos, a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, sob parecer n.º 24747119.4.0000.5954.

3.2 Escalas

O instrumento de coleta de dados (Apêndice) foi composto por: (i) questões a fim de investigar dados sociodemográficos e ocupacionais; (ii) escala do CO, baseada numa adaptação da escala de Pinho (2009); (iii) escala de IG e PGP voltadas à inovação, com adaptações (Lopes, 2017). Utilizaram-se escalas Likert de seis pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Realizaram-se adequações gerais na escala de IG e PGP voltadas à inovação, mantendo-se os itens relacionados especificamente a IG e PGP voltadas à inovação e não se utilizando itens relacionados à inovação de produto e processo, ajustando-se aos objetivos desta pesquisa. Além disso, realizou-se uma adaptação para os trabalhadores terceirizados, que não responderam questões relacionadas às práticas de *recrutamento e retenção e incentivos tangíveis e intangíveis*, pois os aspectos abordados em tais práticas referem-se à empresa contratante e não à universidade onde trabalham.

3.3 Processamento e análise dos dados

Os dados sociodemográficos e ocupacionais foram processados por meio de estatística descritiva. Utilizou-se o alfa de Cronbach para avaliar a confiabilidade das escalas. Com o intuito de avaliar o agrupamento dos itens, realizou-se uma análise fatorial exploratória, observando-se valores do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), teste de esfericidade de Bartlett e a variância explicada pelos fatores. Para a descrição dos perfis de CO, utilizou-se a análise de perfis latentes. Para avaliar o poder preditivo da IG e das PGP voltadas à inovação em relação aos perfis de CO, realizaram-se regressões logísticas binárias, uma vez que os perfis são variáveis categóricas. Foram utilizados o *Statistical Package for the Social Sciences* e o *Mplus*.

4 Resultados

4.1 Perfil da amostra

Os 470 entrevistados tinham idade média de 39 anos, a maioria era do sexo feminino (58,03%), solteira (44,30%) ou casada (41,50%), com filhos (52,60%), dois dependentes em média, com renda variando de R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00 (34,00%). A maioria trabalha 40 horas semanais (70,20%) e o tempo médio de serviço é de 9,5 anos.

4.2 Confiabilidade dos dados

Para avaliar a homogeneidade das escalas, utilizaram-se as correlações item-total corrigidas. A amplitude dos valores de correlação variou de 0,45 a 0,70 para a escala PGP voltadas à inovação, e de 0,40 a 0,71 para a escala CO, atendendo ao ponto de corte estabelecido pela literatura ($r_{i.t} < 0,30$; Pasquali, 2009). Pode-se dizer, assim, que os itens da escala são homogêneos. Além disso, os resultados do alfa de Cronbach, que podem ser vistos na Tabela 1, foram considerados favoráveis.

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett também foram utilizados para avaliar a adequação da matriz de dados para a realização de uma análise fatorial, cujos resultados foram satisfatórios [$\chi^2(171) = 6.277,15$; $p < 0,001$; KMO = 0,91] (Pasquali, 2009).

4.3 Agrupamento de itens

As análises fatoriais exploratórias foram realizadas pelo método de extração de componentes principais, sem rotação e com número fixo de fatores. A fim de estabelecer o número de fatores, utilizaram-se os critérios Kaiser, Cattell (*scree-plot*) e Horn (análise paralela). Quanto à escala CO, o primeiro critério indicou a presença de três fatores, o que também pode ser observado no critério de Cattell e corroborado pelo critério de Hull, pois o quarto fator deste último critério (1,21) possui pontuação superior ao quarto fator do critério de Kaiser (0,80). Com base nesses resultados, realizou-se a análise fatorial exploratória pelo método de componentes principais com rotação oblíqua, desta vez definindo o número de fatores para três para CO, considerando o valor $|0,40|$ como a carga fatorial mínima para pertencimento. Os resultados indicaram que o Fator 1 compreende os itens da *dimensão afetivo*, o Fator 2 compreende os itens

da *dimensão normativa* e o Fator 3 compreende os itens da *dimensão de continuação*. Em relação à escala de PGP voltadas à inovação, observou-se que o Fator 1 inclui itens de *delegação*, o Fator 2 inclui itens de *recrutamento e retenção* e o Fator 4 inclui itens de *treinamento*. O Fator 3, o único com cinco itens, envolveu os itens *incentivos e comunicação*. Considerando que o novo fator englobava aspectos tanto de recompensas tangíveis (remuneração) quanto intangíveis (possibilidade de rodízio de funções e troca de conhecimento com os colegas), convencionou-se denominar de *incentivos tangíveis e intangíveis*.

4.4 Análise dos perfis latente do comprometimento organizacional

A fim de identificar os perfis de CO, realizou-se uma análise de perfis latentes (LPA) utilizando a estimativa de máxima verossimilhança. Os três fatores da escala CO foram usados para estimar os perfis, inicialmente estimando dois perfis e depois aumentando sucessivamente esse número para posterior comparação (Mäkikangas et al., 2018; Nylund et al., 2007; Vermunt & Magidson, 2002). Os modelos foram avaliados de acordo com os seguintes critérios: Critério de informação de Akaike (AIC), critério de informação bayesiano (BIC), critério de informação bayesiano ajustado ao tamanho da amostra (SABIC), teste de razão de verossimilhança de Lo-Mendell-Rubin (LRT), teste de razão de verossimilhança via Bootstrap (BLRT) e número de integrantes em cada perfil. Pontuações baixas de AIC, BIC e SABIC indicam um modelo de melhor ajuste, enquanto pontuações mais significativas ($p < 0,05$) de LRT e BLRT indicam a seleção do modelo mais complexo (Muthén & Asparouhov, 2012).

A Tabela 2 apresenta a distribuição dos indicadores para seis perfis.

Com base na estimação dos modelos, inicialmente foram gerados seis perfis, mas os resultados indicaram

Tabela 1
Confiabilidade das dimensões abordadas

Constructo	Dimensões	Alfa de Cronbach
PGP voltadas à inovação	Delegação	0,87
	Recrutamento e retenção	0,78
	Incentivos tangíveis e intangíveis	0,79
	Treinamento	0,88
Comprometimento Organizacional	Afetivo	0,90
	Normativo	0,91
	Continuação	0,90

que o modelo com quatro perfis foi o mais adequado, pois as pontuações para LRT deste modelo em diante não são significativas, indicando que modelos menos complexos devem ser priorizados, conforme Tabela 2. Os quatro perfis latentes com sua caracterização podem ser vistos na Figura 1 (que foi reorganizada para melhor compreensão), bem como as características relacionadas à predominância das três dimensões do comprometimento: afetivo, normativo e continuação.

A partir da análise da Figura 1, a distribuição dos perfis permite identificar que o Perfil 1 apresenta baixo nível de CO para as três dimensões, o que possibilitou denominá-lo “descomprometidos”. O Perfil 2 apresenta alto nível de CO afetivo e baixos níveis de CO normativo e de continuação, este último com níveis ligeiramente

superiores ao CO normativo, o que possibilitou denominá-lo “Comprometidos de combinação afetivo-continuação”. O Perfil 3 é caracterizado por alto nível de CO afetivo e níveis moderados de CO normativo e de continuação, o que possibilitou denominá-lo “Moderados”. O Perfil 4 é caracterizado por um nível positivo de CO afetivo e taxas negativas para CO normativo e de continuação, o que possibilitou denominá-lo “Comprometidos afetivamente”.

Portanto, a hipótese 1 (H_1 : *Diversos perfis de CO podem ser identificados entre os trabalhadores da amostra da pesquisa*) foi confirmada a partir da identificação dos quatro perfis de comprometimento da amostra, em consonância com os estudos de Meyer et al. (2012) e Meyer et al. (2013).

Tabela 2
Distribuição de índices de ajuste

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

Nota: p LMR = probabilidade Lo-Mendell-Rubin.

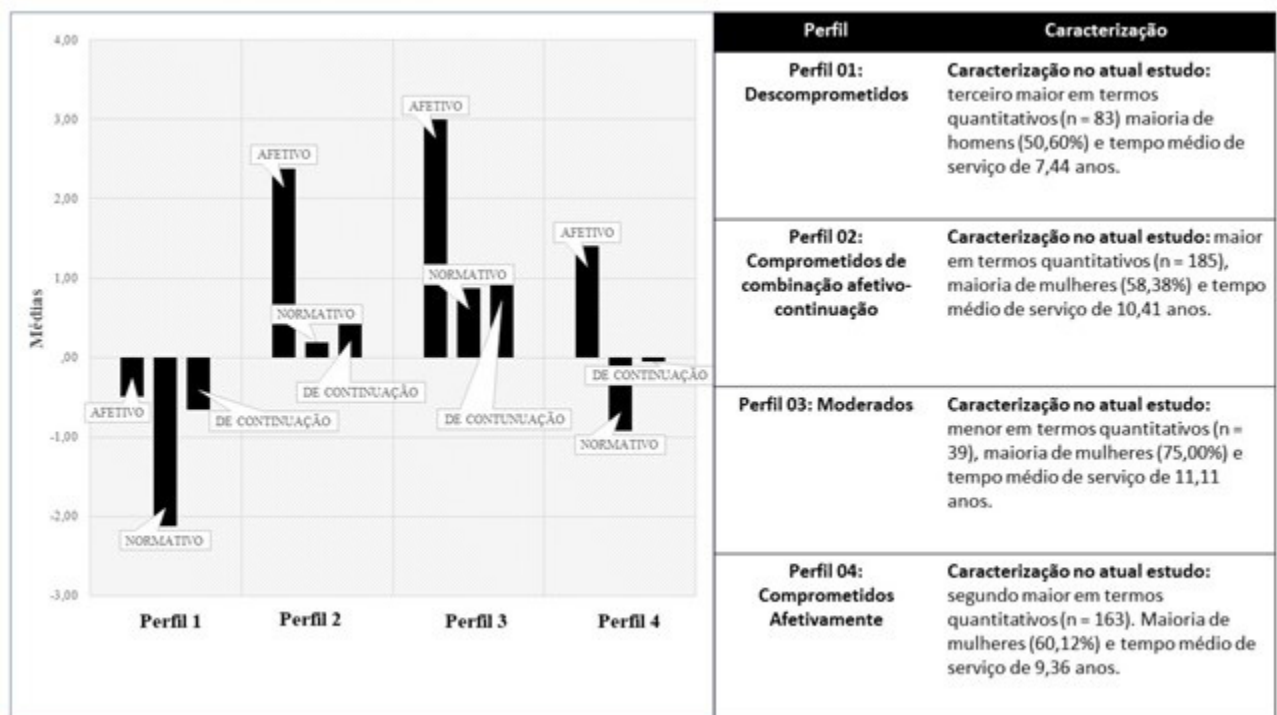


Figura 1. Apresentação dos perfis de comprometimento

4.5 Práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação e inovação gerencial como preditoras de perfis de comprometimento organizacional

Após a identificação dos perfis de CO, foi possível observar quais práticas possuem poder preditivo em relação a tais perfis, por meio de regressões logísticas binárias, uma vez que os perfis são variáveis categóricas. Não se utilizou a regressão logística multinomial para que cada perfil pudesse ser avaliado individualmente, comparando-o com os demais em geral. Conseqüentemente, testou-se se as PGP voltadas à inovação, bem como a percepção de algum processo de IG na organização nos últimos três anos, foram capazes de prever se um trabalhador pertencia ou não a determinado perfil. Os resultados da regressão podem ser vistos na Tabela 3.

Foi possível identificar o melhor modelo de predição para cada perfil de CO, tendo as PGP voltadas à inovação e a IG como antecedentes testadas. Para o Perfil 1 (*descomprometidos*) [$\chi^2(3) = 69,64; p < 0,0001; R^2_{\text{Nagelkerke}} = 0,27$], apenas as práticas de *delegação e recrutamento e retenção* foram preditoras significativas, em que a percepção foi negativa, ou seja, pontuações baixas nas práticas de *delegação e recrutamento e retenção* aumentam a chance de um trabalhador pertencer a esse perfil. Para o Perfil 2 (*comprometidos de combinação afetivo-continuação*) [$\chi^2(2) = 49,63; p < 0,0001; R^2_{\text{Nagelkerke}} = 0,17$], os preditores foram *delegação e recrutamento e retenção*, com percepção positiva, ou seja, quanto maior a pontuação em tais práticas, maiores as chances de pertencer ao perfil. Para o Perfil 3 (*moderados*), apenas a prática de *delegação* apareceu como preditora significativa [$\chi^2(1) = 9,53; p = 0,002; R^2_{\text{Nagelkerke}} = 0,06$], com percepção positiva.

Por fim, não se identificou modelo com significância estatística para o Perfil 4 (*comprometidos afetivamente*).

Além disso, a *inovação gerencial* não atuou como preditora para perfil algum. Por esta razão, eles estão ausentes da Tabela 3.

5 Discussão

A prática de *delegação* foi a única que atuou como preditora, com percepção positiva, dos Perfis 2 e 3, principalmente do Perfil 3 (*moderados*), enquanto atuou como preditora de forma negativa para o Perfil 1 (*descomprometidos*). Esse resultado é consistente com outros estudos, como alguns de âmbito internacional, que discutiram o conceito de inovação *bottom-up*, em que as inovações são percebidas por trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos, não apenas da alta administração (Saari et al., 2015; Tierney et al., 2019). A inovação *bottom-up* refere-se à descentralização, autonomia e liberdade dos trabalhadores. O resultado também está de acordo com estudos que indicam a relação entre CO e práticas que se aproximam do conceito de delegação. Freire et al. (2013), em estudo com voluntários, encontraram uma correlação entre comprometimento afetivo e sistemas de trabalho de alto envolvimento (políticas de gestão de pessoas que estimulam a tomada de decisão em grupo e o envolvimento nas questões estratégicas da organização). Rodrigues e Veloso (2013), em pesquisa com uma empresa portuguesa de tecnologia da informação de médio porte, demonstraram que autonomia e liberdade estimulam processos de inovação, e que tais fatores estão associados ao comprometimento dos trabalhadores.

É importante destacar que, não só para os servidores técnicos, mas também para os terceirizados, houve poder preditivo da prática de *delegação*, possivelmente pelo fato de os terceirizados do estudo atuarem em áreas administrativas, com mais possibilidades de autonomia e liberdade na rotina

Tabela 3
Modelos de perfis de comprometimento organizacional

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

B = beta não padronizado da regressão; SE = erro padrão; Wald = teste Wald; p = significância estatística; OR = odds ratio; OR Inf. e OR Sup. = Intervalo de confiança superior e inferior a 90% do odds ratio.

de trabalho, em oposição aos terceirizados que atuam em áreas operacionais, como limpeza e manutenção.

A prática de *recrutamento e retenção*, por sua vez, atuou como preditora para o Perfil 1 (*descomprometidos*) e Perfil 2 (*comprometidos de combinação afetivo-continuação*) e, semelhantemente à prática de *delegação*, atuou negativamente em relação ao Perfil 1 (*descomprometidos*). Em primeiro lugar, considerando o recrutamento, pode-se inferir que, no contexto das universidades federais, há uma valorização do ingresso por meio de concursos públicos, apesar das limitações legais sobre a forma como os concursos são realizados, como a aplicação de exames objetivos e impessoais. A referida valorização da entrada por concurso pode ajudar a explicar por que o recrutamento funcionou como um preditora positiva de um dos perfis de comprometimento. Por outro lado, fatores de retenção também podem explicar o resultado que indicou a prática de recrutamento e retenção como preditora, tais como: a atratividade dos planos de carreira para os servidores técnico-administrativos (com 5 níveis de classificação – relativos ao nível de cargo, de A a E – em que cada nível de classificação tem 4 níveis de formação alcançados pelo servidor) e o incentivo à qualificação (incentivo financeiro concedido ao servidor com nível de escolaridade superior ao exigido para o cargo que ocupa) (Brasil, 2005).

Apesar de não ser o plano mais atraente na esfera federal, apresenta vantagens significativas quando comparado a diversas oportunidades no setor privado (maiores salários e menor jornada de trabalho), além da estabilidade alcançada após o estágio probatório. Ressalta-se que a prática de *recrutamento e retenção* não foi aplicável aos trabalhadores terceirizados, uma vez estes que não responderam aos itens referentes a tal prática, tendo em vista que aspectos relacionados ao recrutamento e retenção se aplicam apenas à empresa contratante e não à universidade em que eles trabalham.

Diferentemente do que se constatou para as práticas de *delegação e recrutamento e retenção*, não foi possível identificar o poder preditivo das práticas de *treinamentos e incentivos tangíveis e intangíveis* em relação aos perfis de CO. Em primeiro lugar, analisa-se a prática de *incentivos tangíveis e intangíveis*. O fato de a prática de incentivos tangíveis (remuneração e benefícios) não ter atuado como preditora para os perfis pode ser explicado pela baixa ênfase no desempenho dos trabalhadores no contexto das instituições públicas de ensino superior (Bandeira et al., 2017). Além disso, o sistema de recompensa financeira das IES públicas é baseado principalmente em progressões

com tempos pré-determinados, e não em um modelo de competências ou avaliação de desempenho centrado em competências e objetivos bem definidos e precisos.

Com base nesses resultados, pode-se inferir que, ao mesmo tempo em que o plano de carreira do setor público e das IES públicas atrai candidatos, é provável que, após o ingresso no serviço público, haja uma avaliação mais crítica do método de recompensa financeira, isto é, o mesmo plano de carreira de técnico-administrativo em educação (Brasil, 2005) que atrai os candidatos, quando comparado às condições de diversas organizações privadas, também apresenta limitações, como a progressão por treinamento, que às vezes ocorre sem a indicação de temas a partir de uma investigação de necessidades de desenvolvimento ou com foco em competências.

Em relação ao resultado sobre os incentivos intangíveis (incentivo ao trabalho em equipe, rodízio de funções e comissões), percebe-se que, no contexto de muitas organizações públicas e nas IES, muitas vezes estabelecem-se critérios rígidos para mudança do setor de atuação. Existem também barreiras culturais e organizacionais para promover o diálogo constante e construir projetos com trabalhadores de diferentes áreas.

A prática *treinamento* também não atuou como preditora de perfis de CO, o que pode ser explicado com base em Loureiro et al. (2017) ao apontarem que os treinamentos destinados aos titulares de cargos-chave nas universidades públicas são insuficientes, que há falhas na preparação dos gestores e que diversos técnicos se sentem inseguros quanto à continuidade do trabalho devido ao aspecto transitório de gestões. Há também dados que apontam falhas e desafios importantes na área de treinamento para IES públicas, destacando a insuficiência e/ou falta de indicação de treinamento durante o estágio probatório, o que afeta o desempenho do trabalhador, e a necessidade de um mapeamento atualizado de competências, uma política de melhoria nas IES públicas para avaliação dos resultados dos treinamentos, além da adoção de determinados treinamentos como pré-requisitos para ocupar cargos de gestão (Tomazzoni et al., 2017).

Além dos estudos mencionados, limitações práticas podem ser observadas na Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Brasil, 2019). Apesar de sua importância notória, sua implementação ocorre, por vezes, de forma burocrática e/ou inflexível, o que é um tanto esperado em relação aos recursos públicos. A legislação estabelece, por exemplo, que treinamentos mais curtos e licenças para treinamento devem ser agendados

com aproximadamente um ano de antecedência, além de incluir requisitos e procedimentos como avisos de abertura e a disponibilidade de licença do servidor considerando o quadro ativo. Por um lado, tais questões demonstram preocupação e rigor nos procedimentos que envolvem recursos públicos, mas também podem dificultar ações mais amplas e processuais para o desenvolvimento dos servidores públicos.

Vale ressaltar que, não apenas para os servidores técnicos, mas também para os terceirizados, não houve poder preditivo da prática *treinamento*, o que pode ser explicado pelo fato de que a lei costuma incluir treinamento apenas para servidores públicos. Os trabalhadores terceirizados costumam ter pouco acesso a recursos de treinamento, tanto por parte das empresas contratantes quanto das organizações em que trabalham. Esse aspecto é intensificado pela “dupla relação” com as duas organizações, em que a responsabilidade pela formação é diluída entre as duas instituições (Chambel, 2012).

Considerando esses resultados e a discussão, pode-se dizer que a hipótese 3 (H_3 : *As PGP voltadas à inovação atuam como preditoras de perfis caracterizados por diferentes dominâncias das dimensões afetiva, normativa e de continuação e não atuam como preditoras de perfis descomprometidos*) foi parcialmente confirmada, pois apenas as práticas de delegação e recrutamento e retenção atuaram como preditoras para os perfis. Além disso, a confirmação parcial se deve ao fato de haver baixos níveis da dimensão normativa nos perfis encontrados.

O Perfil 4 (*afetivamente comprometidos*) não integrou os modelos de regressão válidos. Por outro lado, perfis com combinações de dimensões do comprometimento integraram os modelos de regressão. Esse resultado pode ser explicado pelo estudo de Meyer e Parfyonova (2010), no qual indicam que combinações de diferentes dimensões do comprometimento podem ser uma força motivacional, possibilitando resultados organizacionais positivos.

Após a análise de cada prática, pode-se dizer que a IG não atuou como preditora de perfis de comprometimento, o que indica que a hipótese 2 (H_2 : *A IG atua como preditora de perfis de CO caracterizados por diferentes dominâncias das dimensões afetiva, normativa e de continuação e não atua como preditora de perfis descomprometidos*) foi refutada. Isso pode ser explicado por alguns motivos: características específicas do setor público e das instituições de ensino superior, além dos desafios enfrentados pelos gestores que atuam nesses ambientes. Em relação ao setor público, é preciso considerar as restrições impostas pela legislação

que regulamenta o setor, muitas vezes atuando como um fator limitante para o surgimento de inovações, além de questões relacionadas à tradição e burocracia excessiva em muitos órgãos públicos (Bandeira et al., 2017). Além disso, segundo Matos e Nunes (2016), a inovação nas organizações públicas às vezes é negligenciada ou adotada de forma fragmentada devido a diversos fatores, como escassez de recursos, influência política e redução da pressão dos principais usuários dos serviços públicos. Da mesma forma, Montenegro et al. (2021) e Brandão e Bruno-Faria (2013) ressaltam que a inovação ainda não está completamente disseminada no setor público brasileiro e, quando ocorre, tende a adotar o setor privado como referência.

No que se refere às instituições públicas de ensino superior, elas apresentam grande complexidade no plano social e estrutural e forte hibridismo, com características como diversidade na área de atuação, no público atendido e na natureza das ações e atividades, além de compulsão burocrática, regras excessivas, corporativismo, resistência à mudança, rigidez e intransigência funcional (Falqueto & Farias, 2013). Fernandes et al. (2016) argumentam que, em ambientes de alta complexidade, pode haver mais dificuldades para o surgimento da IG, o que pode explicar o resultado que indica que a IG não atuou como preditora do comprometimento. Palacios (2014) indica fatores que limitam o potencial de inovação nas IES públicas: “isomorfismo coercitivo” (relacionado a leis, crenças e valores) e “isomorfismo normativo” (relacionado ao grau de interdependência entre departamentos), causando uma imobilidade estrutural. Ribeiro (2017) também menciona que, nas universidades, existe um impasse permanente entre a adoção do novo e a preservação do antigo nesse contexto.

Ainda em relação à IG, os desafios enfrentados pelos gestores nessa área, como a falta de especialização nas atividades administrativas, o baixo preparo para o desempenho das funções gerenciais e a escassez de tempo para se dedicar à gestão devido ao excesso de atividades burocráticas podem explicar o resultado encontrado (Gomes et al., 2013; Pereira et al., 2015). Janissek et al. (2017b, p. 57) também mencionam que, nesses ambientes, há uma lacuna significativa entre a atribuição de importância às práticas de gestão para uma universidade inovadora e sua efetiva adoção no contexto em que os gestores estão envolvidos. Considerando que a liderança desempenha um papel central na implementação e consolidação da inovação, tais questões também podem limitar a consolidação

da IG nas IES públicas. Todos os aspectos mencionados podem ser fatores limitantes tanto na percepção da IG quanto na sua associação com o vínculo psicológico do trabalhador com a organização (CO).

Com base nesses resultados, apresentam-se as contribuições teóricas do estudo. Uma delas é a exploração da abordagem centrada na pessoa com o método de análise de perfil latente, que é mais sofisticado que a análise de *cluster*, utilizada em estudos anteriores (Bandeira et al., 2000; Medeiros et al., 1999). Vale ressaltar, ainda, que diferentes combinações de dimensões do comprometimento foram identificadas na amostra da pesquisa. Outra contribuição deste estudo é a evidência de que certas práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação atuam como preditoras de alguns dos perfis identificados, incluindo trabalhadores terceirizados. Além disso, o estudo demonstrou o surgimento de uma estrutura fatorial específica da escala de PGP voltadas à inovação no contexto estudado.

6 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo investigar o impacto da IG e das PGP voltadas à inovação em perfis de CO. O objetivo foi alcançado, com contribuições teóricas e práticas. No campo do CO, o estudo permitiu evidenciar a estrutura de três dimensões do construto e delinear os perfis do CO no contexto brasileiro, promovendo uma visão mais dinâmica do vínculo. No campo da IG e das PGP voltadas à inovação, foi possível demonstrar uma estrutura fatorial distinta da escala original, com as práticas de delegação, recrutamento e retenção, treinamento, incentivos tangíveis e intangíveis, o que pode indicar desafios na prática de comunicação em organizações públicas.

Também foi possível verificar o poder preditivo de duas práticas, delegação e recrutamento e retenção, em relação a determinados perfis de CO, que levantaram discussões relevantes para organizações públicas. O poder preditivo da delegação, que se aplicava aos servidores técnicos e trabalhadores terceirizados, permitiu concluir que algumas PGP vêm atingindo, em certa medida, os trabalhadores terceirizados. As demais práticas, treinamento e incentivos tangíveis e intangíveis, não apresentaram poder preditivo em relação aos perfis de CO, o que pode ser foco de atenção da gestão, sobretudo no que se refere aos investimentos em treinamento e incentivos intangíveis, dadas as dificuldades de promover mudanças em termos de remuneração e benefícios no setor público.

A inovação gerencial, por sua vez, não atuou como preditora para os perfis. Em determinados contextos organizacionais pode haver a percepção de determinadas PGP voltadas à inovação e, não necessariamente, a consolidação de processos relacionados à IG, como discutido por Becker e Huselid (2006), quando indicam que a IG é colocada em um contexto de relacionamentos complexos envolvendo a estratégia da organização e a adoção de PGP. Os autores ressaltam que as PGP voltadas à inovação podem contribuir para o surgimento de inovações gerenciais no longo prazo. Tais resultados também podem ser explicados com base na presença de práticas tradicionais no setor público, o que não invalida a possibilidade de fomentar tais práticas e uma atenção mais significativa à possibilidade de inovações gerenciais nas organizações públicas.

Em geral, alguns resultados estão em linha com os de outros estudos que mostram que a introdução de práticas inovadoras de gestão de pessoas é um dos preditores de comprometimento (Agarwala, 2003; Ceylan, 2013). Por outro lado, o estudo traz resultados inovadores e contribuições teóricas para o campo: as relativas à estrutura fatorial das PGP voltadas à inovação, o surgimento dos perfis de CO e a experimentação de determinadas práticas com trabalhadores terceirizados em organizações públicas.

No que diz respeito às contribuições para o campo da gestão, este estudo oferece subsídios para a implantação e/ou aprimoramento de determinadas práticas de gestão de pessoas em instituições públicas de ensino superior, que podem favorecer determinados perfis de comprometimento organizacional de diferentes categorias de trabalhadores nesses espaços: servidores públicos e trabalhadores terceirizados. Os gestores que atuam em tais organizações públicas podem promover a consolidação de determinadas práticas, concentrando esforços em determinadas ações gerenciais e contribuindo para a vinculação psicológica de diferentes trabalhadores.

Quanto às limitações, o tamanho da amostra gerou perfis menos representativos que os demais, e a pesquisa foi realizada em apenas duas universidades. Houve desafios na coleta de dados de gestores e trabalhadores terceirizados. Sugestões para estudos futuros incluem pesquisas sobre perfis de comprometimento em outras organizações públicas e comparações com organizações privadas; estudos qualitativos sobre esses fenômenos; e pesquisas que investiguem variáveis mediadoras ou moderadoras utilizando os construtos aqui investigados.

Referências

- ABORAMADAN, M., ALBASHITI, B., ALHARAZIN, H., & DAHLEEZ, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154-174. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>.
- AGARWALA, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197. <http://dx.doi.org/10.1080/0958519021000029072>.
- ALI, R., & KASHIF, M. (2020). O papel da liderança ressonante, da amizade no local de trabalho e da cultura de atendimento na previsão do comprometimento organizacional: O papel mediador da compaixão no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(4), 799-819. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4085>.
- AMINBEIDOKHTI, A., JAMSHIDI, L., & HOSEINI, A. M. (2016). The effect of the total quality management on organizational innovation in higher education mediated by organizational learning. *Studies in Higher Education*, 41(7), 1153-1166. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2014.966667>.
- ARMSTRONG, M. (2014). *A handbook of human resource management practice* (13^a ed.). Kogan Page.
- BANDEIRA, E. L., ARRUDA, H. R., CABRAL, A. C. A., & SANTOS, S. M. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86-103. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>.
- BANDEIRA, M. L., MARQUES, A. L., & VEIGA, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552000000200008>.
- BASTOS, A. V. B., RODRIGUES, A. C. A., MOSCON, D. C. B., SILVA, E. E. C., & PINHO, A. M. P. (2013). Comprometimento no trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas. In L. O. Borges & L. Mourão (Eds.), *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia* (pp. 280-307). Artmed.
- BEAVERS, A. S., LOUNSBURY, J. W., RICHARDS, J. K., HUCK, S. W., SKOLITS, G. J., & ESQUIVEL, S. L. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(1), 6.
- BECKER, B. E., & HUSELID, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206306293668>.
- BECKER, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <http://dx.doi.org/10.1086/222820>.
- BRANDÃO, S., & BRUNO-FARIA, M. (2013). Inovação no setor público: Análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47(1), 227-248. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000100010>.
- Brasil, Casa Civil. (2005, Janeiro 12). *Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm
- Brasil, Secretaria-Geral. (2019, Agosto 28). *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm
- BURIGO, C. C. D., & LAUREANO, R. J. (2013). Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. *Gestão Universitária na América Latina*, 6(1), 197-211. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p197>.

CAMELO-ORDAZ, L. O., GARCÍA-CRUZ, J., SOUSA-GINEL, E., & VALLE-CABRERA, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.561960>.

CAMPOS, J. G. F., LEITE, N. R. P., TAVARES, B. P., & PRESTE, J. (2009). Componente do comprometimento organizacional no setor público. *Revista Pretexto*, 10(2), 9-26.

CEYLAN, C. (2013). Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. *International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 208-226. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.680601>.

CHAMBEL, M. J. (2012). Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 267-282.

DAMANPOUR, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840614539312>.

DAMÁSIO, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228.

DEMO, G., FOGAÇA, N., & COSTA, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159073>.

DEMO, G., MARTINS, P. R., & ROURE, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254. <http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v20n2.p237-254>.

DESSLER, G. (2002). *Human resource management* (9ª ed.). Prentice Hall.

FALQUETO, J. M. Z., & FARIAS, J. S. (2013). A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira.

Revista Gestão Universitária na América Latina, 6(1), 22-41. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p22>.

FERNANDES, A. A. C. M., LOURENÇO, L. A. N., & SILVA, M. J. A. M. (2014). Influência da gestão da qualidade no desempenho inovador. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 575-593. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v16i53.1304>.

FERNANDES, F. M. B., MOREIRA, M. R., RIBEIRO, J. M., OUVENEY, A. M., OLIVEIRA, F. J. F., & MORO, M. F. A. (2016). Inovação em ouvidorias do SUS – reflexões e potencialidades. *Ciência & Saúde Coletiva*, 21(8), 2547-2554. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232015218.08382015>. PMID:27557027.

FLECK, C. F., & PEREIRA, B. A. D. (2011). Professores e gestores: Análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil. *Organizações & Sociedade*, 18(57), 285-301. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302011000200005>.

FRANCO-SANTOS, M., & DOHERTY, N. (2017). Performance management and well-being: A close look at the changing nature of the UK higher education workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2319-2350. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1334148>.

FREIRE, D. A. L., MURITIBA, P. M., SILVA, L. V., & MUTITIBA, S. N. (2013). Impacto do sistema de trabalho de alto envolvimento no comprometimento e entrincheiramento no MST: análise por modelagem de equações estruturais. In Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), *Anais do Encontro Anual da ANPAD* (p. 37). Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

GOMES, O. F., GOMIDE, T. R., GOMES, M. A. N., ARAÚJO, D. C., MARTINS, S., & FARONI, W. (2013). Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 6(4), 234-255. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p234>.

GOVENDER, L. N., PERUMAL, R., & PERUMAL, S. (2018). Knowledge management as a strategic tool for human resource management at higher education institutions.

South African Journal of Information Management, 20(1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v20i1.966>.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.

JAFRI, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.

JANISSEK, J., AGUIAR, C. V. N., MELLO, T. A. B., FERREIRA, R. S., & CAMPOS, M. S. (2017a). Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: Validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. *Revista do Serviço Público*, 68(2), 259-284. <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1631>.

JANISSEK, J., CAMPOS, M. S., FIGUEIREDO, Y. V., & MELO, T. A. B. (2017b). Avaliação da importância e adoção de inovações gerenciais na percepção de gestores de universidades públicas. *Revista de Psicologia*, 7(2), 49-66.

JANISSEK, J., SANTOS, E. C., LOBO, A. S., MELO, L. C., & SOARES, A. C. (2013). Concepções de universidade no Brasil: Uma análise a partir da missão das universidades federais brasileiras e dos modelos de universidade. *Gestão Universitária na América Latina*, 6(4), 216-233.

KABINS, A., XU, X. V., BERGMAN, M., BERRY, C., & WILLSON, V. A. (2016). Profile of profiles: A meta-analysis of the nomological net of commitment profiles. *The Journal of Applied Psychology*, 101(6), 881-904. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000091>. PMID:26949821.

KAM, C., MORIN, A. J. S., MEYER, J. P., & TOPOLNYTSKY, L. (2016). Are commitment profiles stable and predictable? A latent transition analysis. *Journal of Management*, 42(6), 1462-1490. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206313503010>.

LAURSEN, K., & FOSS, N. J. (2014). Human resource management practices and innovation. In M. Dodgson & D. Gann (Eds.), *Handbook of innovation management* (Cap. 25, pp. 505-529). Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.009>.

LOPES, D. P. T. (2017). *Inovação gerencial na perspectiva da gestão de Recursos Humanos* [Tese de doutorado,

Universidade Federal de Minas Gerais]. https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-ASBGDW/1/tese_daniel_vfinal_1_.pdf

LOUREIRO, T., MENDES, G. H. S., & SILVA, E. P. (2017). Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 97-105. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12328>.

MÄKIKANGAS, A., TOLVANEN, A., AUNOLA, K., FELDT, T., MAUNO, S., & KINNUNEN, U. (2018). Multilevel latent profile analysis with covariates: Identifying job characteristics profiles in hierarchical data as an example. *Organizational Research Methods*, 21(4), 931-954. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428118760690>.

MATOS, A. A., & NUNES, A. M. (2016). Inovação da gestão dos hospitais públicos no sistema de saúde português. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 5(2), 14-23. <http://dx.doi.org/10.5585/rgss.v5i2.290>.

MEDEIROS, C. A. F., ENDERS, W. T., SALES, I. O., OLIVEIRA, D. L. F., & MONTEIRO, T. C. C. (1999). Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), *Anais do Encontro Anual da ANPAD* (p. 23). Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

MEYER, J. P. (2009). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. Routledge.

MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

MEYER, J. P., & HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).

MEYER, J. P., & PARFYONOVA, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>.

- MEYER, J. P., MORIN, A. J. S., & WASTI, S. A. (2018). Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. *Human Relations*, 71(9), 1204-1233. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726717739097>.
- MEYER, J. P., STANLEY, L. J., & PARFYONOVA, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>.
- MEYER, J. P., STANLEY, L. J., & VANDENBERG, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 190-202. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.007>.
- MONTENEGRO, A. V., PINHO, A. P. M., TUPINAMBÁ, A. C. R., & FEITOSA, R. L. (2021). É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? *Cadernos EBAPE.BR*, 19(Spe), 761-776. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200224>.
- MONTEZANO, L., & ISIDRO, A. (2020). Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. *Future Studies Research Journal*, 12(2), 355-378. <http://dx.doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.491>.
- MONTEZANO, L., SILVA, N. B., MARQUES, F. B., & ISIDRO-FILHO, A. (2019). Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. *Revista Gestão Universitária da América Latina*, 12, 21-44. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p21>.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., & PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- MUTHÉN, B., & ASPAROUHOV, T. (2012). Bayesian structural equation modeling: A more flexible representation of substantive theory. *Psychological Methods*, 17(3), 313-335. <http://dx.doi.org/10.1037/a0026802>. PMID:22962886.
- NGOC-TAN, N., & GREGAR, A. (2018). Impacts of knowledge management on innovation in higher education institutions: An empirical evidence from Vietnam. *Economia e Sociologia*, 11(3), 301-320. <http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-3/18>.
- NURYANTO, M., & PAMBUKO, Z. B. (2019). A study on the effect of human resource empowerment on productivity: Evidence from Indonesian higher education. *Management Science Letters*, 9, 1977-1986. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.008>.
- NYLUND, K. L., ASPAROUHOV, T., & MUTHÉN, B. O. (2007). Deciding on the number of classes in latent class analysis and growth mixture modeling: A Monte Carlo simulation study. *Structural Equation Modeling*, 14(4), 535-569. <http://dx.doi.org/10.1080/10705510701575396>.
- OLIVEIRA, H. H., & HONÓRIO, L. C. (2020). Human resources practices and organizational commitment: Connecting the constructs in a public organization. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), eRAMG200160. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramg200160>.
- OLIVEIRA, M. J. L., CABRAL, A. C. A., SANTOS, S. M., PESSOA, M. N. M., & ROLDAN, V. P. S. (2014). Comprometimento organizacional e regime de remuneração: Estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 72-101. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p72-101>.
- PALACIOS, F. C. (2014). Mudança estratégica e processo de institucionalização em uma universidade: O desenvolvimento de esquemas interpretativos entre os gestores. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 7(3), 206-226. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p206>.
- PASQUALI, L. (2009). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Artmed.
- PEIXOTO, A. L. A., & SOUZA, J. A. J. (2015). Longe dos olhos, longe do coração: Desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 8, 240-260. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n3p240>.
- PEREIRA, R. M., MARQUES, H. R., CASTRO, F. L., & FERREIRA, M. A. M. (2015). Funções de confiança na gestão universitária: A dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. *Revista Gestão*

- Universitária na América Latina*, 8(1), 260-281. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n1p260>.
- PINHO, A. P. M. (2009). *Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações* [Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia]. <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/24580/1/ANA%20PAULA%20MORENO%20PINHO%20BRITO.pdf>
- PINHO, A. P. M., MEYER, J., ESPINOZA, J. A., & OLIVEIRA, E. R. S. (2022a). HRM practices and organizational commitment profiles in Brazil. *Current Psychology*, 1-21. Online. <http://dx.doi.org/10.1007/s12144-022-03192-x>.
- PINHO, A. P. M., OLIVEIRA, E. R. S., & SILVA, C. R. M. (2020a). Comprometimento organizacional no setor público: Um olhar sobre três décadas da produção científica brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(3), 504-539. <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3507>.
- PINHO, A. P. M., SILVA, C. R. M., & OLIVEIRA, E. R. S. (2022b). Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: Um estudo em uma instituição federal de ensino. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(3), 1-20. <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v14i3.13039>.
- PINHO, A. P. M., SILVA, C. R. M., OLIVEIRA, L. V. C., OLIVEIRA, E. R. S., & BARBOSA, D. A. (2020b). Práticas de recursos humanos influenciam o comprometimento organizacional? Evidências para o setor varejista brasileiro. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 18(1), 52-66.
- PRATES, A. A. P., SILVA, M. F., & PAULA, T. S. (2012). Natureza administrativa das instituições de ensino superior, gestão organizacional e o acesso aos postos de trabalho de maior prestígio no mercado de trabalho. *Sociedade e Estado*, 27(1), 25-44. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922012000100003>.
- QUEIROZ, A. C. S., ALBUQUERQUE, L. G., & MALIK, A. M. (2013). Gestão estratégica de pessoas e inovação: Estudos de caso no contexto hospitalar. *Revista de Administração*, 48(4), 658-670.
- RIBEIRO, M. C. (2017). A natureza da gestão universitária: Influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. *Revista Internacional de Educação Superior*, 3(2), 357-378. <http://dx.doi.org/10.22348/riesup.v3i2.7787>.
- ROCHA, A. C., & CERETTA, G. F. (2013). Comprometimento organizacional: Um estudo em uma instituição pública de ensino superior. *Revista Estudos do CEPE*, 38, 138-206.
- ROCHA, E. S., & HONÓRIO, L. C. (2015). Comprometimento com o trabalho: O caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. *Revista Ciências Administrativas*, 21(1), 237-261. <http://dx.doi.org/10.5020/2318-0722.2015.v21n1p237>.
- RODRIGUES, A. F., & VELOSO, A. (2013). Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(3), 283-308.
- SAARI, E., LEHTONEN, M., & TOIVONEN, M. (2015). Making bottom up and top down processes meet in public innovation. *Service Industries Journal*, 35(6), 325-344. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2015.1003369>.
- SCIARELLI, M., GHEITH, M. H., & TANI, M. (2020). The relationship between quality management practices, organizational innovation, and technical innovation in higher education. *Quality Assurance in Education*, 28(3), 137-150. <http://dx.doi.org/10.1108/QAE-10-2019-0102>.
- SILVESTRE, H. C., & ARAÚJO, J. F. (2013). *Coletânea em administração pública*. Escolar.
- SPINK, P. (2003). Inovação na perspectiva dos inovadores: A experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. *Cadernos EBAPE.BR*, 1(2), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512003000200002>.
- STECCA, J. P., ALBUQUERQUE, L. G., & ENDE, M. V. (2016). As influências da gestão de pessoas no comprometimento. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(4), 721-737.
- SZELAĞOWSKA-RUDZKA, K. (2018). Human resources management in higher education institutions in Poland. *Management*, 22(1), 208-225. <http://dx.doi.org/10.2478/manment-2018-0015>.

TIERNEY, E., HANNIGAN, A., KINNEEN, L., MAY, C., O'SULLIVAN, M., KING, R., KENNEDY, N., & MACFARLANE, A. (2019). Interdisciplinary team working in the Irish primary healthcare system: Analysis of 'invisible' bottom up innovations using normalisation process theory. *Health Policy*, 123(11), 1083-1092. <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.09.002>. PMID:31575445.

TOMAZZONI, G. C., COSTA, V. M. F., SANTOS, A. S., ESPICH, D., & POSSER, T. G. (2017). O processo de efetivação do servidor: Um estudo acerca do estágio probatório nas universidades. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 10(1), 62-78. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n1p62>.

VERMUNT, J. K., & MAGIDSON, J. (2002). Latent class cluster analysis. *Applied Latent Class Analysis*, 11, 89-106. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511499531.004>.

VESPASIANO, C. S., & MENDES, A. C. B. (2017). Bem-estar no trabalho, comprometimento e satisfação de servidores técnico-administrativos com sua atividade. *Revista Práticas em Gestão Pública Universitária*, 1(1), 81-101.

VIEIRA, E. M. F., VAN BELLEN, H. M., & FIALHO, F. A. P. (2006). Universidade em tempos de mudança. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(3), 1-7. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512006000300011>.

WEINER, Y., & VARDI, Y. (1990). Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes: An integrate approach organizational behavior. *Human Performance*, 26(1) 81-96. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90048-3](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(80)90048-3).

ZHOU, Y., HONG, Y., & LIU, J. (2013). Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 263-288. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21527>.

Agências de fomento:

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio e suporte financeiro concedidos a esta pesquisa.

Ciência Aberta:

Montenegro, Adauto de Vasconcelos; Pinho, Ana Paula Moreno; Tupinambá, Antonio Caubi Ribeiro, 2022, "Supplementary Data - Práticas de Gestão de Pessoas, Inovação Gerencial e Perfis de Comprometimento Organizacional", <https://doi.org/10.7910/DVN/OONJ5B>, Harvard Dataverse, V1.

Conflito de interesse:

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

Copyrights:

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

Análise de plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos os seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

Autores:

1. **Adauto de Vasconcelos Montenegro**, Doutorado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.

E-mail: adautomontenegro@gmail.com

2. **Ana Paula Moreno Pinho**, Doutorado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.

E-mail: ana.pinho@ufc.br

3. **Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá**, Doutorado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.

E-mail: acrutupinamba@gmail.com

Contribuição dos autores:

1º autor: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

2ª autor: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Revisão da literatura; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

3º autor: Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Revisão da literatura; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.