

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLAUCIR ANTONIO WEIBER JUNIOR**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E OS FATORES DE  
ATRAÇÃO, RETENÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE  
MILITARES**

**CURITIBA**

**2021**

**CLAUCIR ANTONIO WEIBER JUNIOR**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E OS FATORES DE  
ATRAÇÃO, RETENÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE  
MILITARES**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, sob a orientação do Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso.

**CURITIBA**

**2021**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central  
Pamela Travassos de Freitas – CRB 9/1960

W415p  
2021 Weiber Junior, Claucir Antonio  
Políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional de militares / Claucir Antonio Weiber Junior ; orientador: Jansen Maia Del Corso. – 2021  
172 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2021  
Bibliografia: f. 153-165

1. Administração. 2. Comprometimento organizacional. 3. Governança corporativa. 4. Política organizacional. I. Corso, Jansen Maia Del. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658

## TERMO DE APROVAÇÃO

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E OS FATORES DE ATRAÇÃO, RETENÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE MILITARES.

Por

**CLAUCIR ANTONIO WEIBER JUNIOR**

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof.ª. Dra. Angela Cristiane Santos Póvoa  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração

*Jansen Maia Del Corso*  
Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso  
Orientador



Prof. Dr. Alceu Souza  
Examinador



Prof. Dr. June Alisson Westarb Cruz  
Examinador



Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura  
Examinador

*Karina De Déa Roglio*  
Karina De Déa Roglio  
Orientadora

Prof.ª. Dra. Karina de Déa Roglio  
Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que nos momentos mais difíceis me carregou no colo, renovou minhas forças, e me permitiu a conclusão deste trabalho.

Ao Professor, amigo e orientador Dr. Jansen Maia Del Corso que me acolheu desde o Mestrado, pelo exemplo de profissional e sábio, muito obrigado por compartilhar comigo seu conhecimento.

Ao meu amigo, Professor Dr. Wesley Vieira da Silva, que me incentivou desde o Mestrado até o último instante, não me deixou sucumbir e esteve sempre ao meu lado, minha eterna gratidão.

Aos Professores membros da banca, pelas criteriosas observações e contribuições feitas no trabalho, Professores Dr. Alceu Souza; Dr. June Alisson Westarb Cruz; Dr. Gilnei Luiz de Moura; e Dra. Karina de Déa Roglio.

Aos Professores do PPAD, que compartilharam suas experiências e colaboraram no aprofundamento de meus conhecimentos. Em especial aos Professores, Dr. Heitor Takashi Kato, Dr. Ubiratã Tortato e Renato Zancan Marchetti.

Ao Sr Cel William Augusto Ferreira Bomfim, Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, por permitir e incentivar a pesquisa científica na Instituição.

Ao Sr Cel Edwin Aldrin Franco de Oliveira, Chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, pelo apoio na consecução desta pesquisa científica.

Ao Cel Carlos Alberto Rasia, por me acolher e apoiar no momento de grande dificuldade para desenvolver este trabalho, minha gratidão.

Ao Cap Diógenes Cruz Rebouças, pelo incentivo, cordialidade e gentileza com que sempre me recebeu e apoiou na construção deste estudo.

A todos os integrantes do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal que voluntariamente participaram e acreditaram nesta pesquisa.

A minha esposa Damaris, minha maior apoiadora, por estar presente nos momentos mais difíceis da jornada, pelo enorme coração e amor que me conquista todo dia.

Aos meus filhos Bruno e Carolina, meus pais Claucir e Tereza, meus irmãos, primos e amigos, pela estrutura familiar e por compreender minha ausência.

Aos meus sogros Zenildo e Alaudia, pelo incentivo dado durante todo o Doutorado.

A minha madrinha Nilza, que esteve comigo em todos os momentos de

conquista da minha vida, pelo amor, carinho e incentivo.

Também agradeço a secretária Deise de Brito Diniz, pela atenção e dedicação sempre que necessário.

Ao amigo Luciano Luiz Dalazen e a todos os meus colegas de Doutorado, por me ajudarem em horas difíceis e por estarem comigo.

A todas as pessoas que acreditaram em mim, o meu eterno agradecimento e reconhecimento pelas contribuições na realização deste trabalho. Um grande desafio na minha vida.

## RESUMO

As pessoas destacam-se como protagonistas na obtenção de resultados organizacionais e responsáveis pela produção de conhecimento, o que torna as políticas de Gestão de Pessoas (GP) significativas quando alinhadas aos objetivos da organização. Pela abordagem estratégica de GP, políticas e práticas alinhadas às estratégias organizacionais são fundamentais para atingir os objetivos organizacionais. Assim, as instituições públicas repensam a maneira pela qual realizam suas atividades, dentre as quais a forma como gerenciam seus recursos humanos, uma vez que as pessoas possibilitam diferenciação estratégica às organizações. As Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) propiciam a criação de capacidades organizacionais que conduzem à eficácia organizacional pelo fato de atrair e reter os melhores talentos para a organização. A presente pesquisa avalia a influência das PPGP na atração, retenção e comprometimento organizacional, moderada pelo tempo de serviço de militares do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). Para isso, foi realizada uma pesquisa com os militares da ativa e inativos integrantes do CBMDF. A amostra de caráter não probabilístico por acessibilidade restou constituída por 510 casos válidos que responderam a um questionário estruturado em cinco partes: políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP); atração organizacional (AO); retenção organizacional (RO), comprometimento organizacional (CO) e dados sociodemográficos dos respondentes. A sistematização e análise dos dados foram feitas por meio da Modelagem de Equações Estruturais com estimativa de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) e da análise multigrupo por meio da técnica de regressão quantílica para avaliar diferenças entre grupos. Os resultados mostram, de maneira consistente, que as PPGP influenciam nos fatores de AO, RO e CO. O principal achado foi o de uma forte influência do fator tempo de serviço como variável moderadora na relação entre as PPGP e AO. A variável tempo de serviço não se apresentou estatisticamente significativa, a um nível de significância de 5%, na moderação entre PPGP e RO, e PPGP e CO. Como contribuição desta pesquisa, o setor público pode utilizar os resultados para a redução da dicotomia existente entre a política e a administração, bem como para a diminuição do gargalo entre o discurso e a prática em gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Atração Organizacional, Retenção Organizacional, Comprometimento Organizacional.

## ABSTRACT

People stand out as protagonists in obtaining organizational results and responsible for the production of knowledge, which makes the People Management (GP) policies significant when aligned with the organization's objectives. Due to the strategic approach of GP, policies and practices aligned with organizational strategies are essential to achieve organizational objectives. Thus, public institutions rethink the way in which they carry out their activities, including the way they manage their human resources, since people enable strategic differentiation for organizations. People Management Policies and Practices (PPGP) provide the creation of organizational capacities that lead to organizational effectiveness by attracting and retaining the best talent for the organization. The present research evaluates the influence of PPGP in the attraction, retention and organizational commitment, moderated by the service time of military personnel of the Military Fire Brigade of the Federal District (CBMDF). For this, a survey was carried out with the active and inactive members of the CBMDF. The non-probabilistic accessibility sample remained, consisting of 510 valid cases that answered a questionnaire structured in five parts: people management policies and practices (PPGP); organizational attraction (AO); organizational retention (RO), organizational commitment (CO) and sociodemographic data of respondents. The systematization and analysis of the data were performed using Structural Equation Modeling with partial least squares estimation (PLS-SEM) and multigroup analysis using the quantile regression technique to assess differences between groups. The results show, consistently, that PPGP influences the factors of AO, RO and CO. The main finding was that there was a strong influence of the length of service factor as a moderating variable in the relationship between PPGP and AO. The variable length of service was not statistically significant, at a significance level of 5%, in the moderation between PPGP and RO, and PPGP and CO. As a contribution of this research, the public sector can use the results to reduce the dichotomy between politics and administration, as well as to reduce the bottleneck between the discourse and the practice in people management.

**Keywords:** People Management Policies and Practices, Organizational Attraction, Organizational Retention, Organizational Commitment.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes da orientação de RH.....	57
Figura 2 – Modelo Teórico da Pesquisa.....	65
Figura 3 – Etapas da pesquisa.....	76
Figura 4 - Estrutura organizacional básica do CBMDF .....	91
Figura 5 – Modelos de caminhos propostos na pesquisa .....	118
Figura 6 - Modelo de caminhos estimados no PLS-SEM .....	120
Figura 7 – Coeficientes de determinação e P valor.....	131
Figura 8 – Exemplo do teste de moderação.....	133

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Evolução da Função Recursos Humanos .....	31
Quadro 2 – Conceitos de GP .....	34
Quadro 3 – Reformas administrativas e características .....	37
Quadro 4 – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas .....	42
Quadro 5 – Bases do Comprometimento Organizacional .....	62
Quadro 6 – Sub-Hipótese da Dimensão AO e PPGP.....	67
Quadro 7- Sub-Hipótese da Dimensão RO e PPGP .....	70
Quadro 8 - Sub-Hipóteses da Dimensão CO e PPGP .....	73
Quadro 9 – Definição constitutiva e operacional das variáveis .....	77
Quadro 10 - Ferramentas utilizadas por fases da pesquisa .....	80
Quadro 11 - Técnicas de Tratamento de Dados .....	85
Quadro 12 - Quadro Metodológico Utilizado na Pesquisa.....	87
Quadro 13 – Efetivo previsto e existente do CBMDF .....	93
Quadro 14 – Síntese da legislação pertinente à dimensão humana da corporação .	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Itens e índices de precisão da EPPRH.....	81
Tabela 2 – Dimensão, fatores e itens da escala PPGP-R.....	82
Tabela 3 - Itens e índices de precisão da escala de AO .....	83
Tabela 4 - Itens e índices de precisão da escala de RO .....	83
Tabela 5 - Itens e índices de precisão da escala de CO .....	84
Tabela 6 - Faixa etária em relação ao sexo dos respondentes .....	97
Tabela 7 - Estado civil em relação ao sexo dos respondentes.....	98
Tabela 8 – Tempo de serviço em relação à renda dos respondentes.....	98
Tabela 9 - Tempo de serviço em relação ao nível de escolaridade .....	99
Tabela 10 – Posto ou graduação em relação ao sexo dos respondentes.....	100
Tabela 11 - Estatísticas descritivas para a os itens da dimensão PPGP .....	102
Tabela 12 - Estatísticas descritivas para os itens da dimensão AO .....	104
Tabela 13 - Estatísticas descritivas para os itens da dimensão RO.....	106
Tabela 14 – Estatísticas descritivas para os itens da dimensão CO .....	107
Tabela 15 - Indicadores de consistência da escala PPGP .....	110
Tabela 16 - Indicadores de consistência da escala PPGP-R .....	112
Tabela 17 – Indicadores de consistência da escala AO.....	113
Tabela 18 - Indicadores de consistência da escala RO .....	114
Tabela 19 – Indicadores de consistência da escala CO.....	115
Tabela 20 - Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach dos construtos .....	122
Tabela 21 - Variância Média Extraída dos construtos .....	123
Tabela 22 - Matriz de correlações entre as variáveis latentes .....	124
Tabela 23 – Estatísticas de Multicolinearidade .....	126
Tabela 24 – Correlações entre os construtos do modelo estrutural .....	127
Tabela 25 – Valores de $R^2$ , $R^2$ ajustado, $Q^2$ e $f^2$ .....	130
Tabela 26 - Estimativa dos parâmetros da regressão quantílica para AO .....	134
Tabela 27 - Estimativa dos parâmetros da regressão quantílica para RO .....	136
Tabela 28 - Estimativa dos parâmetros da regressão quantílica para CO .....	138
Tabela 29 - Resultado das hipóteses testadas no estudo.....	139

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO	Atração Organizacional
AP	Administração Pública
AVE	<i>Average Variance Extraction</i>
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CF	Constituição Federal
CO	Comprometimento Organizacional
CD	Capacidades Dinâmicas
DC	<i>Dynamic Capabilities</i>
DERHU	Departamento de Recursos Humanos
DEPCT	Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia
EB	<i>Employer Branding</i>
EMG	Estado-Maior Geral
FA	Forças Armadas
GABCG	Gabinete do Comandante-Geral
GDF	Governo do Distrito Federal
GP	Gestão de Pessoas
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
NPM	<i>New Public Management</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
PPGP	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas
PPGP - R	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas - Reduzida
PSM	<i>Public Service Motivation</i>
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
RH	Recursos Humanos
RO	Retenção Organizacional
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social
RBV	<i>Resource Based View</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	23
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>23</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>23</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	24
<b>1.4.1 Justificativa Teórica</b> .....	<b>24</b>
<b>1.4.2 Justificativa Prática</b> .....	<b>26</b>
1.5 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS .....	28
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>30</b>
2.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	30
<b>2.1.1 Gestão de pessoas nas organizações</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1.2 Gestão de pessoas no setor público</b> .....	<b>35</b>
<b>2.1.3 As políticas e práticas de gestão de pessoas e seus fatores</b> .....	<b>40</b>
2.2 A ATRAÇÃO, RETENÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	46
<b>2.2.1 Atração organizacional</b> .....	<b>47</b>
<b>2.2.2 Retenção organizacional</b> .....	<b>53</b>
<b>2.2.3 Comprometimento organizacional</b> .....	<b>58</b>
2.3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA .....	65
<b>2.3.1 Relação entre a Atração Organizacional e as PPGP</b> .....	<b>66</b>
<b>2.3.2 Relação entre a Retenção Organizacional e as PPGP</b> .....	<b>68</b>
<b>2.3.3 Relação entre o Comprometimento Organizacional e as PPGP</b> .....	<b>70</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>74</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	74
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	75
3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS .....	76
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	78
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	79
<b>3.5.1 Mensuração das PPGP</b> .....	<b>80</b>
<b>3.5.2 Mensuração da AO</b> .....	<b>82</b>
<b>3.5.3 Mensuração da RO</b> .....	<b>83</b>

<b>3.5.4 Mensuração do CO.....</b>	<b>83</b>
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	84
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>89</b>
4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL DAS PPGP .....	89
4.2 ANÁLISE DO PERFIL DOS RESPONDENTES .....	96
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS PESQUISADAS .....	101
4.4 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	108
4.5 RESULTADOS DO MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	116
<b>4.5.1 Especificação do Modelo Estrutural.....</b>	<b>117</b>
<b>4.5.2 Estimação do Modelo de Mensuração.....</b>	<b>119</b>
<b>4.5.3 Avaliação do Ajustamento do Modelo de Mensuração.....</b>	<b>121</b>
<b>4.5.3.1 Análise da consistência interna e confiabilidade composta .....</b>	<b>121</b>
<b>4.5.3.2 Análise da validade convergente.....</b>	<b>122</b>
<b>4.5.3.3 Análise da validade discriminante.....</b>	<b>124</b>
4.6 RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL.....	125
<b>4.6.1 Avaliação da colinearidade entre os construtos .....</b>	<b>125</b>
<b>4.6.2 Avaliação do tamanho e significância dos coeficientes de caminho.....</b>	<b>126</b>
<b>4.6.3 Avaliação do coeficiente de determinação, do tamanho do efeito e relevância preditiva.....</b>	<b>128</b>
4.7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES .....	131
<b>4.7.1 Análise multigrupo: efeito da variável moderadora Tempo de Serviço ..</b>	<b>132</b>
<b>4.7.2 Efeito Tempo de Serviço na relação entre os construtos PPGP-R e AO.</b>	<b>134</b>
<b>4.7.3 Efeito Tempo de Serviço na relação entre os construtos PPGP-R e RO.</b>	<b>135</b>
<b>4.7.4 Efeito Tempo de Serviço na relação entre os construtos PPGP-R e CO.</b>	<b>137</b>
<b>4.7.5 Síntese das hipóteses testadas no estudo .....</b>	<b>139</b>
<b>5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>144</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE ACEITE INSTITUCIONAL.....</b>	<b>167</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....</b>	<b>168</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo são apresentados o tema e a contextualização do problema, o objetivo geral e os específicos, a justificativa teórica e prática que embasaram a realização da pesquisa, bem como a forma em que esta tese se encontra estruturada.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Desde que duas ou mais pessoas combinaram esforços para conquistar um propósito comum, tem-se neste momento, mesmo que de forma rudimentar, o início da estruturação e da constituição das organizações. Na sociedade contemporânea, as pessoas passam a maior parte de suas vidas nas organizações, ou seja, elas nascem, crescem, estudam e trabalham em algum tipo de organização, ou sofrem a sua influência como clientes, pacientes ou cidadãos. Do ponto de vista legal, as organizações existem para atender às necessidades e desejos da sociedade como um todo, e são estruturadas para cumprir sua missão, arquitetadas com o intuito de alcançar seus objetivos e de atingir suas metas.

O fato é que as pessoas, de forma isolada, teriam dificuldades para concretizar seus objetivos mais audaciosos. Do contrário, quando organizadas em grupos e envolvidas com propósitos compartilhados, suas intenções podem se tornar realizáveis. Logo, as organizações se tornaram vitais para a sociedade moderna, pois se transformaram nas principais realizadoras dos propósitos das pessoas. A verdade é que a sociedade atual se desenvolveu graças à criação de organizações especializadas que fornecem os bens e serviços de que ela necessita.

A vida humana depende das organizações e estas dependem da atividade e do trabalho das pessoas. Independentemente de suas características ou da sua tipologia, se de caráter público ou privado, se possuem ou não fins lucrativos, os objetivos organizacionais são alcançados por meio de pessoas. Da mais simples a mais complexa, as organizações existem dentro de determinado ambiente e são compostas por pessoas, o que faz com que haja uma complexidade nos relacionamentos sociais e na variabilidade ou diversidade de seres humanos.

No âmbito privado os indivíduos são concebidos como pessoas físicas à procura da satisfação de interesses particulares, podendo se associar e constituir

peças jurídicas com a finalidade de atingir diferentes objetivos tais como econômicos, políticos, religiosos, culturais dentre outros. Já na esfera pública, os indivíduos são compreendidos como cidadãos, seja na posição de agentes do poder público como servidores do Estado, ou na condição de simples usuários dos serviços públicos ou sujeitos submetidos às leis e normas impostas pelo Estado.

Compreende-se então que as organizações são constituídas por pessoas e por diferentes tipos de recursos como materiais, financeiros, tecnológicos e etc. Contudo, são as pessoas as responsáveis pelo crescimento e o desenvolvimento das organizações, quer orientadas pela lógica de mercado atendendo aos objetivos privados como lucro, rentabilidade ou participação no mercado; ou uma instituição pública voltada para o atendimento das necessidades da sociedade por meio da prestação de serviços públicos como segurança, saúde, educação, dentre outros.

Qualquer que seja seu propósito, as organizações se caracterizam por um comportamento voltado para cumprir suas metas e objetivos pela ação conjunta de indivíduos por meio de soluções inovadoras e criativas, eficientes e eficazes. A questão é que, independente se as organizações são públicas ou privadas, se produzem ou não bens e serviços de que as pessoas precisam, elas também são responsáveis pelos conflitos psicológicos a que os seus colaboradores estão submetidos e exercem influência sobre o seu comportamento. Quem estuda as organizações tenta explicar o comportamento humano por meio de sua vinculação a determinada organização ou unidade organizacional (ETZIONI, 1981).

Neste contexto, não há como negar a importância da Gestão de Pessoas (GP) nas organizações. Para Chanlat (1994) a sociedade e o mundo da gestão são predominantemente dominados por categorias econômicas e financeiras, e a GP tem sido destacada pelo interesse crescente dos efeitos de suas atividades como protagonistas na obtenção de um melhor resultado organizacional (CHADWICK; DABU, 2009; OGUNYOMI; BRUNING, 2016; SEECK; DIEHL, 2017). No mercado empresarial, com o aumento da competitividade no ambiente de negócios, as políticas e práticas de GP que determinam ou modificam as aptidões, capacidades e atitudes dos profissionais, se tornaram um importante fator para a conquista do sucesso nas organizações (SARIDAKIS; LAI; COOPER, 2017).

No setor público brasileiro, pode-se observar que a GP ainda é tratada de forma tradicional, por um prisma que busca atender apenas às questões legais e operacionais (FREITAS; JABBOUR, 2010). No setor público, a área de recursos



humanos revela-se como um problema onde as informações enfatizam a falta de um quadro capacitado o suficiente para suas funções, ausência de pessoal em diversas áreas, má alocação em outras e envelhecimento da força de trabalho, constituindo-se em um empecilho para a implementação das políticas públicas e até mesmo para a realização de reformas administrativas (COELHO; MENON, 2018). A rigidez burocrática da administração pública brasileira, concomitante com traços patrimonialistas não superados, resulta em alto custo e baixa qualidade em diversas áreas do setor público (CARMO *et al.*, 2018).

Para De Oliveira *et al.* (2012) em diferentes países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), um dos principais problemas identificados com relação à gestão de pessoas no setor público foi a queda na competitividade governamental na atração e retenção de profissionais competentes, em comparação com o setor privado, devido aos baixos salários em algumas instituições ligadas a área da saúde, segurança e educação, e à falta de prestígio do serviço público, fazendo com que os jovens busquem a iniciativa privada frente à pública. O elemento humano é essencial para transformar a gestão pública (COELHO; MENON, 2018).

As pessoas destacam-se como protagonistas na obtenção de resultados organizacionais e responsáveis pela produção de conhecimento, o que torna as políticas de GP significativamente importantes quando alinhadas aos objetivos da organização, proporcionando condições para que os funcionários contribuam efetivamente para a obtenção de resultados superiores (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019). Na administração pública, a qualidade do serviço prestado é determinada por fatores gerencialistas como funcionalidade, controles, eficiência, eficácia e cumprimento dos aspectos legais (CAMARGO *et al.*, 2016). Contudo, a atual estrutura da sociedade exige das organizações públicas a adoção de uma postura orientada pela satisfação dos cidadãos e com a finalidade de cumprir seu papel social e sua missão (FREITAS; JABBOUR, 2010).

Nesse sentido, a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) possibilita às organizações adaptar rapidamente sua força de trabalho em tamanho, composição e competências para acomodar mudanças na missão, tecnologia e mercado de trabalho (SONI, 2004). O vínculo existente entre as práticas de GP e o desempenho organizacional é focado teoricamente na gestão estratégica de pessoas (SEECK; DIEHL, 2017). Assim, sob a abordagem estratégica de GP, políticas e práticas

alinhadas às estratégias organizacionais são fundamentais para atingir os objetivos organizacionais (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019).

Para tanto, o setor público carece em seus quadros de servidores capacitados e motivados, que prezem pela melhoria contínua e pela excelência na prestação dos serviços a fim de cumprir os objetivos organizacionais, contribuindo efetivamente com a missão da organização pública (FREITAS; JABBOUR, 2010). Como os funcionários se tornaram uma fonte de vantagem competitiva, para sobreviver e prosperar, as organizações precisam atrair os melhores talentos e envidar todos os esforços para retê-los (THAKUR; BHATNAGAR, 2017). A gestão de talentos é cada vez mais citada na literatura como a nova pedra angular no campo da GEP e na eficácia organizacional (KONTOGHIORGHES, 2016).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O conceito contemporâneo de GEP entende que as políticas e práticas relativas ao gerenciamento das pessoas na organização devam estar inter-relacionadas e integradas à estratégia organizacional, sejam resultado de uma postura proativa, estejam voltadas para a criação de um ambiente que favoreça o desenvolvimento de competências e considerem as expectativas e necessidades das pessoas e a sustentabilidade organizacional (MOURA; SOUZA, 2016). Nesta perspectiva, o setor público orienta-se para uma administração pública gerencial mais flexível e eficiente, voltada para o atendimento da cidadania, tendo que modificar tanto o plano institucional e legal, quanto o plano cultural e de gestão para atingir seus objetivos (CARMO *et al.*, 2018).

No contexto dinâmico da atualidade em que as abordagens tradicionais para obter uma vantagem competitiva se mostraram inadequadas, as organizações estão cada vez mais recorrendo ao seu capital humano para sobreviver e melhorar seus resultados (KONTOGHIORGHES, 2016). Podem-se alcançar tais resultados, a partir da modernização da gestão das organizações públicas por meio do desenvolvimento de uma GP flexível e aberta às inovações, com capacidade de adaptar-se aos novos paradigmas, que valorize o fator humano e que procure integrar as contribuições da área de pessoal à estratégia organizacional (FREITAS; JABBOUR, 2010). A principal questão discutida em termos de estratégia é como as organizações atingem e buscam manter suas posições competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN,

1997).

Desde o trabalho seminal de Edith Penrose em 1959, a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), compreende que os recursos e as capacidades para proporcionar vantagem competitiva para as organizações deveriam ser valiosos e raros, e, com o objetivo de atingir a vantagem competitiva sustentável, deveriam ser inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991). Num sentido evolutivo, a abordagem das Capacidades Dinâmicas (CD) é apresentada como um novo paradigma a partir da extensão da VBR e se diferencia por explorar não apenas os aspectos internos da organização, como também os externos a ela (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A VBR explica os fenômenos em um campo estático, sendo insuficiente para explicar como as organizações conseguem reagir a um ambiente em constante mudança. Já o conceito de CD é introduzido de modo a propor respostas às lacunas deixadas pela VBR. Para Teece, Pisano e Shuen (1997), entende-se CD como a capacidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambiente de rápida mudança.

Para Cardoso e Kato (2015) as CD podem ser otimizadas quando ocorrem em situações de parcerias estratégicas. Desse modo, a essência das capacidades dinâmicas é explicada por: a) processos gerenciais e organizacionais que representam a forma como os processos são realizados na organização; b) as posições dos ativos da firma, que se referem à capacidade tecnológica da organização e a sua propriedade intelectual; e c) as estratégias alternativas disponíveis à organização em consequência de sua experiência ao longo do tempo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, as CD são constituídas de rotinas identificáveis, processos organizacionais e estratégicos, como a gestão estratégica de pessoas, cujo valor estratégico reside na sua capacidade de manusear recursos para criação de estratégias de valor (CARDOSO; KATO, 2015).

Percebe-se que tanto a VBR quanto a CD, são teorias que sustentam a GP como recursos dinâmicos, que podem ser vinculados às diferenças de desempenho entre as organizações, desde que tratadas como um conjunto de procedimentos e estratégias que desenvolvam melhorias na configuração dos recursos da empresa (SANTOS *et al.*, 2018). Os recursos são estoques de fatores disponíveis que são propriedade ou controlados pela organização, enquanto as capacidades dizem respeito à habilidade e ao *know-how* de uma empresa para implantar os recursos

em combinação com processos organizacionais para alcançar determinado objetivo (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

As instituições públicas repensam a maneira pela qual realizam suas atividades, dentre as quais a forma como gerenciam seus recursos humanos (Demo; Martins; Roure, 2013), uma vez que as pessoas possibilitam diferenciação estratégica às organizações. As Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP), portanto, propiciam a criação de capacidades organizacionais que conduzem ao aprimoramento da competitividade (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017). Em diversos países do mundo, a administração pública passou por reformas significativas a partir dos anos de 1980, como consequência da globalização dos mercados e a falência do modelo intervencionista de Estado, sujeito ao desequilíbrio fiscal e à ineficiência operacional (FONSECA *et al.*, 2013).

A administração pública busca atender ao interesse público e às necessidades sociais, utilizando para isso a estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, bem como os meios legais permitidos (GEMELLI; FILIPPIM, 2010). Nesse sentido, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), como órgão integrante do Governo do Distrito Federal (GDF), além de sua destinação constitucional, estabelece a sua missão de proteção de vidas, patrimônio e meio ambiente. Como em outras estruturas do GDF, o CBMDF envida esforços relacionados à sua dimensão humana para adoção de uma gestão estratégica de pessoas (GEP), entendida como aquela que se alia aos tomadores de decisão e integra os objetivos de longo prazo das organizações com as necessidades relacionadas às pessoas (CÔRTEZ; MENESES, 2019).

No Brasil das últimas décadas, a questão econômica tem sido um dos mais importantes eixos da ação governamental tendo em vista, especialmente, as políticas anti-inflacionárias e de crescimento (D'ARAUJO; PETEK, 2018). A forte crise econômica que se abate sobre o país requer medidas de contenção de gastos no âmbito da administração pública. O Governo Federal providenciou uma reforma previdenciária que se traduz em um grande esforço pelo qual todos os cidadãos brasileiros serão submetidos. A argumentação está em que o Tesouro Nacional não tem como arcar com os elevados déficits gerados pelo Regime Geral de Previdência Social (RGPS), pelo Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) e pelas pensões pagas às pensionistas de militares.

A questão chave está em compreender que os militares não se aposentam e,

ao completar trinta anos de efetivo serviço militar, ele é transferido para a reserva remunerada podendo ser, inclusive, novamente convocado para o serviço ativo. Os servidores da segurança pública do GDF são custeados com recursos do Tesouro Nacional. Este custeio foi regulamentado pela Lei Federal nº 10.633, de 27 de dezembro de 2002, que instituiu o Fundo Constitucional do Distrito Federal (FCDF), com a finalidade de prover os recursos necessários à organização e manutenção da Polícia Civil, da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, bem como, assistência financeira para execução de serviços públicos de saúde e educação, conforme disposto no inciso XIV do art. 21 da Constituição Federal de 1988.

A carreira militar possui características próprias com relação aos direitos trabalhistas. De acordo com a legislação, os militares não fazem jus à remuneração do trabalho noturno superior ao do trabalho diurno; sujeitam-se a dedicação exclusiva e estão disponíveis vinte e quatro horas por dia. Também não tem direito a repouso semanal remunerado e nem direito ao adicional de periculosidade ou hora extra. São proibidos por lei de realizar greves, de se sindicalizar e de participar de atividades políticas. Também não possuem previdência, pois são custeados pelo Tesouro Nacional e, mesmo na reserva, contribuem para a pensão militar que é destinada aos seus dependentes legais.

Estas e outras características típicas da carreira militar nos conduzem a uma série de indagações sobre as dificuldades do CBMDF em gerenciar seu público interno, bem como, tornar sua estrutura sustentável. Instituições como o CBMDF, que dependem de mão de obra altamente qualificada e motivada, devem demonstrar confiança aos seus liderados de que há uma preocupação em retê-los na organização (APP; BÜTTGEN, 2016). As políticas de GP devem ser integradas ao planejamento estratégico organizacional (GUEST, 1987). No âmbito interno da Corporação, é de competência do Estado-Maior-Geral (EMG) elaborar as Políticas e as Diretrizes Estratégicas para a área de Recursos Humanos (RH).

Cabe ao Departamento de Recursos Humanos (DERHU), como Órgão de Direção Geral, a tarefa de operacionalizar as políticas e diretrizes estabelecidas pelo EMG. O DERHU executa as atividades de administração de pessoal que lhe são atribuídas realizando o planejamento, a orientação, a coordenação e o controle das atividades relacionadas com assistência social, de saúde e religiosa. Executa também as atividades relacionadas ao cadastro do pessoal ativo, inativo e

pensionista, controle de efetivos e movimentações, a avaliação e promoção de pessoal, direitos, deveres e incentivos funcionais. As práticas de GP são entendidas como rotinas e ações organizacionais que operacionalizam as políticas de gestão de pessoal (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019).

Os pilares basilares dos militares são a hierarquia e a disciplina. A primeira impõe um ordenamento da autoridade legal outorgada a todos os seus integrantes, e a segunda exige a obediência àquele ordenamento hierárquico quando do ingresso na carreira. Trata-se de uma organização com características singulares que exige muito mais de seus integrantes quando comparada a outra instituição pública ou privada. No exercício de sua profissão, o militar convive durante toda a sua carreira com o risco, seja nos treinamentos ou na sua vida diária. A possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é um fato permanente de sua profissão que exige o comprometimento da própria vida.

Além da disponibilidade permanente e da dedicação profissional exclusiva, as atividades típicas da carreira militar exigem nível de saúde física e mental elevados. Durante a sua carreira, o militar é submetido a periódicos exames médicos e testes de aptidão física, que restringem a sua permanência no serviço ativo. Estas e outras exigências da carreira caracterizam-se como condicionantes para estabelecer PPGP que sejam ao mesmo tempo atrativas para a renovação de pessoal, possibilitem reter talentos que agreguem valor à Corporação e que estejam comprometidos com a missão da Instituição. Atrair e reter pessoas talentosas vem se tornando cada vez mais difícil como resultado de tendências demográficas e psicológicas específicas (THAKUR; BHATNAGAR, 2017).

Segundo Thakur e Bhatnagar (2017) existe uma quantidade significativa de literatura versando sobre a rotatividade das pessoas nas organizações, mas apontam que é escassa quando se trata dos motivos pelos quais os indivíduos decidem permanecer no seu trabalho. Os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas ou simbólicas do trabalho, tais como altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, senso de dever e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público. Já os fatores motivacionais extrínsecos, como altos salários e benefícios seriam menos importantes para servidores públicos em comparação aos profissionais do setor privado (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Para Genari e Macke (2018) as PGP auxiliam no desenvolvimento da mentalidade e de ações para que a sustentabilidade organizacional possa ser alcançada, proporcionando em longo prazo, bem-estar físico, social e econômico aos colaboradores. As práticas de GP devem priorizar as necessidades dos funcionários e de suas famílias e ir além do simples cumprimento dos regulamentos legais. Isso incluiria oportunidades de treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, democracia no local de trabalho e participação dos colaboradores (GENARI; MACKE, 2018).

Fortalecer a dimensão humana da Corporação está entre os objetivos estratégicos do CBMDF, com ações deliberadas de suporte à família militar, o atendimento de saúde e a prestação de assistência ao pessoal e o apoio à moradia. Compete ao Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT) planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades relacionadas com a formação, o aperfeiçoamento e a especialização de bombeiros militares por meio do ensino e da pesquisa aplicada às suas atividades. É de competência do DEPCT também, a promoção do acesso à educação por meio de ensino militar; o desenvolvimento científico e tecnológico aplicado à profissão bombeiro militar; bem como, a modernização administrativa e operacional com o emprego de tecnologias de informação e comunicação e da capacitação continuada.

Elevar os níveis de atração, retenção e comprometimento de sua força de trabalho com profissionais capacitados e motivados, a fim de adequar-se ao cenário de constante transformação são condicionantes para a sustentabilidade da Corporação. A questão é relevante para a administração pública brasileira, pois problemas de evasão e insatisfação profissional têm sido observados em várias carreiras públicas no país (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Também o grau de comprometimento organizacional dos colaboradores, há tempo vem sendo considerado um elemento fundamental para atingir maior eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade nas instituições públicas (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017).

Logo, em uma instituição como o CBMDF, cresce a necessidade de estabelecer políticas e práticas estratégicas para gestão de seus recursos humanos. Por meio de uma revisão sistemática de literatura foi identificado o *gap* teórico de pesquisa. Tanto os constructos políticas e práticas de gestão de pessoas quanto os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional não foram

abordados de maneira simultânea em nenhum estudo relacional. Também foi identificado que a maior parte dos estudos em GP são relacionados ao setor privado. Os estudos no setor público não contemplaram a classe dos militares, que em específico, é o foco da presente pesquisa.

Assim, a pergunta de pesquisa que norteia este trabalho pode ser descrita da seguinte forma: **em que medida as políticas e práticas de gestão de pessoas influencia nos fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional em instituições públicas militares?**

A partir dessa questão, é aqui apresentada a tese de que as políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) influenciam no comportamento profissional dos colaboradores e contribuem para a atração organizacional (AO), retenção organizacional (RO) e o comprometimento organizacional (CO) dos militares. Como unidade de análise, este trabalho refere-se a uma pesquisa de campo desenvolvida junto ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos que balizam este trabalho foram organizados em geral e específicos, de forma a dar coerência à investigação científica realizada. Tais objetivos estão descritos a seguir.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Investigar em que medida as políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam nos fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Visando alcançar o objetivo geral da pesquisa, os objetivos específicos foram definidos como:

- a) Contextualizar as políticas e práticas de gestão de pessoas deliberadas pelo Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal relacionado aos



fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares;

- b) Identificar e verificar a validade das escalas para mensurar as políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares;
- c) Mensurar a percepção dos colaboradores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares; e
- d) Estimar a relação entre às políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e o comprometimento organizacional dos militares.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa teórica se refere às lacunas nos estudos existentes e a necessidade de pesquisar sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações militares como forma de atração, retenção e comprometimento organizacional de talentos para as organizações com essa tipologia, embasando a contribuição e relevância acadêmica da pesquisa. Quanto à justificativa prática, esta evidencia a importância do estudo para as aplicabilidades dos resultados na melhoria de aspectos gerenciais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

##### 1.4.1 Justificativa Teórica

As organizações necessitam avaliar o sucesso na implementação das estratégias realizadas para saber se tais estratégias deliberadas funcionaram de fato no mundo real (MINTZBERG, 2010). Para o autor, as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas e necessitam de que três condições sejam satisfeitas: a) devem ter existido intenções precisas na organização, articuladas em um nível de detalhe relativamente concreto, para que não haja dúvida sobre o que era desejado antes que qualquer ação fosse tomada; b) como organização significa ação coletiva, para dissipar qualquer dúvida possível

sobre se as intenções eram ou não organizacionais, elas devem ter sido comuns a praticamente todos os atores envolvidos; e c) as intenções coletivas devem ter sido realizadas exatamente como pretendidas, o que significa que nenhuma força externa como o mercado, a força tecnológica ou a política poderia ter interferido com elas (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Para os autores supracitados, para que a estratégia deliberada ocorra, o ambiente deve ser perfeitamente previsível, totalmente benigno ou sob o controle total da organização. Essas três condições constituem uma tarefa difícil, de modo que é improvável que se encontre estratégias perfeitamente deliberadas nas organizações (MINTZBERG; WATERS, 1985). No entanto, algumas estratégias se aproximam bastante, em algumas dimensões, se não todas. A estratégia deliberada é aquela, em que a organização antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de maneira a maximizar seus resultados (MINTZBERG, 2010).

Diferentes autores da área de gestão de pessoas como (GUEST, 1987; WRIGHT; SNELL, 1998; OGUNYOMI; BRUNING, 2016; SEECK; DIEHL, 2017; e PAK *et al.*, 2019) são unânimes em afirmar que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, já que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem a uma maior competitividade (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013). Fortalecer sua dimensão humana constitui-se em um dos objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento estratégico do CBMDF, com ações de desenvolvimento e apoio à família militar e ao aperfeiçoamento da GP.

A relevância estratégica da GP é enfatizada com o enfoque da visão baseada em recursos (VBR ou RBV – *Resource Based View*), considerando-se que as competências dos profissionais permitem o alcance de desempenho superior (BARNEY, 1991). Segundo o autor, essas competências se apresentam como fatores singulares, pois os concorrentes tem dificuldade de imitar, em reproduzir conhecimentos, habilidades, experiências e comportamentos dos colaboradores vinculados à Instituição. Ao explorar os aspectos externos da organização, as *Dynamic Capabilities* (DC) também sustentam a abordagem estratégica da GP, pois são vistas como processos e rotinas que indutivamente permitem gerar aprendizado organizacional, moldadas pela evolução dos mecanismos de aprendizagem como experiência, articulação de conhecimento e codificação de conhecimento (SANTOS *et al.*, 2018).

Logo, faz-se necessário, o desenvolvimento de estudos que avaliem como a ação da GP impacta no bem estar psicológico e social dos indivíduos e no comportamento dos profissionais em termos de satisfação e comprometimento com a organização (GENARI; MACKE, 2018). Esses fatores possibilitam ganho de oportunidades para as organizações, uma vez que profissionais satisfeitos e comprometidos tendem a promover um crescimento rentável, produtivo e de desempenho superior. Um desempenho satisfatório favorece os investimentos em recursos sociais, incluindo recursos humanos e, conseqüentemente, a sustentabilidade da organização (GENARI; MACKE, 2018).

O envolvimento e o comprometimento são importantes para a produtividade e o nível do trabalho ao promover a otimização das capacidades, bem como para a criação de oportunidades e utilização das competências individuais e organizacionais (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017). Na era do conhecimento, os funcionários se tornaram uma fonte de vantagem competitiva e, para sobreviver e prosperar, as organizações precisam atrair os melhores talentos e empregar todos os esforços para retê-los (KONTOGHIORGHES, 2016). Segundo o autor, culturas organizacionais estrategicamente alinhadas e éticas de alto desempenho, têm fortes efeitos sobre atração e retenção de talentos e também são altamente propícias ao desenvolvimento de sistemas de trabalho com alto comprometimento e motivação.

Políticas e práticas deliberadas tornam evidentes as intenções da instituição em atrair, reter e comprometer sua força de trabalho com a organização. Portanto, se faz necessário compreender como se relacionam as políticas e práticas de gestão estratégicas de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

#### **1.4.2 Justificativa Prática**

A partir da VBR, no momento em que fontes tradicionais de vantagem competitiva como a tecnologia, não são mais consideradas suficientes para garantir uma posição competitiva sustentável, as pessoas passam a ser competências essenciais de diferenciação estratégica (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013). O ponto está em identificar que fatores motivacionais afetam a atração, retenção e a satisfação de funcionários públicos, traduzindo-se como questão relevante para a

Administração Pública (AP) brasileira.

De acordo com Camargo *et al.* (2016) a estrutura da sociedade atual mais virtual, fragmentada e individualista requer da AP mudanças na GP uma visão holística. Os desafios da gestão recaem sobre o modelo de gestão de pessoas, que precisa considerar que se está tratando do ente público, dos sentidos e sentimentos da população e de todas as suas necessidades. Para tanto, deve-se dispor de servidores públicos profissionais e competentes, cujas ações precisam ser orientadas por competências específicas, um modelo gestor flexível baseado na ética da moral e não do resultado, o qual orientou até então a administração pública brasileira (CAMARGO *et al.*, 2016).

A Constituição Federal (CF) de 1988 estabelece no seu art. nº 142 que as Forças Armadas (FA) são constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica. São instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. O § 6º do art. nº 144 estabelece as Polícias Militares e o Corpo de Bombeiros Militar como forças auxiliares e reserva do Exército, subordinados juntamente com as polícias civis aos Governadores de Estado e do Distrito Federal.

A composição da força de trabalho está mudando devido ao aumento da expectativa de vida e ao declínio das taxas de fertilidade. Os trabalhadores mais idosos estão saindo da força de trabalho, geralmente antes da idade oficial da aposentadoria, e menos trabalhadores mais jovens estão disponíveis para substituí-los; o que levou a uma pressão substancial sobre os sistemas de pensões de muitos países desenvolvidos em virtude das expectativas de escassez de mão de obra no futuro próximo.

Para lidar com os custos crescentes da aposentadoria e evitar a escassez de mão de obra, em diferentes países os governos tomaram medidas para estimular os funcionários a trabalhar até uma idade posterior, como por exemplo, aumentar as idades obrigatórias de aposentadoria e desencorajar a saída precoce do mercado de trabalho (PAK *et al.*, 2019). Por se tratar de uma instituição perene e de Estado, o CBMDF também comunga das dificuldades enfrentadas por outras carreiras públicas. As práticas de recrutamento e seleção no setor público têm o foco no cargo e não em competências. A forma ampla em que os cargos são descritos faz com

que as competências não sejam aproveitadas. Essa descrição dos cargos para concursos limita a atuação dos funcionários de acordo com suas competências (CARMO *et al.*, 2018).

Além disso, as características próprias da carreira militar como a disponibilidade total para a corporação, a sujeição do militar em decorrência dos deveres e das obrigações da atividade militar de servir em diferentes locais, tornam as políticas e práticas de GP mais complexas. Com cerca de três milhões de habitantes, o Distrito Federal conta com um efetivo de pouco mais de 5.000 bombeiros militares distribuídos em órgãos de direção geral, setorial e de execução para atender às demandas de toda a população. Vale ressaltar, que os militares possuem restrições a direitos e garantias fundamentais, afetando inclusive ao princípio da dignidade da pessoa humana (Art. 1º, III, da CF/88).

Assim, quando relacionado ao seu público interno, aos homens e mulheres que compõe a estrutura permanente da Corporação, surgem dúvidas sobre a forma como são gerenciados os recursos humanos que se caracterizam como o principal patrimônio da Instituição. A GP tem despertado interesse recorrente dos pesquisadores contemporâneos, em virtude da crescente descoberta da necessidade de valorização do capital humano como fonte de valor para as organizações.

O CBMDF tem buscado medir a qualidade do trabalho da Instituição e propor melhorias que a levem a otimizar seus procedimentos, economizar recursos e esforços, bem como conduzir a Instituição na busca pelo estado da arte em sua qualidade gerencial. Pelo exposto, a pesquisa se justifica pela necessidade de se compreender as estratégias de GP do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, suas ações implementadas com a intenção de atrair e reter talentos para a Corporação, bem como a gestão dos seus recursos humanos de forma a buscar o comprometimento com a Instituição.

## 1.5 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos a serem considerados posteriormente, estruturados conforme introdução, referencial teórico-empírico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados, e conclusões a respeito do estudo.

- ✓ O **Capítulo I** refere-se à parte introdutória, na qual se busca contextualizar a temática abordada. Neste capítulo é apresentado o problema de pesquisa bem como a formulação dos objetivos geral e específicos do estudo. Na sequência são apresentadas a justificativa teórica e prática de sua realização.
  
- ✓ O **Capítulo II** refere-se à fundamentação teórico-empírica onde são abordados conceitos essenciais acerca dos principais temas discutidos na pesquisa, permitindo desta forma a criação do conhecimento e embasamento adequado para estabelecer coerência na aplicação de métricas e análise dos resultados pretendidos com o estudo. A fundamentação inicia-se com abordagem de questões concernentes à PPGP. Em seguida, explana-se sobre os construtos da atração, retenção e do comprometimento organizacional de pessoas nas organizações bem como o modelo teórico e as hipóteses de pesquisa.
  
- ✓ O **Capítulo III** traz a metodologia utilizada, revelando aspectos inerentes à caracterização da pesquisa, variáveis consideradas, métodos de coleta de dados e análise de dados. A metodologia é subdividida em duas etapas a serem consideradas: fase qualitativa, para identificar as estratégias de gestão de pessoas delineadas pela organização em estudo, e fase quantitativa, para avaliar de forma objetiva a relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares.
  
- ✓ No **Capítulo IV** são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação da metodologia proposta. Inicialmente, caracterizou-se a amostra e realizou-se uma análise descritiva com base nas médias e desvios das respostas coletadas. Em seguida, a partir de uma análise fatorial exploratória, são apresentados os fatores que irão compor a análise de correlações e regressão, além da equação estrutural realizada posteriormente.
  
- ✓ No **Capítulo V** são apresentadas as conclusões obtidas a partir das análises realizadas e os principais achados nesta pesquisa, bem como as proposições para futuros trabalhos sobre este tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Buscando fundamentar esta tese em bases sólidas, este capítulo apresenta o referencial que dá sustentação a esta pesquisa. O capítulo tem por objetivo fundamentar a construção do conhecimento e as referências aqui delineadas encontram-se estruturadas nas seguintes seções: a primeira traz uma visão geral sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas, a segunda apresenta os principais conceitos ligados aos três construtos objetos de análise desta tese – atração, retenção e comprometimento organizacional e suas relações e, por fim, a terceira seção trata do modelo teórico e hipóteses de pesquisa.

### **2.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Como variável independente, o construto Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) é abordado no contexto amplo da gestão de pessoas e, de forma específica, a sua evolução no setor público e seus fatores componentes.

#### **2.1.1 Gestão de pessoas nas organizações**

Como as fontes e os meios tradicionais de vantagem competitiva como capital, tecnologia ou localização se tornam menos significativos, as organizações estão se voltando para fontes mais inovadoras. Uma delas é a gestão de recursos humanos (GRH) (SPARROW; SCHULER; JACKSON, 1994). A GRH trata do ordenamento da gestão de pessoas (GP) para alcançar os resultados desejados. GRH é sobre como as pessoas são empregadas, gerenciadas e desenvolvidas nas organizações (ARMSTRONG; TAYLOR, 2020).

A administração de pessoal, tradicionalmente baseada na execução de tarefas vinculadas aos subsistemas de recursos humanos (recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e desligamento do empregado), apresenta diferenças substanciais em relação à atividade de GP, mais adequada ao novo ambiente organizacional interno e externo (LEGGE, 1995). O fato de que a principal fonte de produção migrou do capital físico para o capital intelectual, colocou os gestores de RH em uma situação delicada quanto à demonstração de como exatamente se cria valor para as empresas com a GP

(LEGGE, 1995; ULRICH, 1998).

Ulrich (1998) corrobora argumentando que as mudanças obrigaram as empresas a alterar também os processos de GP com grande dificuldade para que essa alteração seja operacionalizada, principalmente quando são analisados os comportamentos dos profissionais de RH. Tal oscilação pode ser atribuída à necessidade que esses profissionais têm de trabalhar simultaneamente com o controle sobre os empregados, e com o consenso e o comprometimento dos mesmos no que se refere aos objetivos organizacionais. Essas questões são fundamentais para compreender a mudança e a ampliação do foco do RH de uma função administrativa tradicional para uma função estratégica mais abrangente (LEGGE, 1995).

Para Guest (1987) o ponto de partida para a distinção entre a GP e a GRH encontra-se na visão que cada uma das concepções tem dos indivíduos nas organizações. No primeiro caso, prevalece a ideia de que os RH são um custo (ideia dominante até aos anos 1970) e no segundo caso (a partir da década de 1980) ganha relevância a ideia de que os RH são um investimento. Desta forma a GRH, para além do aspecto operacional, passa a integrar uma dimensão estratégica da organização. Santos *et al.* (2015) classifica as etapas da evolução da função de RH em: administração de pessoal, gestão de pessoal, gestão de recursos humanos e gestão estratégica de recursos humanos. O Quadro 1 resume as etapas da evolução da função Recursos Humanos.

Quadro 1- Evolução da Função Recursos Humanos

<b>ETAPA</b>	<b>TEORIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>PRÁTICAS</b>
Administração de Pessoal (fim século XIX – 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Recrutamento, formação (treino), remuneração, recompensas (prémios) e questões disciplinares.
Gestão de Pessoal (1960 – 1980)	Relações Humanas	Critérios de recrutamento, formação de chefias, gestão de carreiras, participação e comunicação informal.
Gestão de Recursos Humanos (1980 – 1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teoria da Contingência	Métodos de seleção de dirigentes, animação de grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidades, recrutamento e internacionalização de RH.
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990 - atual)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teoria da Contingência	Personalização, adaptação, mobilização, partilha, antecipação.

Fonte: Adaptado de SANTOS *et al.* (2015).



Embora se possa argumentar que as raízes do campo da GRH remontam aos primórdios da civilização, Wright e Ulrich (2017) argumentam que a maioria deu início ao surgimento do primeiro departamento de pessoal na década de 1910. Sugerem que a GRH evoluiu através de fases de problemas trabalhistas (1880-1919), relações industriais (1920-1950), separação de RH das relações industriais (1960-1980) e o RH contemporâneo (1980 até o presente). Nesta última etapa, o campo de RH viu o surgimento de GRH estratégico focado no seu efeito organizacional, nos sistemas de RH e discutido no contexto estratégico da organização (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; WRIGHT; ULRICH, 2017).

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) se diferencia da Gestão de Recursos Humanos (GRH) tradicional em dois aspectos. Primeiramente, enquanto a GRH se concentra no desempenho de indivíduos, a GERH enfoca o desempenho organizacional. Além disso, a GERH enfatiza o papel dos sistemas de GRH em detrimento de práticas isoladas ou individuais (GENARI; MACKE, 2018). Assim, a maior parte da pesquisa acadêmica sobre a GP adota a abordagem estratégica de RH, assumindo ser possível, por meio de políticas e práticas, identificar e desenvolver comportamentos necessários à implementação da estratégia organizacional (LEGGE, 1995; LACOMBE; CHU, 2008).

A abordagem estratégica envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre políticas e práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa em vez de reativa; e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico (SISSON; STOREY, 2000).

Com base no trabalho teórico no campo do comportamento organizacional, propõe-se que a GRH compreenda um conjunto de políticas projetadas para maximizar a integração organizacional, o comprometimento dos funcionários, a flexibilidade e a qualidade do trabalho (GUEST, 1987). As políticas de GP se operacionalizam por meio de suas práticas e se relacionam ainda com os valores, expectativas e posicionamento organizacional, além de servirem como referência para práticas organizacionais e possíveis decisões tomadas pelos membros inseridos nas mesmas (ARMSTRONG; TAYLOR, 2020).

As políticas e práticas de GP deixam de ser vistas sob o aspecto de mais um custo para a organização e passam a ser observadas como uma fonte de

sustentabilidade, uma vez que membros motivados e alinhados com os objetivos organizacionais se tornam um dos ativos mais valiosos para as organizações (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017). Em sua versão mais atualizada, a GP e conseqüentemente suas políticas e práticas, entende o colaborador como fator estratégico, uma vez que ele passa a ser a peça chave para o alcance de efetividade e competitividade organizacional cada vez maior (HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

O novo cenário competitivo, constituído por novas formas de concorrência, mutabilidade, inovação e crescente valorização do conhecimento, fizeram com que as organizações e a Gestão de Pessoas (GP), ou Gestão de Recursos Humanos (GRH), se reestruturassem. Os modelos de GP são a forma como a organização se organiza frente ao gerenciamento do comportamento humano e esses modelos sofrem modificações constantes para se adequar às novas realidades. Um dos atuais objetivos da GP é diferenciar a organização frente ao seu mercado, gerando uma contribuição positiva na imagem e na competitividade (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017).

A partir do pressuposto de que a GP precisa ser alçada ao nível estratégico das organizações, Legge (1995) conceitualiza a GEP como a gestão dos relacionamentos com os colaboradores para contribuir o máximo possível com a consecução das metas organizacionais e ressalta dois pontos importantes: as políticas de GP devem ser integradas ao planejamento estratégico da organização e utilizadas para reforçar uma cultura organizacional apropriada.

A literatura sobre Gestão de Pessoas (GP) ou Recursos Humanos (RH), como é mais comumente denominado o campo de estudo, tem seguido a abordagem estratégica como predominante (LACOMBE; CHU, 2008). Tal perspectiva alinha-se com os pressupostos de políticas de GP por competência e de recursos especiais orientados para os objetivos estratégicos.

Neste estudo, o termo políticas de GP significa uma proposta articulada organizacionalmente, com construções teóricas e práticas nas relações humanas, visando alcançar os resultados desejados. As políticas de gestão de pessoas definem referenciais teóricos e práticos construídos para possibilitar o alcance dos objetivos e propósitos de uma organização, operando como guias de pensamento e ação para a área de gestão de pessoas (DEMO *et al.*, 2012). O Quadro 2 sintetiza alguns conceitos empregados por diferentes autores sobre GP.

Quadro 2 – Conceitos de GP

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Guest (1989)	GP é a possibilidade de prover uma forma diferenciada de visualizar a direção estratégica da organização e, como consequência, desenvolver nas pessoas a capacidade de pensar estrategicamente.
Legge (1989)	GP é o processo de mudança da clássica administração de pessoal para a administração de recursos humanos e, mais ainda, para a gestão estratégica de pessoas.
Dessler (2003)	GP é o conjunto de políticas e práticas referentes à condução dos aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento de organizações.
Mathis e Jackson (2010)	GP consiste em planejar sistemas de gestão para assegurar que o talento humano seja utilizado efetivamente e eficientemente para alcançar os objetivos organizacionais.
Bohlander e Snell (2010)	GP é definida como o processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos da organização.
Armstrong (2014)	O conceito de GP está relacionado a uma visão abrangente e coerente a respeito de todas as formas pelas quais as pessoas se relacionam com as organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

As políticas de gestão de recursos humanos definem a atitude, expectativas e valores da organização em relação à forma como os indivíduos são tratados. Servem também como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas por pessoas, além de resultar em equidade de tratamento entre os indivíduos (ARMSTRONG; TAYLOR, 2020). Parte dos autores usa a denominação políticas de GP subdivididas em práticas ou ações (GUEST, 1987; SISSON; STOREY, 2000). Quanto às práticas organizacionais, na qual a GP se inclui, podem ser definidas como padrões seguidos pelos funcionários para realizar suas atividades de trabalho, e também os procedimentos utilizados nas relações entre funcionários e seus clientes (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

O foco principal de pesquisa em GRH estratégica nas últimas três décadas tem estado na configuração e operacionalização das políticas e práticas de RH para alcançar melhor desempenho organizacional (XIE; COOKE, 2019). Os argumentos sustentam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, constituindo fonte de competência organizacional essencial, devendo ser valorizadas e desenvolvidas por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Para diferenciar conceitualmente estratégias, políticas e práticas, Martin-Alcazar, Romero-Fernandez e Sanchez-Gardey (2005) argumentam que as estratégias de GP têm como função estabelecer as diretrizes a serem utilizadas pela gestão da força de trabalho. Em um nível inferior, as políticas tem a missão de

coordenar as práticas de GP de maneira coerente, fazendo com que estas sigam o que foi estabelecido estrategicamente. Por fim, as práticas encontram-se no menor dos três níveis, representando as ações propriamente ditas (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Para Costa, Demo e Paschoal (2019) é possível afirmar que um conjunto de políticas e práticas de GP, coordenadas com a estratégia organizacional, causa impacto positivo nos comportamentos e atitudes dos colaboradores e na própria organização, seja ela pública ou privada. Um adequado sistema de GP propicia a utilização organizacional dos colaboradores para conquistar e manter sua sustentabilidade, criando alto valor e diferenciação entre a organização e seus concorrentes, sendo assim importante *core competence* ou competência central (HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

### **2.1.2 Gestão de pessoas no setor público**

As primeiras ideias sobre uma Administração Pública (AP) eficiente avançaram a partir do século XVIII com o enfraquecimento dos poderes aristocratas e absolutistas (MOTTA, 2013). No Brasil, a evolução da AP passa por reformas administrativas distintas classificadas como patrimonialista, burocrática e gerencial. A primeira reforma de maior vulto na administração pública foi na década de 1930, em que o Estado passou da administração patrimonialista para a burocrática, voltada basicamente à burguesia industrial e ao avanço dos processos industriais e do desenvolvimento econômico (PEREIRA; ARAÚJO, 2016).

A nova dinâmica, com a separação entre Estado e mercado e criação de novas instituições deram abertura à sua racionalização o que representou a ruptura com o patrimonialismo. A burocracia do Império era pouco eficaz e caracterizada como meio de aliciamento e prática de clientelismo, corrupção e nepotismo (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). A emergência de uma administração pública burocrática adotada para substituir a administração patrimonialista foi pautada no modelo weberiano de padronização e rigidez administrativa, que trazia em seus ideais a concepção de carreiras, a profissionalização, a hierarquia, a impessoalidade e o formalismo (CARMO *et al.*, 2018).

A proposta de reforma na administração pública tinha como diretriz a profissionalização da burocracia nos moldes do modelo weberiano clássico

(PODGER, 2017). Para tanto, foram adotadas algumas regras que valorizassem o caráter meritório do quadro de pessoal do governo federal, tais como: concurso público, estabilidade no emprego e organização de carreiras (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Contudo, mesmo buscando concretizar princípios de racionalidade e eficiência, a reforma não respondia às reais necessidades da sociedade e política brasileira, pois o modelo burocrático apresentava suas disfunções, como a rigidez das normas que inibem as transformações, já que não é um modelo flexível (CARMO *et al.*, 2018).

O Decreto-Lei nº 200 de 1967 pode ser considerado a segunda reforma administrativa do país. Além dos seus princípios, a legislação também estabelecia a organização da administração pública federal, regras de administração orçamentária e financeira, compras governamentais e organização de pessoal civil (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Com o decreto, parte significativa das atividades públicas foi transferida para fundações, autarquias e sociedades de economia mista, a fim de promover maior descentralização do Estado. A partir daí, administração pública orienta-se por princípios modernos de gestão e pela definição de funções administrativas básicas, tais como o planejamento, gestão do orçamento, serviços gerais, recursos humanos e finanças (CARMO *et al.*, 2018).

Com a intenção de romper com o sistema burocrático na gestão pública no Brasil, a reforma do Estado iniciou, em meio a uma grande crise econômica que chegou ao seu auge em 1990 com a hiperinflação, um processo rumo ao gerencialismo. Ao colocar em prática essas reformas, a área pública aproxima sua forma de atuação à da área privada (PEREIRA; ARAÚJO, 2016). As reformas estatais empreendidas no país seguiram, em muitos aspectos, as linhas do *New Public Management* (NPM) o qual estabelecia a perspectiva gerencialista como forma de superação do modelo burocrático (MOTTA, 2013).

De tal perspectiva, práticas gerenciais da iniciativa privada foram adotadas como referência para transposição para o setor público, visando à geração de maior eficiência e foco em resultados. Dentre as atividades que deveriam ser modernizadas encontra-se a Gestão de Recursos Humanos (GRH), até então voltada, no governo como um todo, para sua função clássica de registro e controle de custos de funcionários (FONSECA *et al.*, 2013). São inúmeros os dilemas na área de gestão de pessoas na administração pública nacional, agravados com as crises ético-política e econômico-fiscal (COELHO; MENON, 2018).

Com base nas premissas da NPM, o projeto reformista propunha uma reformulação no escopo de intervenção estatal e a superação do modelo de administração pública burocrática, supostamente ineficaz e permeada de interesses clientelistas e pouco universais, pelo modelo gerencial (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Essas reformas objetivaram a redefinição do papel do Estado, deixando de ser prestador de serviços e reforçando sua postura de regulador e provedor desses serviços (CARMO *et al.*, 2018). O Quadro 3 apresenta as reformas administrativas no setor público ocorridas no Brasil e suas principais características.

Quadro 3 – Reformas administrativas e características

Administração Pública	CARACTERÍSTICAS
Patrimonialista	Típica de Estados absolutistas onde o gestor não fazia distinção entre o público e o privado; caracterizado pelo nepotismo e corrupção; protecionismo e coronelismo; prebendas e status de nobreza aos servidores.
Burocrática	Estrutura pública baseada na hierarquia da autoridade; normas e regulamentos legais e racionais; foco na meritocracia e competência técnica; comunicação formal e divisão do trabalho; políticas de pessoal e profissionalização da carreira.
Gerencialista	Decisões orientadas para o resultado; planejamento estratégico nos moldes do setor empresarial, com metas e indicadores de desempenho; coordenação e descentralização administrativa; delegação de poderes e controle administrativo.

Fonte: adaptado de Motta (2013) e Camargo *et al.* (2016).

No tocante à profissionalização do servidor público, o foco da reforma se voltava para a valorização do núcleo estratégico, ou seja, o fortalecimento das carreiras de Estado, tanto em termos de capacitação quanto de remuneração (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). No Brasil, uma administração pública gerencial dá ênfase ao cidadão e aos resultados, com exigência do gestor público em eficiência, transparência e, principalmente, em qualidade na prestação dos serviços públicos e no exercício das funções estatais. Essas transformações corriam em um contexto de globalização e difusão da tecnologia da informação que, por sua vez, refletiam profundamente no ambiente de negócios, exigindo, das organizações, mais flexibilidades nas suas operações (PEREIRA; ARAÚJO, 2016).

Nos anos 2000, houve a introdução de aspectos estratégicos à gestão de pessoas com os Decretos nº 5.707/2006 e nº 7.133/2010. O Decreto nº 5.707/2006 traz à administração pública brasileira a instituição de planos de desenvolvimento de pessoal a serem implementados pelos órgãos e instituições da administração pública federal. O decreto teve como intuito a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços prestados ao cidadão por meio do desenvolvimento permanente de



servidores públicos e adequação de suas competências às estratégias de governo, por meio de ações racionais e efetivas de capacitação (NASCIMENTO; SOUZA; ADAID-CASTRO, 2020).

O Decreto nº 7.133/2010, por sua vez, aprova critérios e procedimentos para a realização de avaliações de desempenho individuais e institucionais, com o intuito de inserir a gestão por resultados no setor público federal. Ressalta-se que ainda hoje é possível identificar na gestão pública vários traços de todos os modelos de gestão (CARMO *et al.*, 2018). Com o advento da administração gerencial, essa nova forma de gestão pública influencia as práticas direcionadas aos recursos humanos, que passam a ser vistos como ativos essenciais para atingir os objetivos institucionais (CARMO *et al.*, 2018).

Os sistemas tradicionais da AP constituem a forma mais comum de gestão de pessoas encontrada nas organizações públicas, embora venham sendo crescentemente questionados por sua rigidez e dificuldade de compatibilização com novas ferramentas de controle (CAMARGO *et al.*, 2016). Um exemplo são as políticas salariais no setor público como um aspecto determinante na compreensão da profissionalização da burocracia. Além de ser o maior incentivo pecuniário, o salário também pode ser analisado sob a ótica da valorização do servidor. Uma política remuneratória adequada tende a exercer importante função de atratividade de bons profissionais, competindo com as opções da iniciativa privada (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Outro exemplo típico são as práticas de recrutamento e seleção no setor público com foco no cargo e não em competências. A forma ampla em que os cargos são descritos faz com que as competências não sejam aproveitadas. A descrição dos cargos para concursos limita a atuação dos funcionários de acordo com suas competências (CARMO *et al.*, 2018). No Brasil o concurso público é o instituto jurídico que representa a noção de mérito na seleção de pessoal na administração pública, baseado no ordenamento constitucional e com a consagração de seus princípios para o preenchimento de cargo ou emprego público. Assim, o concurso público é o procedimento administrativo que tem por finalidade aferir as aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos para acesso aos cargos e empregos públicos (COELHO; MENON, 2018).

Para Carmo *et al.* (2018), em relação às práticas de gestão de pessoas, há uma concentração em torno da gestão do desempenho no setor público onde a

política de avaliação de desempenho possui um papel importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, já que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização, implica em maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis. Os funcionários passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização (CARMO *et al.*, 2018). Para os autores, a questão da meritocracia e da sua avaliação é polêmica para toda a teoria da administração moderna e o problema está relacionado à forma com que a situação é tratada, normalmente com a criação de decretos ou outros mecanismos jurídicos e formais.

No Brasil, um dos reflexos das reformas introduzidas é a tentativa de condução de práticas de GP, nos órgãos do Poder Executivo Federal, com ênfase para desempenho, resultados e excelência na prestação de serviços, por meio do estabelecimento de mecanismos para a motivação e a capacitação dos servidores públicos (CÔRTEZ; MENESES, 2019). Na fase mais recente da AP brasileira, destaca-se a introdução da gestão por competências como modelo orientador da gestão de pessoas (MOURA; SOUZA, 2016). No serviço público, a avaliação de desempenho é uma questão complexa que possui interface não apenas com a remuneração do servidor, mas também é central no debate acerca da valorização e profissionalização da gestão pública.

Além disso, nas organizações públicas, a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Tal fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização (CARMO *et al.*, 2018). Com o processo de recomposição da força de trabalho, reorganização das carreiras e reajustes salariais crescentes, avaliar o desempenho dos servidores é um mecanismo de gestão essencial para lidar com diversas finalidades, tais como aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

O campo da administração pública tem uma longa história de movimentos populares de reforma (HODGKINSON; HUGHES, 2014). Num contexto histórico, a administração pública brasileira é estigmatizada por dogmas dados pela população, de ineficiente, altamente burocrática e com servidores pouco experientes em suas funções. No entanto, essa não é uma característica particular dos servidores



públicos brasileiros, mas das muitas influências das contingências políticas que eles sofrem (CAMARGO *et al.*, 2016). A herança histórico-cultural das organizações constitui outro fator institucional relevante.

O setor público apresenta fortes componentes culturais que podem influenciar os processos decisórios, a atitude e o comportamento dos servidores frente à implementação de processos de mudança. Há na administração pública de uma forma geral, uma cultura voltada para o conservadorismo, conformismo, centralização, favorecimento político, descontinuidade e descompasso entre o discurso e a ação, que não só contribui para a ineficácia da ação do Estado, mas também para a desmotivação e descrença dos servidores, dificultando as inovações e mudanças (MOURA; SOUZA, 2016).

Na área de GP os mecanismos institucionais coercitivos, miméticos e normativos atuam nos processos decisórios, influenciam e limitam a elaboração e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas (MOURA; SOUZA, 2016). Para os autores, há uma forte discrepância entre o discurso e as práticas de gestão de pessoas. O discurso apresenta uma correlação mais forte com a natureza política, enquanto as práticas apresentam uma correlação mais aproximada com a natureza técnica.

Os resultados indicam que a inserção estratégica da área de GP nas estruturas e nos processos decisórios das instituições públicas ainda é uma questão a ser conquistada. Para resgatar a natureza humana na gestão de pessoas na administração pública brasileira, talvez se façam necessários novos caminhos e ideologias sobre o servidor público, novos paradigmas orientadores das práticas de gestão numa proposta muito além da ideologia orientadora dos governos (MATIAS-PEREIRA, 2008; CAMARGO *et al.*, 2016).

### **2.1.3 As políticas e práticas de gestão de pessoas e seus fatores**

No Brasil, um dos reflexos das reformas introduzidas durante a década de 1990 é a tentativa de condução de PPGP, nos órgãos do Poder Executivo Federal, com ênfase para desempenho, resultados e excelência na prestação de serviços, por meio do estabelecimento de mecanismos para a motivação e a capacitação dos servidores públicos (CÔRTEZ; MENESES, 2019). No contexto da administração pública, parte-se da premissa de que as pessoas (servidores) dão vida às estruturas

organizacionais, eis que constituem o principal vetor responsável pela formulação e execução das políticas públicas, traduzindo-se na força vital do serviço público.

A GP se materializa por meio de políticas e práticas que busquem atender as diretrizes e expectativas da organização. Para Ogliara e Fischer (2019) as PPGP são parte integrante do sistema ou modelo de GP de uma empresa. Elas são criadas na própria empresa, adaptadas de outras organizações ou de propostas de consultorias especializadas na área com o objetivo do aprimoramento do desempenho organizacional. As práticas de GP e a percepção dos empregados sobre elas são consideradas o núcleo de todo o sistema de gestão, uma vez que elas são os elementos determinantes do ajuste da relação entre o empregado, seu cargo e a organização (OGLIARA; FISCHER, 2019).

As políticas e práticas de gestão de pessoas exercem um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes dos funcionários como a satisfação, o comprometimento e a motivação. Também as PPGP interferem no comportamento dos empregados que se refletem na quantidade de faltas ao trabalho, no volume de negócios, nas disputas e nos conflitos organizacionais (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

Da mesma forma que Demo (2008), neste estudo, optou-se por utilizar o termo políticas na acepção de habilidade no trato das relações humanas, com vista a obtenção de resultados desejados, por se tratar do termo utilizado por muitos dos autores clássicos da área de GP. Utiliza-se o termo práticas, pela mesma razão, na acepção de hábitos, costumes, rotinas e conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas de GP. Assim, as políticas e práticas de gestão de pessoas aqui consideradas tiveram como base os trabalhos desenvolvidos por Demo *et al.* (2014) e a síntese do estado da arte construído por (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

As PPGP podem ser compreendidas como um conjunto de ações empreendidas pelas organizações, direcionadas especificamente aos trabalhadores, considerando aspectos diversos da dinâmica e da estrutura organizacional, que influenciam na relação indivíduo-trabalho-organização (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Para os autores, as categorias ou fatores que emergiram da análise de conteúdo foram: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas. No Quadro 4 apresentam-se as PPGP analisadas neste estudo, suas definições e abordagens na literatura.

Quadro 4 – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

<b>Políticas</b>	<b>Aspectos abordados na literatura</b>
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Ampla divulgação dos processos de recrutamento externo e interno; informações a respeito de etapas, critérios, desempenhos e resultados do processo seletivo divulgados aos candidatos; utilização de vários instrumentos de seleção; testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais; processos seletivos elaborados a fim de atrair candidatos competentes e profissionais qualificados; recrutamento interno prioritário.
<b>Definição</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização.
<b>Envolvimento</b>	Adaptação dos colaboradores aos seus cargos; coerência entre discurso e prática gerencial; tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar; clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas; integração dos colaboradores; estímulo à participação e comunicação constantes; autonomia na realização das tarefas e na tomada de decisões; reconhecimento e <i>feedback</i> contínuos; identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores; existência de canais de comunicação interna.
<b>Definição</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
<b>Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b>	Diferenças entre treinamento (curto prazo), desenvolvimento e educação (médio e longo prazo); estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento; desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções; investimento em desenvolvimento e educação; treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes; investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira.
<b>Definição</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
<b>Condições de Trabalho</b>	Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho; oferta de benefícios básicos e complementares; programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde e ergonomia; preocupação com a segurança; plano flexível de benefícios; oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções; facilidades e conveniência no local de trabalho.
<b>Definição</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
<b>Avaliação de Desempenho e Competências</b>	Realizações periódicas; subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e para as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário; discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados.
<b>Definição</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
<b>Remuneração e Recompensas</b>	Remuneração compatível com a formação; remuneração compatível com as oferecidas no mercado; existência de incentivos como prêmios e promoções; plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos; consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas; remuneração condicionada aos resultados.
<b>Definição</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: adaptado de Demos *et al.* (2014) e Demo, Fogaça e Costa (2018).

De acordo com Demo, Fogaça e Costa (2018), os fatores apresentados no Quadro 4 refletem as PPGP consideradas mais importantes, adequadas e eficazes para a promoção do bem-estar, da valorização e da realização profissional e pessoal dos trabalhadores. Com relação às escalas de medidas encontradas, Demo (2008) construiu e validou a Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) para medir a percepção dos colaboradores quanto às políticas de gestão de pessoas implementadas na organização. O instrumento inicial continha 19 itens, distribuídos em quatro fatores, sendo eles: envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; e recompensas. Como lacuna, a autora observou a necessidade de validação de instrumentos de alta confiabilidade para mensuração de PPGP.

Posteriormente, Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012), visando melhorar a completude e a abrangência da EPPGP, acrescentaram mais duas políticas, sendo elas: recrutamento e seleção; e avaliação de desempenho e competências. Os resultados confirmaram a validade da escala no Brasil, que passou a ser denominada Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), a qual foi validada por análise confirmatória, apresentando um ajuste considerado satisfatório, sendo que 58% dos itens foram classificados como bons, muito bons e excelentes, totalizando 40 itens, distribuídos em seis fatores.

No terceiro estudo encontrado, Demo e Rozzett (2012) validaram transculturalmente nos Estados Unidos a EPPRH, sendo mantida a estrutura de seis fatores, porém composta por 32 itens, o que mostra uma otimização em comparação à anterior. A escala foi denominada *Human Resource Management Policies and Practices Scale* (HRMPPS). O HRMPPS procurou melhorar a abrangência e o escopo das escalas anteriores validadas na literatura, adicionando políticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho baseada em competências, também frequentemente citadas por autores clássicos da área de GP (DEMO *et al.*, 2012). Por fim, Demo *et al.* (2014) traduziram a versão norte americana da EPPRH. Tal versão, que possui menos itens, melhores índices psicométricos é adotada no presente estudo.

Considerando que os profissionais de GP oferecem desenvolvimento de alto desempenho e uma força de trabalho competente nas organizações, faz-se necessário conhecer empiricamente os resultados das PPGP, como evidenciado pelos estudos científicos relacionais, que vem crescendo nos últimos anos,

demonstrando um aumento na importância das PPGP para as organizações (HORTA; DEMO; ROURE, 2012). A concepção de tais estudos contribuiu tanto para o suprimento das lacunas apontadas anteriormente em relação a instrumentos validados sobre políticas e práticas de GP, como também para a elaboração de trabalhos relacionando PPGP com outras variáveis. Ao analisar a literatura, foram consideradas as revisões bibliográficas mais recentes a respeito do tema PPGP.

O trabalho de Demo *et al.* (2011) apresentou o cenário dos estudos sobre PPGP, mostrando os resultados de uma revisão bibliográfica que abrange uma síntese do estado da arte e o cenário dos 108 estudos produzidos nacionalmente nos periódicos científicos de nível superior (maior/igual a Qualis B2) da área de Administração, no período compreendido entre 2000 e 2010. Os resultados apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas, destacando a premência de realizar mais estudos sobre o tema, uma vez que algumas políticas, embora estratégicas, ainda são pouco investigadas.

O estudo também sugeriu relacionar as PPGP a outras variáveis do comportamento organizacional e combinar diferentes perspectivas metodológicas para analisar com maior propriedade seus efeitos no bem-estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais (DEMO *et al.*, 2011). Com a intenção de atualizar os estudos de Demo *et al.* (2011), Demo, Fogaça e Costa (2018) apresentaram os resultados de uma revisão sistemática e bibliométrica dos trabalhos publicados nos principais periódicos de primeira linha em Administração e Psicologia, no período de 2010 a 2016, bem como a institucionalização da pesquisa no Brasil e a proposta de uma agenda de pesquisa, atualizando a revisão do estudo anterior.

Foram pesquisados 18 periódicos com classificação Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) igual ou superior a B1 e encontrados 59 artigos. Quanto aos resultados, o aumento dos indicadores de produção científica no período analisado aponta o vigor acadêmico da área e a relevância estratégica para as organizações dos estudos relacionados às PPGP (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). As autoras identificaram lacunas desvelando a premência de realizar mais estudos relacionados às políticas de recrutamento e seleção e envolvimento, ainda pouco investigadas no cenário nacional. Estudos relacionando as políticas de GP a outras variáveis do comportamento organizacional, bem como o esforço de construir e validar medidas sobre o tema

também se mostraram necessários (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Outro estudo com abordagem bibliométrica na área de GP foi conduzido por Coura *et al.* (2020) que considerou 26 artigos publicados em periódicos nacionais da área de administração classificados como A2, B1 ou B2, contemplando o período compreendido entre 2003 a 2017. No que concerne às publicações de bibliometrias com a temática de GP, foi possível observar que o periódico com o maior número de publicações foi a Revista de Administração de Empresas (15,4%), seguido por outras três: Revista Organizações em Contexto, Revista de Ciências da Administração, e a Revista de Administração Mackenzie, cada uma com 11,5%. Cerca de metade das publicações ficaram a cargo de apenas quatro periódicos (COURA *et al.*, 2020).

Para Coura *et al.* (2020) na literatura GP e RH são tratadas como sinônimas e, de acordo com o estudo, verificou-se que a qualidade de vida no trabalho (QVT) e GP foram as temáticas mais trabalhadas em bibliometrias nos periódicos analisados (15% cada). A gestão de pessoas tem como objetivo a atração, o desenvolvimento e a manutenção das pessoas, atendendo às suas expectativas e necessidades atuais e futuras. Em consonância, a GP vem se tornando menos operacional e mais estratégica, tratando as pessoas não mais somente como empregados, mas como um capital intelectual que agora passa a ser um parceiro da organização (COURA *et al.*, 2020).

No setor público, estudos sobre competências auxiliam na viabilização de processos organizacionais, como planejamento estratégico, e na elaboração de políticas e práticas de gestão de pessoal, ou seja, treinamento, formação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho (NASCIMENTO; SOUZA; ADAID-CASTRO, 2020). Costa, Demo e Paschoal (2019) identificaram a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas na resiliência do servidor público no trabalho.

Os resultados dos estudos empíricos realizados por Demo, Martins e Roure (2013) confirmaram que as políticas de GP são preditoras do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho. Da mesma forma, em pesquisa realizada com 141 colaboradores de uma multinacional de tecnologia da informação, Horta, Demo e Roure (2012) confirmaram a influência das políticas de GP na confiança do colaborador e no bem-estar no trabalho.

O tema sobre a implementação de PPGP vem sendo apontado por muitos

autores como fundamental para uma melhor compreensão da relação entre a gestão de pessoas e o desempenho das organizações (OGLIARA; FISCHER, 2019). Assim, os autores realizaram uma revisão sistemática da literatura (RSL) sobre o tema para avaliar como ele vem sendo tratado. A revisão buscou artigos publicados nos últimos dez anos em periódicos internacionais relevantes do campo de estudo (Qualis A1). Os resultados demonstraram uma significativa evolução na qualidade das pesquisas sobre a GP, bem como as diversas perspectivas da área de RH e seus múltiplos constituintes, indicando a necessidade de uma melhor definição do conceito implementação de PPGP em estudos futuros (OGLIARA; FISCHER, 2019).

Os resultados da RSL também apontaram o dilema envolvendo o melhor ajuste e as melhores práticas (*Best Fit x Best Practices*). Quando se trata das PPGP, a questão do ajuste é uma parte essencial do processo, tanto no contexto externo (particularidades de culturas nacionais, religiões, ramos de atuação) quanto no contexto interno (características das organizações, cultura organizacional, os papéis dos diversos atores e a variabilidade inerente ao processo). As evidências sugerem que a implementação das PPGP é um processo que necessita de ajustes às múltiplas circunstâncias de uma organização e que se uma prática parece ser idêntica à de outra organização de uma forma genérica, os trabalhos empíricos mostram que ela geralmente é diferente mesmo numa mesma organização que opera em contextos diferentes (OGLIARA; FISCHER, 2019).

O cenário brasileiro de pesquisas de primeira linha apresenta muitas lacunas a serem preenchidas, que configuram oportunidades para estudos futuros, especialmente sobre as políticas e práticas menos pesquisadas. Também se verifica a necessidade de mais estudos voltados ao setor público, de maior abrangência e diversificação metodológica, para contribuir com o avanço das pesquisas sobre PPGP no Brasil. Neste sentido, o presente trabalho objetiva prover uma contribuição relevante na área de GP, especificamente quanto as PPGP em uma Instituição como o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, ampliando o conhecimento sobre as atitudes e comportamento dos seus colaboradores.

## 2.2 A ATRAÇÃO, RETENÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Como variáveis dependentes da pesquisa, os construtos Atração Organizacional (AO), Retenção Organizacional (RO) e Comprometimento

Organizacional (CO) são abordados nesta seção.

### **2.2.1 Atração organizacional**

A deficiência de mão de obra qualificada no Brasil já faz parte dos debates públicos atuais do governo, de empresas e da academia, preocupados se o problema pode comprometer o atual ciclo de desenvolvimento do País (CABRAL; KILIMNIK, 2017). Na atualidade, em decorrência das pressões exercidas pelo ambiente globalizado e pelo surgimento cada vez mais acelerado de novas tecnologias, as organizações vêm sofrendo profundas transformações (LIMA; SANTANA; SANTOS, 2011). Em resposta a essas pressões, no intuito de se manterem competitivas e garantirem a sua sobrevivência no mercado mundial, as empresas estão revendo seus processos, buscando maior foco, agilidade e capacidade de articulação.

A busca por profissionais com maior capacidade de geração de resultados e valor é essencial para as organizações, e se tornam cada vez mais um desafio diante da expansão da economia mundial (WALKER; FERREIRA, 2012). Para os autores, por muito tempo as organizações contaram com um enorme banco de talentos, mas, nos últimos anos, uma série de mudanças no mercado impactou diretamente na disponibilidade de profissionais qualificados para enfrentar os novos desafios do mundo globalizado.

A guerra por talentos continua a ser um desafio que muitas organizações enfrentam (ERASMUS; NAIDOO; JOUBERT, 2017). O talento é matéria-prima essencial dentro das organizações, pois oferece criatividade e soluções diferenciadas e quanto mais talentosas forem os membros da empresa, maior sua possibilidade de sucesso (KOEHLER; LIMA, 2017). Percebe-se assim, um mercado em que a capacidade de gerar desempenho, diferenciação, valores e inovação, cada vez mais define o futuro das organizações, negócios e marcas (WALKER; FERREIRA, 2012).

O conhecimento configura-se como o ativo mais importante dos negócios modernos (HWANG; CHEN, 2016). Atrair, gerenciar e reter talentos aparentemente se tornou um fator importante que influencia a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações (DAI, 2013). Da mesma forma que empresas estão em busca de melhor desempenho por meio de talentos, a busca e engajamento destas pessoas



têm sido cada vez mais complicados em virtude das mudanças de mercado (WALKER; FERREIRA, 2012).

Os novos tempos são caracterizados pela responsabilidade compartilhada entre funcionários e organização, sendo crucial ter mais e melhores talentos internos na busca por atender às expectativas e necessidades de ambos (CARACOL; DA PALMA; SOUSA, 2016). O talento é algo que pode ser natural de cada pessoa ou simplesmente desenvolvido (LIMA; SANTANA; SANTOS, 2011). No entanto, o gerenciamento de habilidades e potencialidades individuais e das equipes de trabalho, são considerados como o instrumento para atrair e reter talentos nas organizações e para continuar a fornecer serviços de qualidade aos clientes (SANYAL; BISWAS; GHOSH, 2017).

Os estudos de Hwang e Chen (2016) identificaram uma forte relação entre a ética nos negócios e os impactos positivos sobre o desenvolvimento do capital intelectual, ou seja, a ética nos negócios está associada ao desenvolvimento de recursos do conhecimento intangível - o capital intelectual. Empresas com valores éticos reforçam as condutas éticas e constroem com sucesso a confiança de seus diversos públicos, levando à formação de uma cultura corporativa ética e confiável e a um ambiente corporativo positivo (HWANG; CHEN, 2016).

A vantagem competitiva sustentável é atribuída aos talentos que uma organização possui e considerada como um recurso exclusivo (MAGBOOL *et al.*, 2016). No mundo, há uma guerra sendo travada entre organizações e países na luta para atrair e manter seus talentos dentro de suas fronteiras (JOSEPH; SAHU; KHAN, 2014; ERASMUS; NAIDOO; JOUBERT, 2017). Dessa forma, o gerenciamento de talentos ou do capital intelectual desempenha um papel central nestas organizações (SANYAL; BISWAS; GHOSH, 2017).

Por esse raciocínio, uma abordagem ética dos negócios pode incentivar a comunicação aberta, a resolução de problemas, o compartilhamento de conhecimento e a criatividade entre os funcionários para aumentar o capital organizacional; melhorar as interações e relacionamentos com fornecedores, clientes e outras partes interessadas para aumentar o capital social; atrair e reter bons talentos para aumentar o capital humano (HWANG; CHEN, 2016).

O grande objetivo é investir no desenvolvimento de suas habilidades, resultando no melhor desempenho das mesmas, permitindo que as organizações tenham retorno sobre elas, aumentando seus resultados. Para isso, as organizações

precisam segmentar seu conjunto de talentos, promovendo o aprendizado organizacional e fornecendo planos de desenvolvimento diferentes, em vez de simples treinamento (CARACOL; DA PALMA; SOUSA, 2016). A mera estratégia de baixo custo e diferenciação não é suficiente para superar a forte concorrência. Portanto, há crenças crescentes de que a sobrevivência requer uma vantagem competitiva única, de difícil imitação (MAGBOOL *et al.*, 2016). Para os autores, os talentos de uma organização são considerados uma característica única.

A gestão de talentos tornou-se cada vez mais importante para a gestão de pessoas a partir de uma perspectiva estratégica (DUBOIS; DUBOIS, 2012). A força de trabalho talentosa significa o sucesso de uma organização empresarial e é crucial para diferenciar uma organização de seus concorrentes (MAGBOOL *et al.*, 2016). Para os autores, uma nova escola de pensamento tem defendido fortemente que ser socialmente responsável pode ser a arma secreta para ganhar a guerra por talentos.

Longoni e Cagliano (2016) argumentam que as empresas que adotam práticas relacionadas ao meio ambiente nas operações e têm um bom desempenho ambiental, experimentam efeitos positivos na motivação e retenção de funcionários, especialmente no caso de funcionários talentosos. Cada vez mais os funcionários estão prestando atenção à reputação ambiental e social das empresas. Assim, é mais provável que funcionários talentosos sejam mantidos quando trabalham em um ambiente de trabalho mais seguro e, em particular, quando as empresas adotam práticas relacionadas ao bem estar (LONGONI; CAGLIANO, 2016).

Para Koehler e Lima (2017) a gestão de pessoas nas organizações, estudam ações para atrair e reter os talentos. As organizações buscam alternativas para captar talentos, treiná-los e capacitá-los de acordo com seus valores, missão e visão. Em grandes empresas, os talentos são frequentemente selecionados em programas de *trainee* (KOEHLER; LIMA, 2017). Também em grandes empresas, apesar de os talentos aparecerem em pequenas quantidades, sua taxa de contribuição de capital intelectual é muito maior e apresentam a característica de serem mais sensíveis à justiça organizacional (DAI, 2013).

Cabral e Kilimnik (2017) discutem questões centrais que afligem diretamente o mundo das organizações e diversos especialistas afirmam que, atrair e reter profissionais são o novo desafio para as organizações. Assim, se para atrair profissionais, a empresa precisa apresentar uma promessa, para retê-los ela precisa demonstrar a sua real capacidade de transformar a promessa em realidade, ou seja,

cumprir o que foi prometido (CABRAL; KILIMNIK, 2017). A competição acirrada dos mercados globais, a escassez de talento e a falta de mão de obra desejada nas organizações, tornou-se motivo de grande preocupação para as organizações atraírem os potenciais talentos e fazê-los permanecer na empresa (JOSEPH; SAHU; KHAN, 2014).

Para Cabral e Kilimnik (2017), mesmo aparecendo sempre juntos e relacionados em diversos estudos, os verbos atrair e reter devem ser tratados distintamente, pois se aplicam em momentos diferentes do processo de fixação do profissional na organização. O verbo atrair se refere ao candidato potencial, que se encontra no mercado de trabalho, e o verbo reter se refere ao profissional dentro da organização. Assim, as primeiras pesquisas sobre a escolha da organização foram conduzidas por Vroom (1966), que a examinou em função das percepções da instrumentalidade. O critério no estudo de Vroom era uma medida de item único de quão atraente cada organização hipotética era para determinado candidato a emprego (HIGHHOUSE; LIEVENS; SINAR, 2003).

Anos depois, Singh (1973) aplicou a teoria da integração de informações à escolha da organização usando um único item, avaliando a probabilidade de aceitar um emprego na empresa, ou seja, o quanto um candidato gostaria de aceitar este trabalho. De acordo com o princípio da compatibilidade, o item de Singh avaliou a atitude no nível do comportamento específico em questão, ou seja, a escolha da organização (HIGHHOUSE; LIEVENS; SINAR, 2003). Assim, a Atratividade Organizacional (AO) refere-se aos benefícios que potenciais empregados percebem que podem obter ao trabalhar em uma determinada empresa (BERTHON; EWING; HAH, 2005).

As expectativas do candidato ao emprego podem envolver não apenas aspectos práticos como um pacote de recompensas, mas também, atributos subjetivos percebidos, tal como a reputação da empresa, o ambiente de trabalho e a cultura organizacional. Além disso, elas podem ser influenciadas pelo conhecimento que as pessoas possuem sobre empregadores em potencial (REIS; BRAGA, 2016). A atração e o desenvolvimento do profissional na organização passam pelo caminho da valorização. O profissional é atraído pelas condições de trabalho que fazem parte de um contexto maior, envolvendo seus objetivos e os objetivos da organização (CABRAL; KILIMNIK, 2017).

O construto atratividade do empregador pode ser pensado como um

anterior do conceito mais geral de valor da marca do empregador. Em outras palavras, quanto mais atraente um empregador for percebido pelos funcionários em potencial, mais forte será o valor da marca do empregador de determinada organização (BERTHON; EWING; HAH, 2005). Para Reis e Braga (2016) as atividades desenvolvidas no âmbito do *Employer Branding* (EB) contribuem com a atratividade da empresa na medida em que criam, disseminam e reforçam os aspectos positivos da empresa enquanto empregadora. Com base na articulação e comunicação da proposta de valor do empregador a potenciais candidatos, o EB busca diferenciá-la das outras. O objetivo é não apenas atrair candidatos em maior quantidade, mas principalmente, com maior qualidade e capacidade de atender às necessidades da empresa (REIS; BRAGA, 2016).

Para Chandler (2019) a marca do empregador não apenas envolve promover a organização como um ótimo lugar para trabalhar na mente do candidato ao emprego, mas também permite que as organizações escolham o que há de melhor. No entanto, tais candidatos a emprego também tem valores e preconceitos que, por sua vez, podem afetar o que é visto como um ótimo local para trabalhar (CHANDLER, 2019). Assim, o *Employer Branding* é o resultado das decisões de potenciais candidatos a empregos, em função de suas crenças e impressões sobre um empregador em potencial. Neste processo, comparações com relação a competidores e a outros empregadores são realizadas (REIS; BRAGA, 2016).

A configuração de atributos oferecidos pela empresa tende a caracterizar a sua imagem de marca como empregador, e esta imagem da empresa como lugar para se trabalhar é um dos principais determinantes da atratividade organizacional. Dentre os fatores de atratividade estão os atributos instrumentais e os simbólicos (HIGHHOUSE; LIEVENS; SINAR, 2003). Os primeiros referem-se ao que a organização oferece concretamente e que tem utilidade para o candidato como pacote salarial, horário flexível, localização da empresa, dentre outros. Os atributos simbólicos, por sua vez, representam aspectos subjetivos e intangíveis como grau de inovação da empresa, sua cultura organizacional e o seu prestígio (REIS; BRAGA, 2016).

Reis e Braga (2016) citam o trabalho de Berthon, Ewing e Hah (2005) que desenvolveram uma escala de atratividade do empregador, integrando dimensões consideradas em outras taxonomias, particularmente os aspectos funcionais, psicológicos e econômicos da atratividade. A escala compreende cinco atributos de

atratividade e avalia em que medida a organização oferece os seguintes valores: 1) valor de interesse - um trabalho desafiador e estimulante, com novas práticas de trabalho, produtos e serviços inovadores, em um ambiente que estimula a criatividade e inovação; 2) valor social - um ambiente social e interpessoal positivo e agradável; 3) valor econômico - salário acima da média, pacote de compensação, segurança e oportunidades de promoção; 4) valor de desenvolvimento - fornece reconhecimento, autoestima e confiança, valorização profissional, desenvolvimento de competências e fortalecimento da carreira; 5) valor de aplicação - oportunidades de aplicar *expertises* e de transmitir conhecimentos aos outros, em um local de trabalho humanitário e orientado para o cliente e à sociedade (BERTHON; EWING; HAH, 2005).

A atratividade organizacional também pode ser descrita como pensamentos afetivos e de atitude dos indivíduos sobre determinadas empresas como local em potencial para se trabalhar (JOSEPH; SAHU; KHAN, 2014). Para os autores, a AO pode ser definida como a disposição dos candidatos em aceitar a oferta de emprego em uma organização específica e desejo de continuar o trabalho na mesma organização. Segundo Highhouse, Lievens e Sinar (2003) a atratividade organizacional é subdividida em três componentes: atração, intenção e prestígio. A atração pode ser definida como uma atitude ou crença em relação a uma organização com base na percepção dos benefícios intrínsecos e extrínsecos que determinado indivíduo tem acerca da organização.

Já a intenção é de natureza ativa, pois diz respeito a pensamentos em relação a uma organização a qual se traduz num comportamento. Um comportamento é determinado pela intenção de um indivíduo em querer praticá-lo, assim, a intenção é uma função da atitude em relação a um comportamento. A intenção refere-se à probabilidade subjetiva de uma pessoa que ela irá executar algum comportamento (HIGHHOUSE; LIEVENS; SINAR, 2003). Por fim, o prestígio emerge das percepções dos componentes das normas sociais da teoria da ação racional. A referência social é base da construção do prestígio da empresa e ela é prestigiada se inspira pensamentos de fama e renome nas mentes daqueles que a ouvem. Esse prestígio reflete um consenso social sobre o grau em que as características da empresa são consideradas positivas ou negativas. A qualidade normativa do prestígio de uma empresa é o que distingue essa variável da atratividade ou intenções da empresa em relação a uma empresa, ambas centradas

no indivíduo (HIGHHOUSE; LIEVENS; SINAR, 2003).

A globalização colocou um novo desafio para a sobrevivência dos negócios e, o crescente ambiente competitivo negou o sucesso da estratégia tradicional de negócios (MAGBOOL *et al.*, 2016). Diante da concorrência global acirrada e da rápida evolução tecnológica, a sustentabilidade das empresas depende, em sua maior parte, de seu capital intelectual satisfeito e comprometido (SANYAL; BISWAS; GHOSH, 2017). Segundo os autores, para atrair e reter os melhores talentos, o mercado enfatiza práticas de gestão estratégicas e inovadoras de pessoas. Logo, os líderes do negócio e de recursos humanos tem papel fundamental na definição e execução de ações estratégicas para o engajamento e retenção de pessoas (WALKER; FERREIRA, 2012).

### **2.2.2 Retenção organizacional**

Acredita-se que os fatores de atração signifiquem uma aposta nas promessas oferecidas pela empresa e que os fatores de retenção estejam ancorados na satisfação desse candidato com as políticas e práticas de gestão de pessoas da organização em que trabalha, assim como nos motivos, necessidades e valores associados à sua carreira. Logo, os fatores de retenção estariam ancorados na constatação por parte do candidato do quanto está sendo cumprido pela empresa em relação às promessas realizadas na fase da sua captação (CABRAL; KILIMNIK, 2017).

Os planos de desenvolvimento de habilidades precisam de um processo de amadurecimento, a fim de garantir a retenção dessa talentosa força de trabalho a longo prazo. O objetivo principal é garantir que o *pool* de talentos esteja comprometido em ter um desempenho maior e ainda melhor por muito tempo. Para isso, eles precisam ter uma relação psicológica com a organização, que é um contrato mais informal, porém mais forte (CARACOL; DA PALMA; SOUSA, 2016). Como a força motriz das empresas é sua força de trabalho, a manutenção, o monitoramento e o gerenciamento contínuo das competências individuais devem ser o foco para o setor de gestão de pessoas (SANYAL; BISWAS; GHOSH, 2017).

Existe uma quantidade significativa de literatura sobre porque as pessoas saem das suas empresas, e apontamentos de que é escassa a pesquisa sobre porque elas desejam permanecer em seus empregos. Quando as pessoas

intencionam permanecer, descrevem um sentimento de estar preso ou enredado em um sistema social devido a várias forças externas ou contextuais (THAKUR; BHATNAGAR, 2017). Após atrair e desenvolver seus profissionais, a organização deve preocupar-se também em retê-los, evitando o aumento da rotatividade dentro da organização (CABRAL; KILIMNIK, 2017).

Klein e Mascarenhas (2016) argumentam que a busca dos governos por maior produtividade, orientação para serviços e transparência vem dando fôlego ao debate sobre a retenção de pessoas e satisfação profissional no serviço público. As demandas de pessoal qualificado como fator essencial ao bom funcionamento do Estado impõe a perspectiva de revalorização ampla da carreira no setor público. O sucesso de qualquer governo em reter profissionais competentes, produtivos e satisfeitos com seu trabalho passa pela compreensão dos fatores que motivam os servidores (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Entre os fatores, um plano de carreira bem elaborado torna-se fundamental para a retenção e motivação das pessoas, além de ser uma ferramenta que permite alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, por meio do alinhamento da carreira aos resultados organizacionais (FREITAS; JABBOUR, 2010). Também na busca pela permanência dos profissionais na instituição, alguns aspectos como remuneração, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e, finalmente, relações sindicais, são fundamentais para o êxito da política de retenção (CABRAL; KILIMNIK, 2017). A gestão da carreira, recompensas e o contexto do trabalho representado pelo ambiente, pressão e estresse, estilos de gestão e de trabalho, desafios e local de trabalho são fatores citados como os de maior impacto no processo de retenção de pessoas (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014).

No Brasil, as PPGP de certa maneira, se conformam a menores esforços quanto à atração e retenção de trabalhadores, sempre refletidos em altos níveis de rotatividade (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019). A organização deve priorizar a retenção de seus talentos, evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador. O talento desperdiçado leva consigo a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização e a rede de relacionamentos que conseguiu formar naquele período (CABRAL; KILIMNIK, 2017).

O custo relacionado à perda de um profissional considerado chave para a

empresa tende a ser alto. Este custo pode estar relacionado a fatores como perda de conhecimento e da competência individual para a concorrência; descontinuidade do trabalho; perda de investimentos realizados no desenvolvimento dos profissionais e tempo para atrair, contratar, aculturar e desenvolver outro profissional (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014). Um estudo no setor público australiano concluiu que os profissionais que gerenciam o setor precisam considerar maneiras de melhorar as relações chefe e subordinado no local de trabalho, devido ao impacto sobre a autonomia percebida, como comprometimento com a organização e, portanto, a retenção destes profissionais (OHEMENG; AMOAKO-ASIEDU; DARKO, 2018).

Além da minimização dos níveis de rotatividade, estudos sobre retenção podem ajudar os recrutadores a projetar programas, não só para reter, mas também para atrair colaboradores de alto desempenho (SOARES *et al.*, 2018). Para Kontoghiorges (2016), retenção organizacional (RO) de pessoas é o resultado da satisfação mútua entre o empregado e seu empregador. A organização procura manter o funcionário satisfeito, cujas habilidades pessoais e profissionais servem a seus propósitos, enquanto que o funcionário procura continuar trabalhando em uma organização que atende a suas necessidades (KONTOGHIORGHES, 2016).

Ao longo do tempo, a perspectiva de retenção de pessoas evoluiu a partir de diferenças comportamentais, individuais e preditoras organizacionais, para perspectivas contextuais nas quais as pessoas ganham mais importância nas organizações (SOARES *et al.*, 2018). A própria estrutura das capacidades dinâmicas sugere concentrar-se em teorias que examinam alguns dos processos dinâmicos que construiriam recursos de GP. Essas teorias ajudariam a elucidar previsões específicas de desempenho das empresas quando relacionados às políticas e práticas de GP (OGUNYOMI; BRUNING, 2016).

Por esta perspectiva, o modelo *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO) de Appelbaum e Kamal (2000), sugere que uma empresa precisa recrutar e selecionar pessoal de qualidade, motivar os funcionários a usar seus esforços discricionários em apoio ao desempenho organizacional, além de proporcionar aos funcionários a oportunidade de se engajarem nos processos e nas decisões organizacionais. A partir do modelo, espera-se que os três grupos de fatores facilitem o alto desempenho organizacional, por meio de maior retenção organizacional de funcionários e melhor desempenho durante a execução de atividades relacionadas ao trabalho (OGUNYOMI; BRUNING, 2016).



Para Soares *et al.* (2018), diversos estudos tem abordado a temática da retenção de pessoas e suas implicações no contexto organizacional (KONTOGHIORGHES, 2016). Segundo Kooij *et al.* (2014), como as forças de trabalho estão envelhecendo nos países desenvolvidos, as organizações precisam entender como podem gerenciar seus trabalhadores mais idosos, a fim de utilizar e reter seu valor potencial. Segundo os autores, como as habilidades e os motivos mudam com a idade, as práticas comuns de GP podem ser menos adequadas para funcionários idosos. Dentre os fatores elencados para a retenção de trabalhadores mais idosos estão os horários de trabalho flexíveis, participação, interrupções de carreira prolongadas e cargas de trabalho reduzidas (KOOIJ *et al.*, 2014).

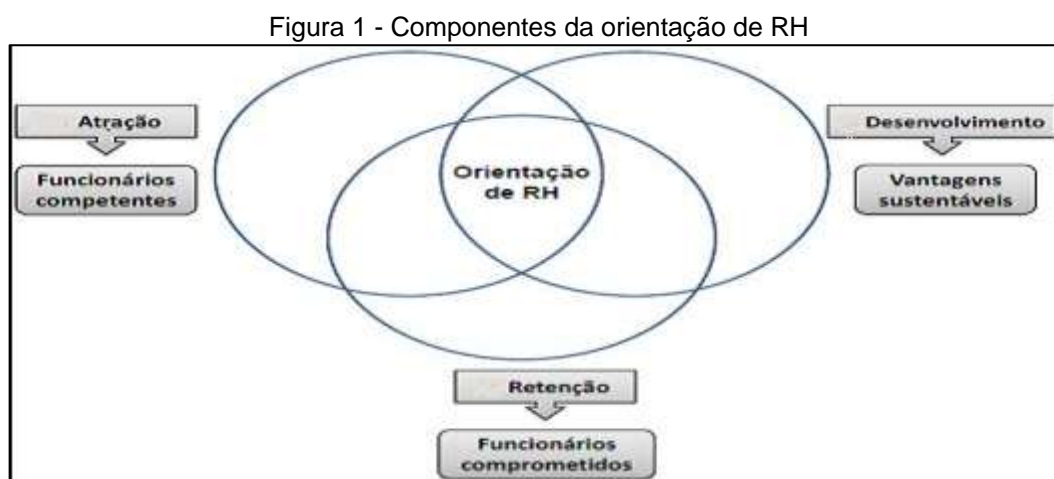
Para Kyndt *et al.* (2009), além dos fatores organizacionais, fatores pessoais também podem desempenhar um papel na retenção organizacional de funcionários. As diferenças individuais podem melhorar ou reduzir a retenção. As habilidades de liderança percebidas e a antiguidade estão relacionadas positivamente com a retenção de funcionários, quando funcionários mais antigos se sentem mais fortemente ligados à empresa. Já o nível de educação, a prontidão e a iniciativa de aprender se relacionam negativamente com a retenção de funcionários. Para os autores, essa descoberta pode sugerir que funcionários com prontidão e iniciativa de aprender desejam ser desafiados em seu trabalho atual e querem ter a oportunidade de aprender. Os resultados do estudo mostram a importância de considerar tanto os fatores pessoais (nível de educação, antiguidade, habilidades de liderança e atitude de aprendizado) quanto os fatores organizacionais (apreciação, estímulo e pressão do trabalho) ao investigar a retenção organizacional (KYNDT *et al.*, 2009).

As evidências das pesquisas desenvolvidas por Soares *et al.*(2018), permitem inferir que a satisfação no trabalho, valorização, justiça organizacional, estabilidade e segurança, clima organizacional, flexibilidade de trabalho, oportunidade de desenvolvimento e localização estão associados significativamente com a intenção do colaborador em permanecer na organização. Verificou-se também que as recompensas intrínsecas, relacionadas à forma como o colaborador se sente e como ele é visto e tratado na empresa, estão diretamente associadas à intenção de permanecer na organização (SOARES *et al.*, 2018).

Nos estudos de Carrara, Nunes e Sarsur (2014), foi identificado o fator ambiente organizacional como o maior peso na retenção e na permanência dos colaboradores, e também como fator que pode levar à saída, caso esteja ausente.

Para as autoras, o bom clima de trabalho, pautado pelo respeito, liberdade de expressão, ambiente de aprendizado e imagem da empresa que leva ao orgulho de pertencer, são as variáveis consideradas importantes pelos indivíduos como fator de retenção. Contudo, em conjunto com o fator ambiente organizacional, os fatores remuneração e benefícios são citados como de importância para a retenção de pessoas (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014).

Assim, para atrair e reter talentos faz-se necessário o desenvolvimento de políticas e práticas voltadas para a orientação aos recursos humanos (GENARI; MACKE, 2018). Lam e White (1998) sugerem a orientação de recursos humanos como um esforço sistemático para atrair, reter e desenvolver pessoas competentes e comprometidas com a organização. Destacam que essa orientação não deve focar apenas uma prática isolada como, por exemplo, o desenvolvimento, e sim enfatizar os três componentes (atração, retenção e desenvolvimento), como uma forma de proporcionar vantagem competitiva sustentável para a corporação, por meio das pessoas (LAM; WHITE, 1998). Na Figura 1 tem-se a apresentação do modelo conceitual dos componentes da orientação de RH.



Fonte: adaptado de Lam e White (1998).

De acordo com a Figura 1, a importância da interação dos três componentes da orientação de recursos humanos está embasada nas seguintes premissas: a) funcionários competentes não são, necessariamente, comprometidos com a organização; b) a retenção de funcionários envolve estratégias de compensação, que objetivam melhorar o nível de comprometimento dos indivíduos com a empresa e; c) a sustentação de vantagens competitivas depende do desenvolvimento de

funcionários competentes e que estejam comprometidos com os objetivos organizacionais (LAM; WHITE, 1998). Percebe-se a necessidade de PPGP que elevem o grau de comprometimento organizacional dos colaboradores, a fim de atrair e reter talentos para a organização (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

### **2.2.3 Comprometimento organizacional**

O grau de Comprometimento Organizacional (CO) dos funcionários há tempo vem sendo considerado um elemento fundamental para atingir melhor desempenho nas empresas privadas e maior eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade nas instituições públicas (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017). A relevância dos estudos sobre CO se dá pelo fato de que o comprometimento pode ser visto como o que une os indivíduos em torno do objetivo organizacional, e de que este também é um fator potencializador de oportunidades de as organizações obterem sucesso em momentos de instabilidade no mundo corporativo (JESUS; ROWE, 2015).

A elevação do comprometimento das pessoas em uma instituição pública constitui-se elemento importante para o alcance dos objetivos organizacionais e da qualidade no serviço público (PINHO; DE OLIVEIRA, 2017). Apesar de diferentes áreas do conhecimento abordar o comprometimento organizacional, na Administração, o estudo sobre vínculos é um dos focos do campo do Comportamento Organizacional. Tal interesse se justifica pelo fato de que uma compreensão mais aprofundada das origens e da dinâmica dos vínculos estabelecidos entre empregados e organização, tem reflexos claros na gestão e influencia a maneira com a qual a organização formula suas políticas e práticas de gestão de pessoas (JESUS; ROWE, 2015).

O comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente nos últimos quarenta anos, e o seu enfoque principal é o de encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho (MEDEIROS; ENDERS, 1998). As pesquisas sobre comprometimento, seja no Brasil ou no exterior, tem se concentrado no foco organizacional e na base afetiva. O vínculo do CO pode ser baseado em múltiplos processos psicológicos, além de poder ser estudado sob múltiplos focos, tais como com a organização e com a carreira (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

O estudo acerca do comprometimento organizacional também tem demonstrado diferentes implicações para indivíduo e organização, como a rotatividade, a performance e o comportamento de cidadania no trabalho, a saúde e o bem-estar do empregado, e a produtividade. No contexto gerencial, as investigações indicam a redução da rotatividade e o aumento do nível de desempenho, resultados que contribuem para a eficiência organizacional (PINHO; DE OLIVEIRA, 2017).

Para Guest (1987), comprometer os empregados com a organização é um dos objetivos das políticas de gestão de pessoas. No entanto, o desenvolvimento do comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma organização não depende somente de como são projetadas as políticas de gestão de pessoas. Elas estão relacionadas à como os empregados percebem e experimentam essas políticas e práticas, o que pode levar a um sentimento de inequidade, que aparece quando o indivíduo percebe que as recompensas não foram proporcionais aos investimentos realizados (JESUS; ROWE, 2015).

Na esfera científica, o comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho (BASTOS, 1994). Em termos de definição, faz-se necessário estabelecer o significado da palavra comprometimento (MEDEIROS; ENDERS, 1998). Bastos (1994) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento. Dentre eles, identificou o comprometimento com um significado de engajamento, agregamento e envolvimento. Mais adiante enfatizou o comprometimento como uma disposição, ou seja, comprometimento é usado para descrever não apenas ações, mas o próprio indivíduo é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo (BASTOS, 1994).

Para Bastos (1994), comprometimento é ainda uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir. Este é o significado adotado no presente estudo, o comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização. A partir da forma do comprometimento identificado e de padrões do comprometimento organizacional estabelecidos, procura-se relacionar os padrões com o desempenho dos indivíduos no trabalho, abordando a produtividade, a centralidade no trabalho e o próprio comprometimento, avaliado pelos seus supervisores (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Uma das grandes preocupações das organizações, tanto no meio acadêmico como no empresarial, é o de conseguir selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização (MEDEIROS; ENDERS, 1998). No setor público brasileiro as dificuldades enfrentadas por muitas instituições não são diferentes. Assim, o comprometimento envolve também o desenvolvimento de objetivos de carreira, a identificação do trabalhador com a carreira e a expressão de seus valores profissionais e vocacionais (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011).

Para Rowe, Bastos e Pinho (2011), o comprometimento com a carreira decorre das escolhas do trabalhador e dos processos que permeiam seu ingresso na organização. Logo, um trabalhador, inclusive no serviço público, que dedique energia e persista na busca de seus objetivos pessoais de carreira poderá ser considerado como detentor de alto nível de comprometimento. No Brasil, as primeiras pesquisas sobre comprometimento com a carreira foi fortemente dominada por um modelo unidimensional (Bastos, 1994). Nos anos de 1990 surge um modelo multidimensional, proposto por Carson e Bedeian (1994).

No modelo, a mensuração do construto comprometimento utiliza uma escala que mensuram fatores de identidade, resiliência e planejamento de carreira (CARSON; BEDEIAN, 1994). Para os autores, a identidade está relacionada ao apego emocional e a própria carreira. A resiliência consiste na persistência do comprometimento frente à adversidade. Quanto ao planejamento de carreira está a determinação de necessidade de desenvolvimento e estabelecimento de metas de carreira (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011).

A pesquisa de Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) identificaram que a maior parte dos estudos empíricos tem seu foco no comprometimento organizacional em empresas do setor privado, e são poucos os que examinam o CO no setor público. Para Jesus e Rowe (2015), o comprometimento organizacional é o tema mais estudado no Brasil pelos pesquisadores do campo de Comportamento Organizacional. A pesquisa sobre o tema foi impulsionada no final da década de 1970 e até a década de 1990, o principal modelo para estudos sobre o tema era o unidimensional de base afetiva, proposto por Mowday, Porter e Steers (1982). A partir daí, o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991) se tornou referência nas pesquisas sobre comprometimento organizacional (PINHO; DE OLIVEIRA, 2017).

Assim, Comprometimento Organizacional (CO) é definido por Meyer e Allen (1991) como o estado psicológico caracterizado pela relação entre empregado e organização e que influencia em suas decisões de permanecer ou não como um dos membros desta organização. A tentativa de compreender os antecedentes que geram o comprometimento organizacional e quais são os seus impactos, tem sido objeto de diversas pesquisas, pois sem a compreensão desses aspectos torna-se difícil o seu gerenciamento (JESUS; ROWE, 2015).

De acordo com o modelo teórico de Meyer e Allen (1991), o comprometimento é analisado sob as dimensões afetiva, normativa e instrumental. A dimensão afetiva tem sua origem no contexto organizacional a partir do momento em que os colaboradores internalizam os valores da empresa ao se identificarem com suas metas (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017). Esta atitude potencializa seu envolvimento na execução de suas tarefas cotidianas, além de refletir no desempenho e no desejo de permanência na empresa (MEYER; ALLEN, 1991).

Para Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017), a dimensão normativa se refere ao comprometimento como uma forma de responsabilidade do funcionário com a organização e implica que esse indivíduo permanece na empresa devido ao sacrifício pessoal associado a deixá-la. Tal dimensão tem seu foco nos controles normativos das empresas, tais como normas e regulamentos, e, ainda, que gera uma influência forte e disseminada entre seus colaboradores (MEYER; ALLEN, 1991). Segundo os autores, os funcionários tendem a desenvolver um comprometimento normativo quando as empresas realizam certos investimentos difíceis de ser compensados. Neste contexto, a dimensão normativa pode encontrar-se enraizada em sentimentos de dívidas do indivíduo para com a empresa, face aos benefícios concedidos.

A dimensão instrumental enfatiza uma avaliação dos custos associados à demissão do colaborador, envolvendo um cálculo de ganhos e perdas nas permutas que o indivíduo faz com a empresa (MEYER; ALLEN, 1991). Tal dimensão trata da relação de trocas entre a empresa e o colaborador, que avalia que necessita permanecer na organização devido à quantidade de recursos e tempo que já investiu na empresa e que perderá com sua saída (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017).

O comprometimento instrumental, também chamado de calculativo, busca superar a insuficiência das explicações correntes para a coerência do

comportamento do indivíduo que tende a engajar-se em tarefas na organização e permanecer nelas por um período de tempo. Neste estudo, utilizou-se o foco organizacional do comprometimento, contemplando as três bases mais estudadas: afetiva, calculativa e normativa; e apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Bases do Comprometimento Organizacional

<b>Bases do Comprometimento</b>	<b>Descrição</b>
Afetivo	Comprometimento como um apego ( <i>affective commitment</i> ), ou afetivo, com a organização.
Calculativo	Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de <i>continuance commitment</i> .
Normativo	Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de <i>obligation</i> e depois reconceituaram como <i>normative commitment</i> .

Fonte: Adaptado de Pinho e De Oliveira (2017).

Para Pinho e De Oliveira (2017), com relação aos três componentes de comprometimento de Meyer e Allen, eles se desenvolvem de maneiras diferentes e apresentam implicações distintas sobre o comportamento dos indivíduos. Segundo os autores, empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem. Aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque se sentem obrigados (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Stecca, Albuquerque e Von Ende (2017) entendem o comprometimento como uma força individual de identificação e envolvimento do indivíduo para com a organização, caracterizada por três componentes: uma forte crença e aceitação dos valores e metas da organização, uma vontade de exercer um esforço considerável em favor desta mesma organização e o desejo de permanecer membro dela. Em se verificando um elevado comprometimento organizacional, alinhando as expectativas e as necessidades de organização e trabalhador, acredita-se que a retenção do trabalhador talentoso possa ser alavancada, na medida em que ele, sujeito a planos de desenvolvimento de competências, detém uma percepção de sucesso futuro (CARACOL; DA PALMA; SOUSA, 2016).

Pesquisas como as de Demo, Martins e Roure (2013), avaliaram a relação entre políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, com base na percepção dos colaboradores de uma empresa. Na referida pesquisa, os autores identificaram que duas principais políticas de gestão de pessoas foram apontadas como preditoras do comprometimento organizacional:

política de envolvimento e política de recompensas, sendo a política de envolvimento a melhor preditora do comprometimento afetivo, e a política de recompensas influenciou de maneira mais significativa o comprometimento instrumental ou calculativo.

Ao final do estudo, Demo, Martins e Roure (2013) afirmam que a política de condições de trabalho foi a mais percebida pelos colaboradores da empresa pesquisada, ou seja, há uma maior percepção por parte dos colaboradores quanto aos esforços da organização no sentido de promover a saúde, segurança e bem-estar no trabalho. No entanto, as demais políticas de gestão de pessoas (envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação e recompensas) foram pouco percebidas pelos colaboradores. Isso pode estar relacionado a deficiências na comunicação organizacional em relação às três políticas mencionadas, o que poderá resultar no não atingimento dos objetivos organizacionais (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

A literatura também aponta que a pessoa de talento é entendida como um ser complexo, de características bem particulares que o conduzem tanto ao seu elevado desempenho individual quanto organizacional, com várias capacidades inter-relacionadas, qualidades evolutivas e psíquicas, dependentes das condições ambientais favoráveis para otimização de seu desempenho (KOEHLER; LIMA, 2017). Uma organização deve pensar de forma criativa para ganhar a lealdade dos seus trabalhadores, visando atingir elevados níveis de comprometimento, se quiser reter os seus talentos (CARACOL; DA PALMA; SOUSA, 2016).

Por outro lado, nas empresas podem existir pessoas que valorizam mais a recompensa e o bem-estar econômicos mostrando-se mais comprometidas com sua profissão e com a organização em que trabalham (LÜTZ *et al.*, 2012). Desta forma, comprometimento é um construto que abarca questões múltiplas na organização, transitando e interferindo na motivação do trabalhador, no seu desempenho profissional, na sua capacidade de trabalhar em equipe e aculturar-se no grupo ou organização, bem como a outros temas relativos à psicologia organizacional (STECCA; ALBUQUERQUE; VON ENDE, 2017).

Algumas profissões são desconhecidas do público em geral, incluindo-se aqui a maioria das atividades militares (SILVA; ROGLIO; SILVA, 2010). Determinadas profissões causam enorme desgaste emocional, pois o trabalho é realizado sob pressão e os profissionais não podem correr o risco de tomar atitudes precipitadas.



Dentre as profissões que apresentam tais características está o bombeiro (CREMASCO; CONSTANTINIDIS; SILVA, 2008). A profissão do bombeiro militar exige elevado preparo físico e mental em virtude das atividades de alta intensidade durante as ocorrências, aliado aos fatores ambientais que influenciam no seu desempenho (DA SILVA *et al.*, 2018).

Segundo Pires; Vasconcellos e Bonfatti (2017), em virtude das exposições exigidas pelo ofício, é provável que as diversas doenças encontradas nos bombeiros militares possuam alguma relação com suas atividades laborais e com as especificidades de cada especialidade, posto ou graduação, pois cada um destes apresenta um conjunto de riscos e cargas de trabalho inerentes às atribuições do cargo. Combater incêndios é uma tarefa difícil e fisicamente extenuante (HERRERA; COHEN; SIMÓN, 2012).

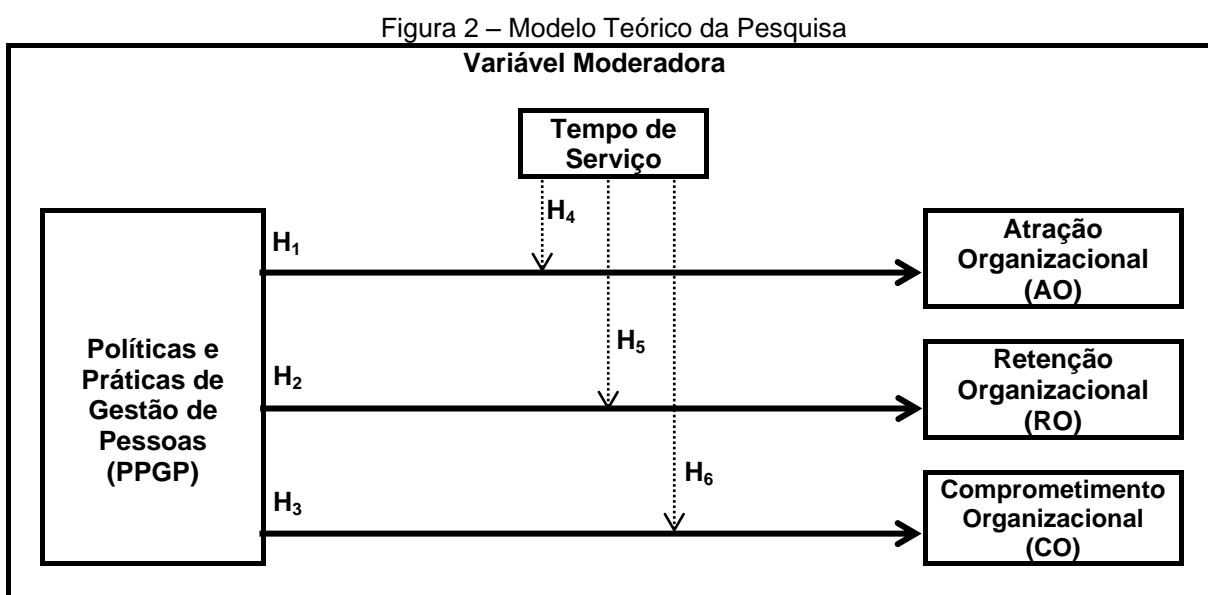
Devido à natureza imprevisível, variada e física das tarefas de combate a incêndios, desabamentos e catástrofes, os bombeiros correm um alto risco de lesões físicas relacionadas ao trabalho, sofrendo mais de três vezes as taxas daqueles relatados no setor privado (ORR *et al.*, 2019). Diante das especificidades da profissão bombeiro militar, faz-se necessário compreender como o Estado estabelece suas políticas estratégicas para atrair e reter profissionais submetidos a um trabalho tão específico.

No caso do bombeiro militar, o fator estresse também se apresenta com significativa preocupação em função de ser uma profissão a qual o trabalhador coloca a sua própria vida em risco (SOUZA; VELLOSO; OLIVEIRA, 2012). Práticas de gestão de pessoas que possibilitem estimular o comprometimento organizacional do profissional bombeiro militar com a sua corporação precisam ser desenvolvidas. A relevância da pesquisa se deve ao fato de que a categoria desenvolve atividades essenciais para a manutenção da vida das pessoas e, portanto, seu estado de saúde física e mental é essencial para o cumprimento de sua missão (PIRES; VASCONCELLOS; BONFATTI, 2017).

No próximo tópico, apresenta-se o modelo teórico da pesquisa e as respectivas hipóteses estabelecidas a partir das relações entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) e os fatores de Atração Organizacional (AO), Retenção Organizacional (RO) e Comprometimento Organizacional (CO).

### 2.3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Partindo-se das pesquisas de especialistas (Guest, 1987; Legge, 1995; Demo *et al.*, 2012; Wright e Ulrich, 2017; Demo, Fogaça e Costa, 2018), que apontam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, constituindo fonte de competência organizacional essencial, devendo, portanto, ser valorizadas e desenvolvidas por meio de PPGP; e os estudos desenvolvidos por (Meyer e Allen, 1991; Medeiros e Enders, 1998; Highhouse, Lievens e Sinar, 2003; Berthon, Ewing e Hah, 2005; Kyndt *et al.*, 2009), que evidenciaram os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional, este estudo busca analisar, no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), as relações entre os construtos definidos esquematicamente na sequência, de modo a propor o seguinte modelo e hipóteses, representados na Figura 2.



Fonte: o autor (2020)

O modelo teórico a ser testado empiricamente, descreve que os fatores de Atração Organizacional (AO), Retenção Organizacional (RO) e o Comprometimento Organizacional (CO) podem ser influenciados pelas Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) e por variáveis sociodemográficas que serão coletadas junto aos militares integrantes do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. De acordo com a Figura 2, os retângulos representam os constructos a serem testados, enquanto que as setas indicam a direção de sua causalidade. Na figura, também

são apresentadas as hipóteses de pesquisa que serão testadas neste estudo, com o intuito de corroborar ou refutar a Tese descrita no capítulo introdutório desse trabalho. Para isso, serão utilizadas hipóteses nulas que servem para negar ou refutar a relação entre as variáveis. As hipóteses de pesquisa são respostas provisórias para as perguntas de pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

### **2.3.1 Relação entre a Atração Organizacional e as PPGP**

Para Huselid (1995), o impacto das políticas e práticas de gestão de pessoas no desempenho das organizações é um tópico importante na área de RH. As PPGP influenciam as habilidades dos funcionários através da aquisição e desenvolvimento do capital humano de uma empresa. Os procedimentos de recrutamento que fornecem um grande número de candidatos qualificados, combinados com um regime de seleção confiável e válido, terão uma influência substancial sobre a qualidade e o tipo de habilidades que os novos funcionários possuem. Fornecer experiências de treinamento formais e informais, como treinamento de habilidades básicas, experiência no trabalho, orientação e desenvolvimento de gerenciamento, pode influenciar ainda mais os funcionários (HUSELID, 1995).

Magbool *et al.* (2016) sustentam que ao avaliar a atratividade de uma empresa, os indivíduos processam informações sobre o ambiente ou a imagem da organização para escolher um trabalho favorito implícito entre as alternativas disponíveis. A atração inicial de um candidato é influenciada pelas percepções da imagem da empresa, e quanto mais favorável à imagem da organização, maior a probabilidade de se candidatar ao cargo. Logo, uma organização com uma reputação positiva é mais bem sucedida em atrair candidatos de alta qualidade.

Highhouse, Lievens e Sinar (2003) descrevem a atratividade organizacional como pensamentos afetivos e de atitude dos indivíduos sobre determinadas empresas como local em potencial para se trabalhar. A atratividade organizacional pode ser definida como a disposição dos candidatos em aceitar a oferta de emprego em uma organização específica e o desejo continuar o trabalho na mesma organização (BERTHON; EWING; HAH, 2005). Em outras palavras, quanto mais atraente uma organização for percebida pelos funcionários em potencial, mais forte será o valor da marca do empregador de determinada organização. Assim, as

evidências sugerem que a atratividade de uma organização pode ser influenciada pelas PPGP, e dessa forma, pode-se enunciar a primeira hipótese de pesquisa:

***H<sub>1</sub>: A dimensão atração organizacional não sofre influência das políticas e práticas de gestão de pessoas.***

As organizações lutam para manter seus talentos dentro de suas fronteiras enquanto tentam atrair os melhores colaboradores do mundo. A abordagem tradicional de atrair talentos a partir de pacotes salariais atraentes e benefícios adicionais já não é capaz de atrair os melhores talentos no atual estágio da GP (MAGBOOL *et al.*, 2016). Estimular políticas de equilíbrio do tempo entre o trabalho, a vida pessoal e a família, bem como práticas diferenciadas para a contratação de pessoal e voltadas à saúde, segurança e bem-estar são ações típicas para atrair pessoas talentosas (EHNERT *et al.*, 2016).

A pesquisa realizada por Chandler (2019) analisou a atratividade do empregador e sua relação com uma série de atributos que motivam os candidatos a se candidatar a um emprego e as variáveis demográficas que podem afetar a atratividade do empregador. A demografia da idade, sexo, anos de trabalho e as variáveis relacionadas ao corpo docente pesquisado foram examinadas por meio de uma abordagem quantitativa com uma amostra de 1056 estudantes húngaros. Algumas diferenças significativas foram encontradas para o atributo dinheiro, oportunidades de desenvolvimento e condições de trabalho. Para Berthon, Ewing e Hah (2005), a atratividade pode ser definida como uma atitude ou afeto positivo geral expresso em relação a uma organização, em vê-la como uma instituição desejável para se iniciar algum relacionamento. A atratividade pode estar relacionada a variáveis demográficas como sexo, renda e tempo de serviço. A partir destes conceitos, o Quadro 6 evidencia a seguinte sub-hipótese de pesquisa da dimensão atração organizacional.

Quadro 6 – Sub-Hipótese da Dimensão AO e PPGP

<b>Sub-hipótese</b>	<b>Variável Moderadora</b>	<b>Relação esperada</b>
H <sub>4</sub>	Tempo de Serviço	Não existe influência positiva do Tempo de Serviço na relação entre AO e PPGP

Fonte: o autor a partir do referencial teórico (2020).

### 2.3.2 Relação entre a Retenção Organizacional e as PPGP

A implementação de PPGP foi motivada pela crescente relevância que a área de GP vem ganhando nas publicações sobre gestão estratégica de pessoas. Sua presença é mais frequente entre os autores que analisam a efetividade das práticas para os resultados da organização, uma área de pesquisa que se confunde com a própria história do campo teórico da GERH (OGLIARA; FISCHER, 2019). As PPGP, incluindo procedimentos abrangentes de recrutamento e seleção de funcionários, sistemas de remuneração por incentivo e gerenciamento de desempenho e amplo envolvimento e treinamento de funcionários, pode melhorar o conhecimento e habilidades dos funcionários atuais e potenciais de uma empresa, aumentam sua motivação, reduzem a evasão e melhoram a retenção de funcionários de qualidade, enquanto os incentivam a não deixar a empresa (HUSELID, 1995).

Embora seja uma grande preocupação para as organizações atrair e selecionar o talento apropriado para sua força de trabalho, as pesquisas de Joseph, Sahu e Khan (2014) revelaram que 47% dos graduados indianos não são adequados para contratação. Um enorme desafio para a organização indiana está em atrair o talento certo e ainda maior retê-los por um longo período de tempo (JOSEPH; SAHU; KHAN, 2014). O aumento da diversidade nas necessidades e expectativas dos funcionários é um desafio crescente para as empresas que buscam aumentar a motivação e a retenção de seus colaboradores. Empresas que adotam práticas sustentáveis experimentam efeitos positivos na retenção de funcionários, especialmente no caso de funcionários talentosos. Práticas sociais sustentáveis, como ambientes de trabalho limpos e seguros, benefícios para a saúde e práticas de bem-estar do trabalhador, podem manter a retenção dos funcionários, trazendo benefícios diretos para a organização (LONGONI; CAGLIANO, 2016).

A pesquisa de Järlström, Saru e Vanhala (2018) de análise qualitativa, identificaram quatro dimensões de GP entre as respostas dos gestores: justiça e igualdade, práticas transparentes de RH, rentabilidade, e bem-estar dos funcionários. Os elementos como oportunidade de desenvolvimento, plano de carreira, bom ambiente de trabalho, comportamento social e valores éticos compatíveis aos dos trabalhadores e políticas de remuneração são características que conferem à organização um *status* de bom lugar para trabalhar, contribuindo para a retenção de talentos.

As políticas e práticas de gestão de pessoas assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e retenção dos talentos (FIUZA, 2010). Dentre as PPGP, o uso de poder inteligente de profissionais comprometidos para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, gerenciamento de relações dos funcionários e gerenciamento de estresse é descrito como uma forma de reter talentos na organização. Assim, o comprometimento e a motivação de funcionários podem auxiliar no desenvolvimento de uma força de trabalho que efetivamente estimule a retenção de talentos (LONGONI; CAGLIANO, 2016). Dessa forma, pode-se enunciar a próxima hipótese da pesquisa da seguinte maneira:

***H<sub>2</sub>: A dimensão retenção organizacional não sofre influência das políticas e práticas de gestão de pessoas.***

As PPGP são parte integrante do sistema ou modelo de gestão de pessoas de uma empresa. Elas são criadas na própria empresa, adaptadas de outras organizações ou de propostas de consultorias especializadas e, geralmente, implantadas pelos profissionais especializados na área (OGLIARA; FISCHER, 2019). Desafios para a gestão de pessoas como o aumento do número de doenças relacionadas ao trabalho ou o envelhecimento da sociedade, exigem que as organizações repensem o modo como as pessoas são gerenciadas. O caminho mais apropriado se baseia no conceito de sustentabilidade, pois o eixo da sustentabilidade é a preservação, reprodução e regeneração de recursos (SAVANEVICIENE; STANKEVICIUTE, 2017).

Diversas são as PPGP percebidas como relevantes para a retenção de talentos. As pesquisas de Feeney e Stritch (2019) argumentam que as políticas e a cultura voltadas para a família são componentes importantes da criação de um ambiente de trabalho saudável e estão positivamente relacionadas aos resultados do trabalho para funcionários e organizações públicas. Para os autores, políticas e cultura voltadas para a família são mecanismos críticos para apoiar as carreiras e o progresso das mulheres no serviço público e aumento da equidade de gênero no emprego no setor público (FEENEY; STRITCH, 2019).

Parola *et al.* (2019) estudaram os determinantes demográficos da motivação do serviço público por meio de uma metanálise das relações entre tempo de trabalho e sexo do PSM. Segundo os autores, embora tempo de trabalho, idade e sexo

estejam entre os determinantes mais analisados da motivação do serviço público (PSM), seus efeitos no desenvolvimento do PSM permanecem obscuros devido a achados contraditórios entre os estudos (PAROLA *et al.*, 2019). PSM refere-se aos motivos intrínsecos dos funcionários para se envolverem em comportamentos benéficos para a sociedade e seus cidadãos. Além destes fatores, a retenção de funcionários envolve estratégias de compensação, que objetivam melhorar o nível de comprometimento dos colaboradores para com a organização (LAM; WHITE, 1998). A partir destes conceitos, o Quadro 7 evidencia a seguinte sub-hipótese de pesquisa da dimensão retenção organizacional.

Quadro 7- Sub-Hipótese da Dimensão RO e PPGP

Sub-hipótese	Variável Moderadora	Relação esperada
H <sub>5</sub>	Tempo de Serviço	Não existe influência positiva do Tempo de Serviço na relação entre RO e PPGP

Fonte: o autor a partir do referencial teórico (2020).

### 2.3.3 Relação entre o Comprometimento Organizacional e as PPGP

Para Guest (1987), comprometer os empregados com a organização é um dos objetivos das PPGP. O autor define a GP como a área que compreende um conjunto de políticas como um dos focos na maximização do comprometimento organizacional. Já Legge (2005) afirma que os recursos humanos devam ser aproveitados de forma mais eficaz por meio de políticas consistentes que promovam o comprometimento. Estudos de autores relevantes da área de GP sugerem que seu avanço dependeria hoje, menos de constatar a adoção das práticas e mais de um melhor entendimento sobre como elas são implantadas nas organizações (OGLIARA; FISCHER, 2019).

Os novos desafios são cada vez maiores na abordagem de questões da sustentabilidade organizacional para atrair, satisfazer e reter colaboradores. Empresas que se envolvem em práticas de operações sustentáveis podem obter recompensas através da construção de confiança e relacionamentos comprometidos (LONGONI; CAGLIANO, 2016). No entanto, funcionários competentes não são, necessariamente, comprometidos com a organização (LAM; WHITE, 1998). Os gerentes são fundamentais para desenvolver o comprometimento dos funcionários e precisam se comportar de maneira consistente com a retribuição dos colaboradores da empresa (KRAMAR, 2014).

O desenvolvimento de pessoas, plano de carreira, saúde, segurança e bem-estar, além de melhorar a atratividade organizacional, configuram-se como práticas de sustentabilidade que demonstram aumentar o comprometimento organizacional dos funcionários (MAGBOOL *et al.*, 2016). Se realizada da melhor forma, a moldagem do trabalho é um meio de os trabalhadores melhorarem suas vidas no exercício da função, com a utilização do talento pessoal, passando o seu envolvimento por um processo participativo que aumenta o comprometimento com o sucesso da organização (CARACOL; DA PALMA; SOUSA, 2016).

Segundo Lyons, Duxbury e Higgins (2006) o comprometimento organizacional refere-se à força da identificação e envolvimento dos funcionários com uma organização em particular. Isso se manifesta em uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; uma vontade de exercer uma quantidade considerável de esforço em nome da organização; e um desejo de permanecer na mesma organização. Para os autores, o comprometimento organizacional tem sido um tópico de interesse dos pesquisadores de gestão e estão associados ao melhor desempenho, menor absentismo e rotatividade dos funcionários. Assim, a sustentação de vantagens competitivas depende do desenvolvimento de funcionários competentes e que estejam comprometidos com os objetivos organizacionais (LAM; WHITE, 1998).

Para Dick (2011) a literatura sugere que integrantes de organizações policiais apresentam altos níveis de comprometimento organizacional porque exibem culturas organizacionais que possuem fortes normas de obrigação, internalização e identificação. As forças policiais estão sob pressão constante para melhorar seu desempenho por meio de uma melhor gestão dos recursos existentes, e poucas são as pesquisas que buscam explicar o comprometimento de seus integrantes para com a corporação (DICK, 2011).

As pesquisas de Lyons, Duxbury e Higgins (2006) investigaram as diferenças do comprometimento organizacional entre 549 trabalhadores do setor público e privado, e descobriram que os funcionários do setor privado demonstraram maior comprometimento organizacional do que os servidores públicos (LYONS; DUXBURY; HIGGINS, 2006). Da mesma forma, Chordiya, Sabharwal e Goodman (2017) encontraram diferenças significativas do comprometimento organizacional entre servidores públicos norte-americanos e indianos. Os gestores públicos indianos apresentaram maior comprometimento afetivo e os resultados indicam que



o comprometimento pode variar em função da cultura entre países (CHORDIYA; SABHARWAL; GOODMAN, 2017). A partir destes conceitos, pode-se enunciar a próxima hipótese da pesquisa da seguinte maneira:

***H<sub>3</sub>: A dimensão comprometimento organizacional não sofre influência das políticas e práticas de gestão de pessoas.***

É possível afirmar que um conjunto de PPGP, coordenadas com a estratégia organizacional, causa impacto positivo nos comportamentos e atitudes dos funcionários e na própria organização, seja pública ou privada (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019). As estratégias de GP definem as diretrizes para a gestão da força de trabalho, enquanto que as políticas buscam coordenar as práticas, que representam as ações de fato, para que tenham coerência e sigam na mesma direção (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Mais especificamente a política de envolvimento prevê várias atitudes, comportamentos ou resultados, como o comprometimento organizacional (Demo *et al.*, 2013), e o bem-estar no trabalho (Horta *et al.*, 2012), o que revela sua importância quando concebida pelos gestores das PPGP (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019). Na última década, um interesse considerável no conceito de comprometimento foi gerado entre teóricos e pesquisadores no setor público e privado. Foi estudado como consequência e antecedente de outras variáveis relacionadas ao trabalho. Como resultado, o CO foi associado ao ajuste entre a agência e a pessoa, à satisfação no trabalho e às variações na cultura e estrutura organizacional. Como antecedente, o CO tem sido usado para prever os comportamentos extrafuncionais dos funcionários, o desejo de permanecer na organização, baixo absenteísmo, desempenho aprimorado no trabalho, rotatividade reduzida, maior rotatividade, maior confiança dos funcionários e maior eficácia organizacional (LEE; OLSHFSKI, 2002).

As pesquisas de Hansen e Kjeldsen (2018) identificaram que organizações públicas com menos hierarquia e mais especificidade de objetivos organizacionais apresentam maior nível de comprometimento afetivo dos funcionários. Tais resultados suportam argumentos para a redução da hierarquia, tornando mais claros os objetivos organizacionais e o comprometimento dos servidores nas organizações públicas (HANSEN; KJELDEN, 2018). A pesquisa sobre comprometimento

associado ao gênero é inconclusiva, apesar de sugerir que existe um vínculo entre gênero e comprometimento (DICK, 2011).

Segundo Dick (2011) os estudos também destacam que as oficiais do sexo feminino têm maior probabilidade de receberem funções de apoio, enquanto que os homens tendem a receber responsabilidades de liderança nas investigações criminais. Para o autor, essas implantações de gênero podem resultar da expectativa de que as policiais demonstrem menor comprometimento com a profissão policial. Ainda para o autor, as evidências indicam que e os anos de experiência também podem estar associados positivamente ao comprometimento organizacional. O tempo de serviço em uma organização está positivamente relacionado ao nível de internalização dos valores organizacionais, o que resulta em maior comprometimento do indivíduo (MEYER; ALLEN, 1991). A partir do exposto, Quadro 8 evidencia a seguinte sub-hipótese de pesquisa da dimensão comprometimento organizacional.

Quadro 8 - Sub-Hipóteses da Dimensão CO e PPGP

<b>Sub-hipótese</b>	<b>Variável Moderadora</b>	<b>Relação esperada</b>
H <sub>6</sub>	Tempo de Serviço	Não existe influência positiva do Tempo de Serviço na relação entre CO e PPGP

Fonte: o autor a partir do referencial teórico (2020).

Como resultado da avaliação das hipóteses de pesquisa, espera-se obter uma melhor explicação sobre a influência da dimensão políticas e práticas de gestão de pessoas sobre os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional. Tal relação entre os construtos foi identificada por meio de Revisão Sistemática de Literatura (RSL) realizada em momento anterior e de acordo com os protocolos sugeridos por (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Assim, a RSL teve como objetivo identificar os *gaps* teóricos na literatura de forma a orientar futuros trabalhos de pesquisadores. No próximo capítulo, serão abordados os aspectos relacionados aos procedimentos metodológicos empregados neste estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O que torna o conhecimento científico distinto dos demais é que ele tem como característica fundamental a sua verificabilidade. Para que um conhecimento possa ser considerado científico, faz-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação (LAKATOS; MARCONI, 2003). O conhecimento científico constitui um conhecimento contingente, factual e sistemático. No presente capítulo se especificam os procedimentos metodológicos a serem utilizados para o desenvolvimento da investigação, em consonância com o problema de pesquisa, com o objetivo geral e com os específicos formulados, além da fundamentação teórico-empírica.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Kerlinger (1980) enfatiza que a palavra delineamento está relacionada com a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta e análise de dados. Para Babbie (2006), o delineamento da pesquisa é uma sequência lógica que conecta o dado empírico com as questões iniciais do estudo e por fim, com suas conclusões.

De acordo com Babbie (2006), um delineamento de pesquisa é uma ação planejada para conseguir fornecer um sentido adequado à pesquisa possibilitando a extração de um conjunto de conclusões diante dos objetivos da pesquisa. Nesse sentido, Kerlinger (1980) concorda com o argumento afirmando que o delineamento é intrínseco à pesquisa científica, norteando o pesquisador na busca de uma resposta para determinado problema.

Corroborando com as afirmações, Collis e Hussey (2005) argumentam que o rigor metodológico é a adoção de métodos sistemáticos na condução da pesquisa em uma abordagem cuidadosa, detalhada e rigorosa. Ressalta a importância que a metodologia tem no adequado desenvolvimento do trabalho acadêmico (COLLIS; HUSSEY, 2005). Desta forma, a seguir serão descritos todos os procedimentos utilizados para a viabilização do estudo por meio da caracterização e da apresentação das variáveis de pesquisa, população e amostra, instrumento de coleta de dados e análise dos dados.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O propósito geral desta pesquisa foi investigar **a relação existente entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa de **natureza aplicada**, que segundo Lakatos e Marconi (2003) é a pesquisa que pode gerar novos conhecimentos resultantes do processo de pesquisa, pelo emprego de conhecimentos básicos aplicados a um novo processo. Quanto às informações coletadas para análise, são quantificadas e traduzidas em números com base no problema de pesquisa e com abordagem de natureza **quantitativa**.

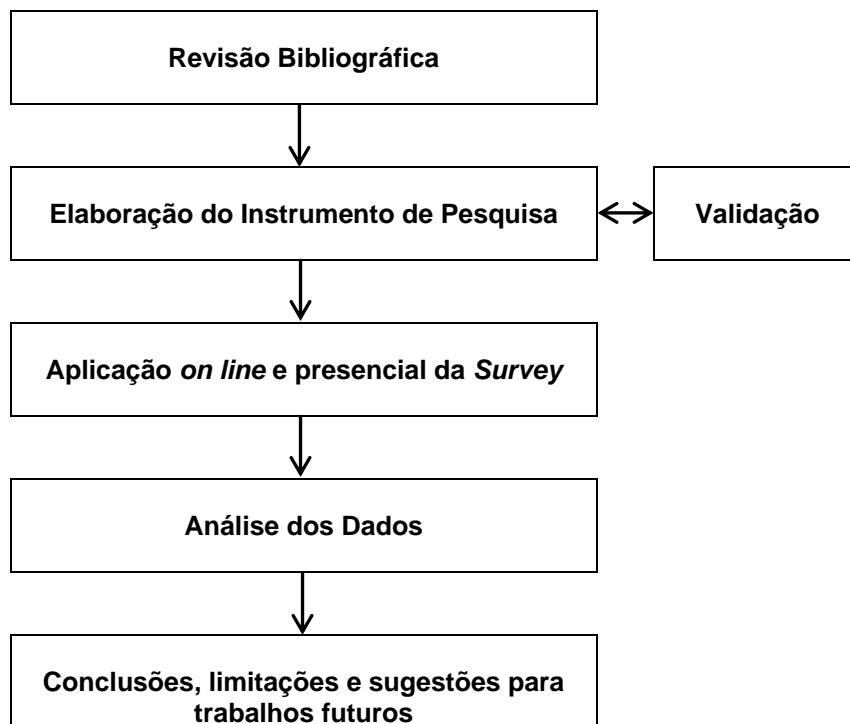
Com relação ao paradigma epistemológico utilizado, pode-se caracterizar a pesquisa como **positivista** que de acordo com Gil (2008) preconiza a utilização de procedimentos rigorosamente empíricos com vistas na obtenção de um máximo de objetividade na pesquisa. Quanto ao método utilizado na pesquisa, pode-se caracterizá-la como **hipotético-dedutiva**, pelo fato que se procura uma refutação da teoria ou hipótese, parte do geral ao específico, ou seja, da teoria à prática acreditando que pode haver neutralidade na experiência.

Esta pesquisa tem características de um estudo **descritivo/explicativo**, pois tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Pesquisas desta natureza procuram abranger a correlação entres as variáveis buscando explicar a relação de causa e efeito dos fenômenos (GIL, 2008). Como o objetivo do estudo é analisar em que medida as políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam na atração, retenção e comprometimento organizacional dos bombeiros militares, a presente pesquisa pode ser classificada como **ex-post facto**, na medida em que as observações ocorrem após o seu acontecimento, impedindo qualquer interferência por parte do pesquisador.

A base de dados que compõe a amostra foi coletada no período compreendido entre julho a setembro de 2020, caracterizando o estudo como uma **pesquisa em corte transversal**. Em pesquisas transversais ou *cross-sectional* a determinação de todos os parâmetros é realizada de uma só vez, num ponto determinado do tempo. Com relação à estratégia de coleta empregada, esta pesquisa utilizou-se de uma **survey**. Os dados levantados a partir da *survey* foram

provenientes dos questionários aplicados juntos aos integrantes do CBMDF. Tem-se na Figura 3 um diagrama esquemático para melhor compreensão do estudo.

Figura 3 – Etapas da pesquisa



Fonte: o autor (2020).

### 3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

A definição constitutiva de determinada variável refere-se à apresentação do seu significado lógico ou do seu conceito. A definição operacional é um recurso científico que permite atribuir um significado a um construto especificando as atividades necessárias para medi-lo. Para Lakatos e Marconi (2003) trata-se do esclarecimento dos termos ou conceito utilizados, dando a definição correta ou o ponto de vista adequado. Quando o autor não encontra uma terminologia apropriada, deve construir um sistema conceptual próprio e adequado, explicitando sua operacionalidade.

As definições constitutivas (DC) nem sempre são suficientes para esclarecer como as variáveis serão operacionalizadas na pesquisa, ocasião em que se faz necessária às definições operacionais (DO) (TRIVIÑOS, 1987). As definições constitutivas e operacionais das variáveis do estudo são apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Definição constitutiva e operacional das variáveis

<p><b>Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP)</b></p>	<p><b>DC:</b> PPGP são o conjunto de ações estratégicas com a finalidade de aprimorar os processos de recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas da dimensão humana da organização (DEMO <i>et al.</i>, 2012).</p>
	<p><b>DO:</b> Para mensurar a percepção dos integrantes do CBMDF com relação às PPGP, foi utilizada a escala <i>Likert</i> de concordância contendo 5 (cinco) pontos, onde o valor 1 (um) refere-se a discordo totalmente e o valor 5 (cinco) refere-se a concordo totalmente. As questões sobre PPGP compõem a Parte I do questionário (Apêndice B).</p>
<p><b>Atração Organizacional (AO)</b></p>	<p><b>DC:</b> Berthon, Ewing e Hah (2005) definem AO como a disposição dos candidatos em aceitar a oferta de emprego em uma organização específica e o desejo continuar o trabalho na mesma organização. Highhouse, Lievens e Sinar (2003) conceituam AO como um reflexo nos pensamentos atitudinais do indivíduo sobre determinada empresa como local potencial para o emprego considerando três componentes: atração, intenção e prestígio.</p>
	<p><b>DO:</b> Para mensurar a percepção dos integrantes do CBMDF com relação à AO, foi utilizada a escala <i>Likert</i> de concordância contendo 5 (cinco) pontos, onde o valor 1 (um) refere-se a discordo totalmente e o valor 5 (cinco) refere-se a concordo totalmente. As questões sobre AO compõem a Parte II do questionário (Apêndice B).</p>
<p><b>Retenção Organizacional (RO)</b></p>	<p><b>DC:</b> Kontoghiorges (2016) define RO como o resultado da satisfação mútua entre o empregado e seu empregador. A organização procura manter o funcionário satisfeito, cujas habilidades pessoais e profissionais servem a seus propósitos, enquanto que o funcionário procura continuar trabalhando em uma organização que atende a suas necessidades (KONTOGHIORGHES, 2016).</p>
	<p><b>DO:</b> Para mensurar a percepção dos integrantes do CBMDF com relação à RO, foi utilizada a escala <i>Likert</i> de concordância contendo 5 (cinco) pontos, onde o valor 1 (um) refere-se a discordo totalmente e o valor 5 (cinco) refere-se a concordo totalmente. As questões sobre RO compõem a Parte III do questionário (Apêndice B).</p>
<p><b>Comprometimento Organizacional (CO)</b></p>	<p><b>DC:</b> Meyer e Allen (1991) definem CO como o estado psicológico caracterizado pela relação entre empregado e organização e que influencia em suas decisões de permanecer ou não como um dos membros desta organização. Refere-se à força da identificação e envolvimento dos funcionários com uma organização em particular. Manifesta-se como uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; uma vontade de exercer uma quantidade considerável de esforço em nome da organização; e um desejo de permanecer na organização (LYONS; DUXBURY; HIGGINS, 2006).</p>
	<p><b>DO:</b> Para mensurar a percepção dos integrantes do CBMDF com relação ao CO, foi utilizada a escala <i>Likert</i> de concordância contendo 5 (cinco) pontos, onde o valor 1 (um) refere-se a discordo totalmente e o valor 5 (cinco) refere-se a concordo totalmente. As questões sobre CO compõem a Parte IV do questionário (Apêndice B).</p>
<p><b>Variável Moderadora (VM)</b></p>	<p><b>DC:</b> Lakatos e Marconi (2003) definem VM com um fator, fenômeno ou propriedade, que também é condição, causa, estímulo ou fator determinante para que ocorra determinado resultado, efeito ou consequência, situando-se, porém, em nível secundário no que respeita à variável independente, apresentando importância menor do que ela. As VM são selecionadas, manipuladas e medidas pelo investigador, que se preocupa em descobrir se elas têm influência ou modifica a relação da variável independente com o fator ou fenômeno observado. Nesse estudo, tempo de serviço foi a VM utilizada.</p>
	<p><b>DO:</b> As características sociodemográficas da amostra em estudo foram mensuradas a partir de um questionário estruturado, pautando-se em diferentes escalas nominais, aplicado junto aos integrantes do CBMDF. As questões com os dados demográficos funcionais compõem a Parte V do questionário (Apêndice B).</p>

Fonte: o autor (2020).

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Entende-se por universo ou população como o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas, coisas ou fenômenos serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, o sexo, a faixa etária e a organização a que pertencem (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Neste estudo, a população pesquisada foram os militares da ativa e inativos integrantes do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). Em virtude do efetivo total do CBMDF ultrapassar 5.400 militares, optou-se por utilizar uma amostra para viabilizar a pesquisa. O processo de amostragem utilizado foi do tipo amostragem não probabilístico, por conveniência. A opção por essa forma de amostragem dá-se pela dificuldade de acesso às Unidades Militares distribuídas por todo o território do Distrito Federal. Collis e Hussey (2005) argumentam que, algumas vezes, é difícil obter uma amostra, particularmente quando se tratam de questões sensíveis ou que podem ser sigilosas. Para os autores, os dilemas éticos são barreiras para a delimitação de uma amostra isenta de viés.

O tamanho da amostra tem o efeito de aumentar o poder estatístico por redução de erro de amostragem, no sentido de que amostras maiores diminuem os efeitos nocivos da não normalidade. Em amostras pequenas de 50 ou menos observações, e especialmente se o tamanho da amostra é menor do que 30, desvios significantes da normalidade podem ter um impacto substancial sobre os resultados. Para amostras com 200 ou mais observações, porém, os mesmos efeitos podem ser negligenciados (HAIR JR *et al.*, 2009).

No caso de haver dúvidas quanto ao número de dimensões ou fatores que o instrumento de coleta de dados mede, costuma-se dizer que são necessários para a amostra entre 5 e 10 sujeitos por cada item do instrumento (HAIR JR *et al.*, 2009). Assim, para atender tal perspectiva, o questionário final foi disponibilizado por meio do Boletim Geral da corporação a todos os militares integrantes do CBMDF. Os respondentes foram os integrantes nos diferentes círculos dos Oficiais e Praças que adentraram a Corporação por intermédio de concurso público. Assim, a amostra final utilizada neste estudo, entre militares da ativa e inativos, ficou sendo 510 respondentes.

### 3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como técnicas da pesquisa foram realizadas a observação direta, a análise documental e a aplicação de questionário estruturado (*survey*). As observações, realizadas durante o período mínimo de dois meses, permitiram identificar como se manifestam as práticas de gestão de pessoas da Corporação, deliberadas por meio de publicações em Boletins Internos, Ordens de Serviços e de Instrução no âmbito do CBMDF.

A análise documental vale-se de dados que ainda não receberam um tratamento analítico. Caracteriza-se como uma das técnicas de maior confiabilidade e permite que os dados avaliados, conforme observação realizada tenha validade (GIL, 2008). Dentre os dados analisados destacam-se Leis e Decretos no âmbito Federal e Distrital e, Portarias, Normas e Regulamentos internos e específicos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Por fim, o questionário (*survey*), como técnica quantitativa da pesquisa, foi realizado com o intuito de avaliar objetivamente a percepção dos militares do CBMDF quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional para com a Instituição. Segundo (HAIR JR. *et al.*, 2005) a *survey* é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. O questionário foi dividido em cinco partes onde a primeira parte diz respeito às PPGP; a segunda parte refere-se à AO; a terceira parte refere-se à RO; a quarta parte refere-se à CO; e a quinta parte refere-se às características sociodemográficas.

No instrumento, foi utilizado uma escala *Likert* de 5 (cinco) pontos para a mensuração da percepção dos militares acerca do tema, variando entre 1 (discordo totalmente) à 5 (concordo totalmente). Desta forma, os métodos utilizados para a coleta de dados possibilitaram a triangulação por meio de múltiplas fontes de evidências, permitindo resultados mais concretos acerca do tema. A coleta de dados ocorreu entre os meses de julho a setembro de 2020, e a estratégia de coleta da pesquisa adotada foi à visita *in loco*, nos quartéis do CBMDF e de forma virtual, por meio da plataforma Qualtrics<sup>®</sup>. A *survey*, segundo Cerro, Bervian e Silva (2007) é uma técnica utilizada para obter informações que não podem ser encontradas em registros ou fontes documentais, mas que podem ser fornecidas por alguém.



Na tentativa de diminuir problemas associados aos questionários, optou-se por reorganizar o questionário de acordo com recomendações de Almeida e Botelho (2006). Seguindo as recomendações dos autores, optou-se por realizar uma reorganização das questões utilizadas (Apêndice B), onde as principais perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa foram realizadas antes de perguntas mais pessoais. Essa adaptação objetivou garantir um melhor índice de respostas para esta pesquisa e tornar menos tedioso o preenchimento do questionário.

Nesta fase da pesquisa foi aplicado um pré-teste com quinze Oficiais e Praças do CBMDF participantes da primeira etapa da pesquisa. Foram avaliados a facilidade do preenchimento do questionário, o entendimento das questões e o tempo de preenchimento. Segundo Lakatos e Marconi (2003), o pré-teste é recomendável para esclarecer se um questionário está adequado e se apresenta o entendimento necessário por parte do entrevistado, considerando-se opiniões sobre a ordem, os tipos, as dificuldades ao responder as perguntas, bem como para estimar se a diagramação, as terminologias e o desenho do questionário são adequados ao público pesquisado. O Quadro 10 mostra um diagrama esquemático das ferramentas utilizadas para a coleta de dados e o que se pretende realizar.

Quadro 10 - Ferramentas utilizadas por fases da pesquisa

<b>Fase</b>	<b>Instrumento</b>	<b>O que se pretende?</b>
Qualitativa	- Análise Documental; - Observação Direta.	- Identificar as políticas e práticas deliberadas de gestão de pessoas do CBMDF.
Quantitativa	- Pré-testes; - Questionários Estruturados.	- Mensurar a percepção dos militares em relação às PPGP e os fatores de AO, RO e CO.

Fonte: o autor (2020).

Com base no Quadro 10, para mensurar a percepção dos militares integrantes do CBMDF em relação às PPGP, AO, RO e CO, foram utilizados instrumentos desenvolvidos e validados por diferentes autores descritos a seguir.

### 3.5.1 Mensuração das PPGP

Para a mensuração das PPGP, utilizou-se uma adaptação da escala desenvolvida por Demo *et al.* (2014). Originalmente foi desenvolvida e validada a escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP) por (FIUZA, 2008), cujo instrumento multifatorial contava com 19 itens, distribuídos em quatro fatores, explicando 60,36% da variância total do construto. Posteriormente, Demo *et al.*

(2012) aperfeiçoou a escala de políticas e práticas de gerenciamento de recursos humanos por meio de análise fatorial exploratória e confirmatória. Um modelo com 40 itens e seis fatores foi gerado, mostrando alta confiabilidade e bom ajuste. A validade do construto foi fornecida por meio de análises convergentes e discriminantes. Os fatores foram consistentes com a revisão de literatura e explicaram cerca de 58% da variação total do construto.

Na sequência, Demo e Rozzett (2012) validaram transculturalmente nos Estados Unidos a EPPRH, sendo mantida a estrutura de seis fatores, porém composta por 32 itens, demonstrando uma otimização em comparação à anterior. A escala foi denominada *Human Resource Management Policies and Practices Scale* (HRMPPS). Por fim, Demo *et al.* (2014) traduziram a versão americana da EPPRH. Tal versão, que possui menos itens e melhores índices psicométricos foi adotada no presente estudo. A Tabela 1 apresenta os fatores da versão da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos adotados para coleta de dados no presente estudo.

Tabela 1 – Itens e índices de precisão da EPPRH

<b>Fator</b>	<b>Número de Itens</b>	<b>Índice de Confiabilidade</b>
Recrutamento e Seleção	6	0,81
Envolvimento	9	0,91
Treinamento, desenvolvimento e educação	3	0,82
Condições de trabalho	5	0,81
Avaliação de desempenho e competências	5	0,86
Remuneração e recompensas	4	0,84

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

Em virtude do número elevado de itens da escala EPPRH, e com a finalidade de otimização das análises quando da etapa da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), nesta pesquisa utilizou-se um modelo sintético (LIMA, 2005) e/ou reduzida (GALINHA; PEREIRA; ESTEVES, 2014) da escala. Uma escala reduzida se apresenta como um instrumento de fácil entendimento e aplicação, além de facilitar o processo de estabelecimento de correlações entre as variáveis (PASSOS; LAROS, 2015).

Os indicadores sintéticos são criados a partir da aglutinação de dois ou mais indicadores simples, relativos a distintas dimensões da realidade social. Estudos que aplicam tal metodologia buscam captar a multidimensionalidade do fenômeno a

partir da conjugação das diversas facetas que o compõem. A ideia é que se possa expressar, por meio de um número ou coeficiente, uma estimativa do nível de comportamento de determinada situação (LIMA, 2005).

Em sua versão reduzida, a EPPHR utilizará a sigla PPGP-R, que significa Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas - Reduzida. Em se tratando de uma questão complexa, em que se relacionam múltiplos fatores, o indicador sintético se apresenta como uma vantagem em relação a indicadores separados. A razão consiste em que o índice sintético é capaz de dar uma ideia genérica sobre o fenômeno estudado, de forma mais rápida e objetiva (LIMA, 2005).

Nesta pesquisa optou-se pela avaliação dos indicadores com as maiores cargas fatoriais (SARAIVA *et al.*, 2015). Deste modo, com o objetivo de compor uma versão reduzida da EPPHR e respeitando a sua estrutura de seis dimensões, foram calculados índices de precisão e consistência (Alpha de Cronbach, KMO) e verificadas as evidências de validade convergente (AVE) sobre os itens de cada fator que detinham cargas fatoriais mais elevadas, formando a PPGP-R. A Tabela 2 apresenta a versão reduzida da escala PPGP-R a ser utilizada neste estudo.

Tabela 2 – Dimensão, fatores e itens da escala PPGP-R

Dimensão	Fatores	Número de Itens
PPGP-R	Recrutamento e Seleção – RS_cat	1
	Envolvimento – E_cat	1
	Treinamento, desenvolvimento e educação – TDE_cat	1
	Condições de trabalho – CT_cat	1
	Avaliação de desempenho e competências – ADC_cat	1
	Remuneração e recompensas – RR_cat	1

Fonte: o autor (2020).

### 3.5.2 Mensuração da AO

Para a mensuração da dimensão Atração Organizacional, utilizou-se uma adaptação da escala de Highhouse, Lievens e Sinar (2003). Os autores analisaram os três componentes da atração organizacional, ou seja, atratividade, intenções e prestígio como forma de estudo da consistência de medidas para a pesquisa do processo de recrutamento e seleção nas organizações.

Todos os fatores foram avaliados com cinco itens. O fator atratividade geral da organização é abordado por meio de atitudes preliminares sobre a empresa como um local potencial de emprego. O fator intenções em relação à organização é

projetado de forma a focar explicitamente as intenções comportamentais dos pesquisados em relação à empresa, considerando de que eles devem refletir uma abordagem prospectiva para lidar com a empresa no futuro. Já o fator prestígio é projetado para focar aspectos de uma empresa sujeita a influência social, como reputação, popularidade e status (HIGHHOUSE; LIEVENS; SINAR, 2003). A Tabela 3 apresenta os fatores, números de itens e o índice de confiabilidade interna da escala de AO utilizada na pesquisa.

Tabela 3 - Itens e índices de precisão da escala de AO

<b>Fator</b>	<b>Número de Itens</b>	<b>Índice de Confiabilidade</b>
Atratividade Geral	5	0,79
Intenção de Permanecer	5	0,66
Prestígio	5	0,61

Fonte: adaptado de Highhouse, Lievens e Sinar (2003).

### 3.5.3 Mensuração da RO

Para a mensuração da dimensão Retenção Organizacional, utilizou-se uma adaptação da escala de Kyndt *et al.* (2009). Para a elaboração da escala, os autores consideraram que fatores organizacionais e pessoais influenciam a retenção de funcionários. Pela perspectiva organizacional, o foco está no aprendizado e no clima de trabalho dos funcionários. Já pelo lado pessoal, são considerados características de funcionários de alto desempenho, além da influência de aspectos como o nível educacional, número de filhos, idade avançada, idade e gênero na retenção de funcionários (KYNDT *et al.*, 2009). A Tabela 4 apresenta os fatores, números de itens e o índice de confiabilidade interna da escala de RO utilizada na pesquisa.

Tabela 4 - Itens e índices de precisão da escala de RO

<b>Fator</b>	<b>Número de Itens</b>	<b>Índice de Confiabilidade</b>
Perspectiva Organizacional	6	0,89
Perspectiva Pessoal	5	0,91

Fonte: adaptado de Kyndt *et al.* (2009).

### 3.5.4 Mensuração do CO

Para a mensuração da dimensão Comprometimento Organizacional, utilizou-se a escala adaptada de Medeiros e Enders (1998), a partir da validação do modelo

de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991). Para estabelecer as dimensões do comprometimento organizacional dos indivíduos, aplicou-se o questionário proposto por Meyer, Allen e Smith (1993), composto por 18 itens e distribuídos pelos fatores afetivo, instrumental e normativo. O questionário utilizado foi do tipo *Likert* com respostas na escala de 1 a 5.

Para a validação foi utilizada a análise fatorial, que confirmou a estrutura tri-dimensional do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa. O modelo final reduzido dos três componentes de comprometimento organizacional utilizado neste estudo, é composto por 13 itens distribuídos em 3 fatores (afetivo, normativo e instrumental ou calculativo) (MEDEIROS; ENDERS, 1998). A Tabela 5 apresenta os fatores, números de itens e o índice de confiabilidade interna da escala de CO utilizada na pesquisa.

Tabela 5 - Itens e índices de precisão da escala de CO

<b>Fator</b>	<b>Número de Itens</b>	<b>Índice de Confiabilidade</b>
Comprometimento Afetivo	5	0,68
Comprometimento Normativo	4	0,70
Comprometimento Instrumental (calculativo)	4	0,61

Fonte: adaptado de Medeiros e Enders (1998).

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados iniciou pela avaliação da qualidade das respostas realizando uma verificação de *outliers* e valores extremos, curtose, assimetria e testes estatísticos de normalidade das variáveis. Os dados foram tratados estatisticamente por meio de frequências e ocorrências, além de gráficos em diferentes formatos. Em seguida, utilizou-se das técnicas de análise descritivas dos dados valendo-se de métricas estatísticas univariadas.

Foram utilizadas também as técnicas bivariadas entre as variáveis analisadas buscando encontrar associações dois a dois. Com os pressupostos de não normalidade das variáveis concretizados, utilizou-se a técnica de Análise Fatorial Confirmatória, com o auxílio do *Software SmartPLS* versão 3.3.2, para validação das escalas e verificação da confiabilidade (confiabilidade composta e variância média extraída). Na sequência, as variáveis dependentes e independentes foram

analisadas a partir do Modelo de Equações Estruturais. Tem-se no Quadro 11 uma demonstração da utilização das técnicas utilizadas em relação aos objetivos específicos.

Quadro 11 - Técnicas de Tratamento de Dados

Objetivo Específico	Tratamento de Dados
a) Contextualizar as políticas e práticas de gestão de pessoas deliberadas pelo Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal relacionado aos fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares;	Observação direta Análise documental
b) Identificar e validar a escala para mensurar as políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional de militares;	***
c) Mensurar a percepção dos colaboradores das organizações militares em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional.	Estatística descritiva Análise de Variância (Anova) Análise de Confiabilidade interna ( $\alpha$ de Cronbach) Teste KMO
d) Estimar a relação entre às políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento dos militares integrantes do CBMDF.	Análise Fatorial Exploratória Modelagem de Equações Estruturais Análise Multigrupo Regressão Quantílica

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

As estatísticas descritivas mencionadas no Quadro 11 serviram para demonstrar os padrões de resposta dos respondentes. As variáveis da pesquisa receberam inicialmente um tratamento a partir da análise dos dados realizada com base em uma estatística descritiva com o objetivo caracterizar a composição da amostra. A partir da caracterização preliminar da amostra, os dados foram testados estatisticamente através do Teste de *Komogorov-Smirnof* para verificar se os dados obedecem à curva normal de Gauss. O valor definido para a significância dos testes analisados foi de 5%, portanto, o nível de significância é de 5%. Deste modo, os resultados encontrados nos testes estatísticos realizados nesta pesquisa podem ser considerados corretos ao nível de confiança de 95%. Para as variáveis métricas foram utilizadas a média, o desvio-padrão, a mediana, a assimetria e curtose.

Para uma melhor aferição das variáveis latentes das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP), Atração Organizacional (AO), Retenção Organizacional (RO) e Comprometimento Organizacional (CO), foram utilizadas as técnicas de análise fatorial para indicar os itens e as suas respectivas cargas fatoriais para compor tais construtos. A análise de confiabilidade dos construtos foi estimada a partir do Alfa de Cronbach que mede a correlação entre as respostas dadas pelos

respondentes. Mesmo que não haja um consenso sobre o valor mínimo, o valor de 0,7 é considerado um valor aceitável (HAIR JR *et al.*, 2009). Além disso, foram testadas a validade e a confiabilidade dos construtos a partir da confiabilidade composta e da variância média extraída.

A partir da melhor definição dos construtos, foram identificadas as diferenças de percepção dos militares do CBMDF em relação às dimensões. Foram utilizadas as seguintes técnicas: teste *t-student* utilizado para avaliar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos grupos. Para as variáveis com mais de dois grupos foi utilizado o teste de hipótese de análise de variância (ANOVA). O teste KMO foi utilizado com o objetivo de avaliar a adequação da amostra entre as variáveis observadas das dimensões PPGP, AO, RO e CO.

Finalizando, para estimar as relações propostas na tese, foram utilizadas a modelagem de equações estruturais (HAIR JR *et al.*, 2009) e a análise multigrupo com técnica de regressão quantílica. A modelagem de equações estruturais foi utilizada para estudar os antecedentes das PPGP, AO, RO e CO, enquanto variáveis latentes. A análise de regressão quantílica foi utilizada para avaliar a moderação da variável sociodemográfica tempo de serviço em relação as dimensões AO, RO e CO em relação ao PPGP.

Fez-se o uso da técnica de Modelagem de Equações Estruturais utilizando-se dos critérios e etapas sugeridos por Hair Jr *et al.* (2017) com o objetivo de investigar a influência do constructo PPGP na AO, RO e CO dos militares do CBMDF. Assim, as análises subsequentes foram divididas da seguinte forma: inicialmente, procurou-se traçar o perfil dos respondentes valendo-se de técnicas descritivas como média, moda, mediana e desvio padrão amostral, além de elaborar diversos gráficos, com o objetivo de facilitar as respectivas interpretações, usando os recursos do SPSS.

Buscou-se ainda avaliar a consistência psicométrica das escalas, valendo-se do *Software SmartPLS* versão 3.3.2. Na sequência estimou-se o modelo exploratório com todos os construtos avaliados, isto é, contemplando todos os itens componentes das dimensões (construtos) e das suas respectivas estatísticas de ajustamento como AVE (*Average Variance Extraction*), APC (*Average Path Coeficients*), ARS (*Average R-Square*) e o AVIF (*Average Variance Inflation Factor*) conforme recomendações de (KOCK; LYNN, 2012). Destaca-se o fato de que os valores apresentados para a AVE estarem acima de 0,50, em cada construto, e os

escores fatoriais devem situar-se acima de 0,60, além do valor do Alfa de *Cronbach* situar-se acima de 0,7, a depender do tamanho da amostra.

O Quadro 12 sintetiza todos os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa.

Quadro 12 - Quadro Metodológico Utilizado na Pesquisa

Título da Tese		Políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional.
Pergunta de pesquisa		Em que medida as políticas e práticas de gestão de pessoas influencia nos fatores de atração, retenção e comprometimento de militares?
Tese defendida		A tese defendida é a de que as políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam no comportamento profissional dos colaboradores e contribuem para a atração, retenção e o comprometimento organizacional dos militares.
Objetivo Geral		Investigar a relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional de militares do CBMDF.
Hipóteses da Tese	H <sub>1</sub>	A dimensão atração organizacional não sofre influência das políticas e práticas de gestão de pessoas.
	H <sub>2</sub>	A dimensão retenção organizacional não sofre influência das políticas e práticas de gestão de pessoas.
	H <sub>3</sub>	A dimensão comprometimento organizacional não sofre influência das políticas e práticas de gestão de pessoas.
	H <sub>4</sub>	Não existe influência positiva do Tempo de Serviço na relação entre AO e PPGP.
	H <sub>5</sub>	Não existe influência positiva do Tempo de Serviço na relação entre RO e PPGP.
	H <sub>6</sub>	Não existe influência positiva do Tempo de Serviço na relação entre CO e PPGP.
Suporte Técnico da Pesquisa	Quadro de Referência Teórica	1) Políticas e práticas de gestão de pessoas; 2) A atração, retenção e comprometimento organizacional; 3) Modelo teórico e hipóteses de pesquisa;
Suporte Metodológico da Pesquisa	Paradigma Metodológico	Positivista
	Natureza da Pesquisa	Aplicada
	Objetivo da Pesquisa	Descritiva / Correlacional
	Método Científico	Hipotético-Dedutivo
	Procedimentos Técnicos	<i>Ex-post-facto</i>
	Natureza dos Dados	Quantitativa
	Periodicidade	Corte Transversal
	Processo de Amostragem	Não Probabilística: Conveniência
	Instrumento de Pesquisa	Questionário estruturado por meio de survey
	Método de Tratamento dos Dados	Teste <i>t-student</i> ; Análise de Variância; Análise Fatorial Exploratória; Modelagem de Equações Estruturais; Regressão Quantílica.
Grau de Abrangência	Militares do CBMDF	

Fonte: Adaptado de (SOUZA; DALAZEN; SILVA, 2019)

Após a avaliação psicométrica das escalas dos constructos, conforme indica o *Software SmartPLS*, deve-se estimar o modelo confirmatório, contemplando somente aquelas variáveis ou itens componentes dos constructos, e avaliando os



coeficientes estimados, que são medidas padronizadas de influência linear entre construtos indicados.

Por fim, avalia-se de forma sequencial os valores estimados dos coeficientes de explicação, onde observa-se quanto as variações de uma determinada variável independente explica as variações na variável dependente, expresso pelo  $R^2$ . Nesta etapa da modelagem, pode-se chamá-la de modelo final de mensuração. Notadamente que diversas variáveis moderadoras podem ser incorporadas no modelo na etapa de construção, com o objetivo de avaliar o efeito de moderação no processo final de estimação. Todos os testes desta investigação foram realizados com o apoio dos softwares *SPSS Statistics 21*, *Software SmartPLS* versão 3.3.2, e *software Gretl*.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo, tem-se a apresentação e análise dos dados que foram coletados em documentos e junto aos integrantes do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Para tal utilizam-se os softwares SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e SmartPLS versão 3.3.2. Este capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: análise documental das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) do CBMDF, análise do perfil dos respondentes, análise descritiva dos dados coletados, estimação do modelo de mensuração, estimação do modelo de equações estruturais, testes das hipóteses e discussão dos resultados oriundos das estimativas.

### 4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL DAS PPGP

Com o objetivo específico de contextualizar as políticas e práticas de gestão de pessoas desdobradas em seus subsistemas de recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas, deliberadas pelo Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal; nesta etapa foi realizada a análise documental das principais legislações pertinentes à dimensão humana da corporação.

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) é uma instituição secular que teve o início de suas atividades com a edição do Decreto Imperial nº 1.775, de 2 de julho de 1856, criando o Corpo de Bombeiros provisórios da corte, na cidade do Rio de Janeiro (NATIVIDADE, 2009). No ano de 1964, transfere-se para Brasília – DF, para a nova capital federal no centro-oeste brasileiro. Por atributo legal, o CBMDF atua como força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro e tem como missão a proteção de vidas, patrimônio e o meio-ambiente por meio de ações de prevenção e extinção de incêndios, serviços de busca e salvamento, emergência médica e socorros de urgência, execução de atividades de defesa civil, dentre outras insculpidas no ordenamento legal federal e distrital (BOMFIM, 2017).

No Brasil, tem-se por dispositivos constitucionais a configuração militar para os corpos de bombeiros que se aplica tanto aos bombeiros integrantes das polícias militares, quanto aos bombeiros emancipados (COSTA, 2008). De acordo com o

Plano Estratégico Organizacional (PEO) do CBMDF para o período de 2017 a 2024, os recursos humanos representam o centro prático da ação organizacional. As pessoas são os agentes transformadores de finalidade e objetivos em resultados. O PEO também considera a Gestão de Pessoas (GP) como um conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais.

O mapa estratégico do PEO estabelece a valorização do profissional bombeiro-militar por meio da capacitação e da gestão de competências. Assim, a estratégia do CBMDF consiste em priorizar a saúde, condições favoráveis de trabalho e qualidade de vida dos profissionais da corporação como um de seus objetivos estratégicos específicos. Os profissionais bombeiros têm na sua atividade diária a prestação de serviços à população, mas nem sempre recebem o suporte necessário para o desempenho de suas tarefas (BATISTA; MAGALHÃES; LEITE, 2017).

Para operacionalizar as estratégias, o CBMDF desdobra seus planos de ação com a intenção de implementar: a) a política de saúde para o pessoal da ativa e inativos; b) identificar, mapear, melhorar e informatizar os processos do sistema de saúde estabelecendo o foco no atendimento célere e de qualidade ao bombeiro-militar e seus dependentes; c) realizar acompanhamento psicossocial aos bombeiros-militares e suas famílias em caso de morte ocasionada por acidente de trabalho; d) implementar o programa de preparação dos profissionais em processo de reserva remunerada ou reforma; e) realizar campanhas e ações abrangendo atividades de prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais; f) e a construção da nova sede da Policlínica.

Os integrantes do CBMDF são militares do Distrito Federal e formam uma categoria especial de servidores públicos denominada bombeiros-militares, sujeitos a aplicação do Regulamento Disciplinar do Exército (COSTA, 2008). A carreira de bombeiro-militar é estruturada em graus hierárquicos e desde o ano de 2002, o Fundo Constitucional do Distrito Federal garante à instituição o repasse de recursos federais para as despesas de pessoal, custeio e investimento.

O Estatuto dos Bombeiros Militares do CBMDF, homologado pela Lei nº 7.479 de 2 de junho de 1986, regulamenta o ingresso na carreira por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos. Especifica também que para matrícula nos

cursos de formação dos estabelecimentos de ensino bombeiro militar, além das condições relativas à nacionalidade, idade, aptidão intelectual e psicológica, altura, sexo, capacidade física, saúde, idoneidade moral, aprovação em testes toxicológicos e cumprimento de suas obrigações eleitorais e para com o serviço militar. Exige-se ainda a apresentação diploma de conclusão de ensino superior, reconhecido pelos sistemas de ensino federal, estadual ou do Distrito Federal.

Para o cumprimento da sua missão constitucional, o Corpo de Bombeiros Militares apresenta uma estrutura organizacional que consta de setor administrativo e setor operacional (CREMASCO; CONSTANTINIDIS; SILVA, 2008). A Lei nº 12.086, de 06 de novembro de 2009, instituiu a nova estrutura administrativa e operacional do CBMDF do tipo departamental, alterando a Lei 8.255, de 20 de novembro de 1991, que trata da organização básica do CBMDF (BOMFIM, 2017).

Segundo Bomfim (2017) a nova estrutura segmentou a área administrativa em Departamentos, Diretorias e Centros vinculados ao Subcomando-Geral, enquanto que a área operacional também foi segmentada em um grande órgão denominado Comando Operacional, que é subordinado diretamente ao Comando-Geral. A atual estrutura foi regulamentada pela Lei nº 7.163, de 29 de abril de 2010. A Figura 4 sintetiza a atual estrutura administrativa e operacional da corporação.

Figura 4 - Estrutura organizacional básica do CBMDF



Fonte: adaptado de <https://www.cbm.df.gov.br>. Acesso em: 23 SET 2020.

Segundo Bomfim (2017), aos departamentos compete executar a política e as diretrizes estratégicas relacionadas às suas atividades específicas. Cabe ao Departamento de Recursos Humanos (DERHU) planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades relacionadas à assistência à saúde, social e religiosa; cadastro do pessoal ativo, inativo e pensionista; controle de efetivos e

movimentações; avaliação e promoções do pessoal; e direitos, deveres e incentivos funcionais.

Diretamente subordinada a DERHU, cabe a Diretoria de Gestão de Pessoal as atividades relacionadas com o pessoal da ativa como: elaborar os atos de movimentação de militares e transferência para inatividade; agregação e reversão; identificação do pessoal militar e seus dependentes, servidores civis e pensionistas; confeccionar, controlar, atualizar e fiscalizar a folha de pagamento de pessoal militar ativo e civil; e processar os atos relativos à promoção de militares.

Para a Diretoria de Inativos e Pensionistas cabe as atividades relacionadas com o pessoal inativo e pensionistas como instruir processos de reforma e pensão militar; confeccionar, controlar, atualizar e fiscalizar a folha de pagamento do pessoal inativo e dos pensionistas; revisão de reformas e proventos; e a seleção de militares inativos para a prestação de tarefa por tempo certo.

Compete à Diretoria de Saúde as atividades relacionadas com a atenção à saúde do bombeiro militar, seus dependentes legais e pensionistas. Pela descrição das atividades, percebe-se a GP tratada de forma tradicional, por um prisma que busca atender às questões legais e operacionais (FREITAS; JABBOUR, 2010).

Na visão de Bomfim (2017) a carreira de bombeiro-militar é estruturada em graus hierárquicos, sendo que, para os oficiais, o grau hierárquico denomina-se, posto, e para as praças, graduação. Enquanto o posto de oficial bombeiro-militar inicia-se com o grau hierárquico de 2º Tenente BM podendo ascender até o grau hierárquico de Coronel BM; a carreira de praça inicia-se com o acesso à graduação de Soldado de 2ª Classe e pode atingir ao grau hierárquico de Subtenente BM.

Os estudos de Cremasco, Constantinidis e Silva (2008) encontraram críticas à categorização de militar para as atividades dos bombeiros. Dentre os principais pontos destacados como negativos estão os relativos às características do serviço militar como a hierarquização; o tratamento discriminado com diferença significativa entre as patentes; as relações profissionais com difícil estabelecimento de trocas afetivas; a dificuldade de ascensão profissional e algumas situações de abuso de poder (CREMASCO; CONSTANTINIDIS; SILVA, 2008)

A nova estrutura funcional do CBMDF, regulamentada pela a Lei nº 12.086, objetiva sua adequação a atual realidade do Distrito Federal e fixa seu efetivo previsto em 9.703 militares. Contudo, em virtude de diversas questões políticas e legais, o efetivo existente da corporação conta com um total de 5.638 militares, ou

seja, pouco acima dos 58% do efetivo previsto. O Quadro 13 apresenta o efetivo previsto e existente, distribuído por postos e graduações.

Quadro 13 – Efetivo previsto e existente do CBMDF

Especificação		Quantidade		
		Previsto	Existente	
Círculos de Oficiais	Oficiais Superiores	Coronel	21	22
		Tenente Coronel	104	123
		Major	232	147
	Oficiais Intermediários	Capitão	343	173
	Oficiais Subalternos	1º Tenente	301	100
		2º Tenente	316	144
<b>Total de Oficiais</b>		<b>1.317</b>	<b>709</b>	
Círculos de Praças	Círculo de Subtenentes e Sargentos	Subtenentes	466	504
		1º Sargentos	972	951
		2º Sargentos	1.272	1.272
		3º Sargentos	1.335	1.115
	Círculo de Cabos e Soldados	Cabos	1.397	283
		Soldados	2.944	689
<b>Total de Praças</b>		<b>8.386</b>	<b>4.814</b>	
<b>Total Geral</b>		<b>9.703</b>	<b>5.523</b>	

Fonte: dados fornecidos pelo CBMDF (2020).

De acordo com o Quadro 13, percebe-se que o total do efetivo existente conta com 5.523 militares, ou seja, há uma diferença de 115 militares na coluna existente. Tal diferença refere-se a 64 Aspirantes a Oficiais que são considerados praças especiais, e a 51 Cadetes do 1º e 2º anos em período de formação. Verifica-se também no Quadro 13, que em alguns postos e graduações o efetivo existente está muito abaixo do previsto, como no caso dos oficiais intermediários e subalternos, e no círculo dos cabos e soldados. Efetivos reduzidos podem comprometer a capacidade de cumprimento das atribuições, assim como ao aumento da carga de trabalho pode acarretar danos à saúde dos integrantes do CBMDF.

O efetivo existente da corporação demonstra também a participação do segmento feminino. São 158 oficiais e 717 praças num total de 875 militares, representando mais de 15% do efetivo total existente. No entanto, mais de 46% do segmento feminino desempenha atividades meio. Também com relação à atividade meio, preocupa um número expressivo de militares desviados da atividade fim. São 1.973 militares desempenhando atividades meio o que representa quase 35% do efetivo total. Assim, restam apenas 3.665 militares para atender a atividade fim ao qual o CBMDF se destina. Percebe-se a necessidade do desenvolvimento de

sistemas que otimizem a gestão da área administrativa para que a atividade fim não seja comprometida em suas atribuições.

A Lei nº 10.486, de 4 de julho de 2002, especifica que a remuneração dos militares do DF é composta basicamente do soldo, adicionais e de gratificações. Além da remuneração, os militares têm os seguintes direitos pecuniários: diárias; transporte; ajuda de custo; auxílio-fardamento; auxílio-alimentação; auxílio-moradia; auxílio-natalidade; auxílio-invalidéz; auxílio-funeral; assistência pré-escolar; salário-família; adicional de férias e adicional natalino. O soldo compõe a parcela básica da remuneração e, sobre este incidem a maior parte dos adicionais e gratificações. Logo, a título de exemplificação, quando do auxílio-natalidade, um oficial receberia um valor muito superior ao que receberia um soldado.

Por outro lado, são descontos obrigatórios em contracheque do militar: contribuição para a pensão militar; contribuição para a assistência médico-hospitalar, odontológica, psicológica e social do militar; indenização pela prestação de assistência médico-hospitalar aos dependentes por intermédio de organização militar; impostos incidentes sobre a remuneração ou os proventos; indenização à Fazenda Pública em decorrência de dívida; pensão alimentícia judicial; e decorrente de decisão judicial.

Para atender as necessidades e condições de trabalho, os bombeiros militares também deveriam receber da cadeia de suprimentos da corporação a oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho das suas funções. Contudo, nem sempre os profissionais recebem o suporte necessário como equipamentos, condições salubres e escalas de serviço adequadas (BATISTA; MAGALHÃES; LEITE, 2017). Os resultados de um estudo realizado com bombeiros demonstrou que os pesquisados consideram o trabalho como sua segunda casa e têm satisfação em ajudar o próximo, mas indicam alguma insatisfação com a remuneração, além de esgotamento e estresse (NUNES; FONTANA, 2012).

De acordo com a Lei nº 7.479, de 2 de junho de 1986, o acesso na hierarquia do Corpo de Bombeiros é seletivo, gradual e sucessivo e realizado mediante promoção, de conformidade com o disposto na legislação e regulamentação de promoções de oficiais e de praças, de modo a obter-se um fluxo regular e equilibrado de carreira para os bombeiros-militares, e de atribuição do Comando do Corpo de Bombeiros. A promoção tem como finalidade básica a seleção de bombeiros-militares para o exercício de funções pertinentes ao grau hierárquico

superior, e são efetuadas pelos critérios de antiguidade e merecimento, ou, ainda, por ato de bravura e post mortem.

Pela Lei nº 12.086, de 06 de novembro de 2009, são condições básicas, imprescindíveis, que habilitam o militar de carreira à promoção ao posto ou graduação superior: ter concluído com aproveitamento os cursos de formação e/ou de aperfeiçoamento; possuir o interstício exigido para o respectivo grau hierárquico; obter o aproveitamento mínimo no teste de aptidão física da corporação; e não ser considerado incapaz definitivamente para o serviço ativo do CBMDF, em inspeção de saúde realizada na corporação. Tais condições evidenciam aspectos de caráter meritório para a ascensão na carreira. O Quadro 14 apresenta as principais legislações relacionadas à dimensão humana do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Quadro 14 – Síntese da legislação pertinente à dimensão humana da corporação

<b>Legislação</b>	<b>Descrição</b>
Lei nº 7.479 de 2 JUN 86.	Regulamenta o ingresso na carreira por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos.
Lei nº 8.255 de 20 NOV 91.	Dispõe sobre a organização básica do CBMDF e sua missão institucional e subordinação.
Lei nº 10.486 de 4 JUL 02.	Dispõe sobre a remuneração dos militares do Distrito Federal.
Lei nº 12.086 de 6 NOV 09.	Dispõe sobre o efetivo do CBMDF, critérios de ingresso e promoção, e da organização Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.
Decreto nº 7.163 de 29 ABR 10.	Regulamenta o inciso I do art. 10-B da Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.
Decreto nº 31.817 de 21 JUN 10.	Regulamenta o inciso II, do artigo 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.
Decreto nº 38.646 de 24 NOV 17.	Dispõe sobre a equivalência dos Cursos de Especialização, Mestrado, Mestrado Profissional ministrados em Instituições de Ensino Superior
Planes (2017-2024)	Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal para período de 2017 a 2024.

Fonte: o autor (2020).

De acordo com o Quadro 14, observam-se políticas deliberadas por parte do CBMDF relacionadas aos subsistemas de recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; e remuneração e recompensas. Neste estudo, parte-se da hipótese que as PPGP exercem influência nos fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional. Tal relação é avaliada e mensurada na fase quantitativa da pesquisa. Na sequência, apresenta-se a análise dos dados provenientes do questionário utilizado na fase quantitativa da pesquisa.



## 4.2 ANÁLISE DO PERFIL DOS RESPONDENTES

O pré-teste desta pesquisa foi realizado com 15 oficiais e praças do CBMDF. O questionário foi entregue pessoalmente aos respondentes que analisaram aspectos relacionados à forma e conteúdo do instrumento. Além disso, os militares foram entrevistados com a finalidade de esclarecer maiores dúvidas e coletar sugestões e recomendações para o aprimoramento do questionário. Desta forma, algumas questões foram reajustadas ou adaptadas para a realidade do público pesquisado.

Após as considerações, o questionário foi ajustado para a aplicação na amostra deste trabalho que é composta pelos militares da ativa e inativos integrantes do CBMDF. Com o propósito de alcançar os objetivos desta pesquisa, o *link* do questionário final foi publicado em documento interno do CBMDF e disponibilizado a todos os integrantes da corporação. Também foram realizadas visitas *in loco* para coleta de questionários. Como resultado, obteve-se o retorno de 568 questionários respondidos.

Os dados provenientes dos questionários estruturados foram inseridos no *software SPSS Statistics 21*, com o objetivo de realizar um tratamento preliminar dos dados, identificando possíveis erros de digitação, *missing values*, respondentes duplicados, *outliers* e vícios de respostas que pudessem influenciar na análise dos resultados. Foram excluídos 58 questionários pelas seguintes razões: 21 por vícios de respostas, ou seja, os respondentes assinalaram um único valor numérico em todas as questões, 26 pela presença de *missing values* e 11 por serem caracterizados como respondentes duplicados, restando uma amostra com 510 questionários válidos.

Na opinião de Saunders *et. al.*, (2006), a escolha do método mais adequado para lidar com os dados ausentes durante uma análise é uma das decisões mais difíceis enfrentadas por pesquisadores. Afirmam que o tratamento dos dados ausentes não é geralmente abordado pelas pesquisas, e que grande parte das pesquisas de levantamento de dados em ciências sociais envolve alguns dados ausentes e o tratamento destes caracteriza-se como uma preocupação por parte dos pesquisadores. Nesta pesquisa os questionários que apresentaram dados ausentes não receberam tratamento por parte do pesquisador.

Após o tratamento preliminar dos dados, a amostra para as análises subsequentes foi igual a 510 respondentes. Com relação ao sexo dos respondentes, a amostra evidenciou a maioria masculina do efetivo do CBMDF, da qual, 78% são representados pelos indivíduos do sexo masculino e 22% do sexo feminino. A Tabela 6 evidencia os percentuais das faixas etárias em relação ao sexo dos respondentes da pesquisa, evidenciado nas questões 72 e 73 do Apêndice B.

Tabela 6 - Faixa etária em relação ao sexo dos respondentes

Faixa Etária	Sexo				Total	
	Masculino		Feminino			
	n	%	n	%	n	%
<b>Até 30 anos</b>	101	25,3%	72	64,3%	173	33,9%
<b>De 31 a 40 anos</b>	129	32,4%	14	12,5%	143	28,1%
<b>De 41 a 50 anos</b>	156	39,2%	24	21,4%	180	35,3%
<b>De 51 a 60 anos</b>	12	3,1%	2	1,8%	14	2,7%
<b>Total</b>	<b>398</b>	<b>100,0%</b>	<b>112</b>	<b>100,0%</b>	<b>510</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: o autor (2020).

De acordo com a Tabela 6, observa-se que 33,9% dos respondentes possuem idades até 30 anos, seguido de 28,1% dos respondentes com idade situada que tem entre 31 e 40 anos, e 35,3% dos respondentes com idade situada que tem entre 41 e 50 anos. Pode-se observar nessas três faixas etárias, que a distribuição de frequência entre os sexos masculino e feminino, apresenta-se de forma equilibrada. Outra observação é que, conforme a idade aumenta, a frequência dos indivíduos da amostra diminui.

Ainda de acordo com a tabela supracitada, pode-se observar que a faixa etária entre 41 e 50 anos representa 35,3% da amostra, desses 21,4% são representados por indivíduos do sexo feminino e 39,2% indivíduos do sexo masculinos. 62% dos respondentes da amostra estão inseridos nas faixas etárias de até 30 anos e entre 31 e 40 anos. Assim, de acordo com os dados observados, pode-se afirmar que a maior parte da amostra é representada por indivíduos com idade mais avançada. O fator idade pode contribuir para os riscos à saúde de profissionais que convivem em uma profissão com enorme desgaste físico e emocional (SOUZA; VELLOSO; OLIVEIRA, 2012).

A Tabela 7 evidencia os valores percentuais do estado civil em relação ao sexo dos indivíduos, evidenciado nas questões 72 e 74 do Apêndice B.

Tabela 7 - Estado civil em relação ao sexo dos respondentes

Estado Civil	Sexo				Total	
	Masculino		Feminino			
	N	%	n	%	n	%
<b>Solteiro (a)</b>	88	22,1%	46	41,1%	134	26,3%
<b>Casado (a)</b>	300	75,4%	64	57,1%	364	71,3%
<b>Separado (a) Judicialmente</b>	4	1,0%	0	0,0%	4	0,8%
<b>Divorciado (a)</b>	4	1,0%	0	0,0%	4	0,8%
<b>Outro</b>	2	0,5%	2	1,8%	4	0,8%
<b>Total</b>	<b>398</b>	<b>100,0%</b>	<b>112</b>	<b>100,0%</b>	<b>510</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: o autor (2020).

Com base na Tabela 7, percebe-se que 26,3%, dos respondentes se declararam como solteiro (a), desses 22,1% são indivíduos do sexo masculino e 41,1% são do sexo feminino, enquanto 71,3% dos respondentes representam os casados. Observe que os indivíduos masculinos representam 75,4%, e os indivíduos femininos representam 57,1% dos casados. Nota-se que somente 2,4% da amostra declararam ser separados judicialmente, divorciado ou outro estado civil que podem ser indivíduos viúvos ou união estável. Para Cremasco, Constantinidis e Silva (2008), as implicações do trabalho na identidade pessoal e social do trabalhador podem influenciar também outras relações como as familiares e as demais formas de inserção social dos indivíduos.

A Tabela 8 apresenta os valores percentuais de tempo de serviço em relação à renda dos indivíduos, visto nas questões 77 e 79 do Apêndice B.

Tabela 8 – Tempo de serviço em relação à renda dos respondentes

Renda Mensal	Tempo de Serviço (em anos)														Total	
	1 a 5		6 a 10		11 a 15		16 a 20		21 a 25		26 a 30		> 30			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Até 8.000,00</b>	118	80,3	70	70,0	22	75,9	12	24,0	10	12,2	16	19,5	0	0,0	248	48,6
<b>De 8.001,00 a 10.000,00</b>	9	6,1	4	4,0	0	0,0	26	52,0	18	22,0	22	26,8	2	10,0	81	15,9
<b>De 10.001,00 a 12.000,00</b>	8	5,4	4	4,0	2	6,9	4	8,0	24	29,3	10	12,2	10	50,0	62	12,2
<b>De 12.001,00 a 14.000,00</b>	10	6,8	6	6,0	0	0,0	8	16,0	0	0,0	16	19,5	0	0,0	40	7,8
<b>De 14.001,00 a 16.000,00</b>	2	1,4	8	8,0	3	10,3	0	0,0	6	7,3	4	4,9	4	20,0	27	5,3
<b>De 16.001,00 a 18.000,00</b>	0	0,0	8	8,0	2	6,9	0	0,0	20	24,4	4	4,9	0	0,0	34	6,7
<b>Acima de 18.001,00</b>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	4,8	10	12,2	4	20,0	18	3,5
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>

Fonte: o autor (2020).

De acordo com a Tabela 8, observa-se que 48,6%, dos respondentes declararam renda de até R\$ 8.000,00; 15,9% declararam renda entre R\$ 8.001,00 e R\$ 10.000,00; 12,2% declararam renda entre R\$ 10.001,00 e R\$ 12.000,00; 7,8% declararam renda entre R\$ 12.001,00 e R\$ 14.000,00; 5,3% declararam renda entre R\$ 14.001,00 e R\$ 16.000,00; 6,7% declararam renda entre R\$ 16.001,00 e R\$ 18.000,00; e 3,5% declararam renda superior a R\$ 18.001,00. Nota-se que os menores rendimentos possuem uma relação proporcional aos respondentes com menor tempo de serviço.

Ainda de acordo com a Tabela 8, verifica-se que conforme o tempo de serviço aumenta os rendimentos também se elevam, mas em número reduzido dos integrantes. As organizações militares, além de atender aos pilares da hierarquia e disciplina, também possuem uma estrutura verticalizada do tipo piramidal, onde um maior número de militares compõe a base da pirâmide (VIDAL; RODRIGUES, 2016). Assim, por critérios de antiguidade e merecimento, os profissionais bombeiros podem avançar em suas carreiras pelos postos e graduações de modo a alcançar melhores rendimentos.

A Tabela 9 apresenta os valores percentuais de tempo de serviço em relação ao nível de escolaridade dos indivíduos, evidenciado nas questões 76 e 77 do Apêndice B.

Tabela 9 - Tempo de serviço em relação ao nível de escolaridade

Tempo de Serviço	Escolaridade										Total	
	Ensino Médio Completo		Superior Incompleto		Superior Completo		Pós-Graduação		Mestrado			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>De 1 a 5 anos</b>	0	0,0%	0	0,0%	93	30,7%	44	26,5%	10	52,6%	147	28,8%
<b>De 6 a 10 anos</b>	0	0,0%	0	0,0%	78	25,7%	22	13,3%	0	0,0%	100	19,6%
<b>De 11 a 15 anos</b>	0	0,0%	0	0,0%	18	5,9%	8	4,8%	3	15,8%	29	5,7%
<b>De 16 a 20 anos</b>	2	11,1%	2	50,0%	38	12,5%	8	4,8%	0	0,0%	50	9,8%
<b>De 21 a 25 anos</b>	0	0,0%	0	0,0%	42	13,9%	36	21,7%	4	21,1%	82	16,1%
<b>De 26 a 30 anos</b>	12	66,7%	2	50,0%	32	10,6%	34	20,5%	2	10,5%	82	16,1%
<b>Acima 30 anos</b>	4	22,2%	0	0,0%	2	0,7%	14	8,4%	0	0,0%	20	3,9%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0%</b>	<b>4</b>	<b>100,0%</b>	<b>303</b>	<b>100,0%</b>	<b>166</b>	<b>100,0%</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>	<b>510</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: o autor (2020).

Em relação ao maior grau de instrução concluído, a Tabela 9 mostra que, a maioria dos indivíduos (91,9%) possui pelo menos o ensino superior completo,

sendo que 59,4% tem graduação como grau de escolaridade, seguido de 32,5% com pós-graduação. É relevante também o total de indivíduos com Mestrado (3,72%). Um número relevante de indivíduos respondeu ter somente o ensino médio completo (3,52%) e está relacionada na sua maioria, aos respondentes com mais de 26 anos de tempo de serviço. Tal relação pode ser explicada pelo Art. 79 da Lei nº 12.086 de 6 de novembro de 2009 que regulamentou para o ingresso na corporação, que o candidato possua diploma de curso superior obtido em instituição de ensino superior reconhecida pelos sistemas de ensino federal, estadual ou do Distrito Federal.

A mesma legislação sustenta o argumento que um número significativo de respondentes com até 10 anos de tempo de serviço já adentram a corporação com curso superior completo. Desses, 56,44% possuem curso superior completo, 39,8% possuem pós-graduação e, 52,6% possuem mestrado. Pelo Art. 11 da Lei nº 12.086 de 6 de novembro de 2009, a idade mínima para matrícula nos cursos de formação de bombeiro militar é de 18 anos, e idade máxima de 28 anos para os quadros de oficiais e praças combatentes. A tendência, por força de lei, é que ao longo do tempo, todos os integrantes do CBMDF tenham pelo menos o curso superior completo ao adentrar a corporação.

Por fim, a Tabela 10 mostra os valores percentuais do posto ou graduação em relação ao sexo dos respondentes, visto nas questões 72 e 78 do Apêndice B.

Tabela 10 – Posto ou graduação em relação ao sexo dos respondentes

Posto ou Graduação	Sexo				Total	
	Masculino		Feminino			
	N	%	n	%	n	%
<b>Oficial Superior</b>	38	9,5%	18	16,1%	56	10,9%
<b>Oficial Intermediário</b>	32	8,0%	2	1,8%	34	6,7%
<b>Oficial Subalterno</b>	77	19,3%	28	25,0%	105	20,5%
<b>Subtenente</b>	18	4,5%	0	0,0%	18	3,6%
<b>Primeiro Sargento</b>	70	17,6%	0	0,0%	70	13,7%
<b>Segundo Sargento</b>	44	11,1%	12	10,7%	56	10,9%
<b>Terceiro Sargento</b>	12	3,0%	4	3,6%	16	3,2%
<b>Cabo</b>	23	5,8%	8	7,1%	31	6,2%
<b>Soldado</b>	84	21,2%	40	35,7%	124	24,3%
<b>Total</b>	<b>398</b>	<b>100,0%</b>	<b>112</b>	<b>100,0%</b>	<b>510</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: o autor (2020).

Nota-se, de acordo com a Tabela 10, que 10,9% dos respondentes são oficiais superiores, sendo 9,5% do sexo masculino e 16,1% do sexo feminino. 6,7% são oficiais intermediários, sendo 8,0% do sexo masculino e 1,8% do sexo feminino. 20,5% são oficiais subalternos, sendo 19,3% do sexo masculino e 25,0% do sexo feminino. Com relação aos graduados, 3,6% são subtenentes e 13,7% são primeiros sargentos, sendo ambos do sexo masculino, enquanto 10,9% dos respondentes são segundos sargentos, sendo 11,1% do sexo masculino e 10,7% do sexo feminino. Cerca de 3,2% dos respondentes são terceiros sargentos, sendo 3,0% do sexo masculino e 3,0% do sexo feminino. Cerca de 6,2% dos respondentes são cabos, sendo 5,8% do sexo masculino e 7,1% do sexo feminino. Aproximadamente 24,3% dos respondentes são soldados, sendo 21,2% do sexo masculino e 35,7% do sexo feminino.

Observa-se na Tabela 10 que os efetivos de oficiais e praças estão distribuídos de forma equilibrada, obedecendo à estrutura piramidal típica das organizações militares. Assim, nos postos e graduações inferiores estão os maiores efetivos. Percebe-se também que o segmento feminino representa uma parcela significativa da amostra. Nota-se que 42,9% dos respondentes do sexo feminino são oficiais do CBMDF, ou seja, respondem por alguma função de chefia. O segmento feminino ingressou no CBMDF em 1993 com 3 alunos no curso de formação de oficiais, e 42 soldados femininos, iniciando a participação das mulheres na Corporação.

#### 4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS PESQUISADAS

Com a finalidade de cumprir os objetivos específicos (b), (c) e (d) desta pesquisa, a partir desta etapa foram analisadas as seguintes variáveis latentes: políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP), atração organizacional (AO), retenção organizacional (RO) e comprometimento organizacional (CO). Ao longo de todo o trabalho são utilizados dimensões ou constructos como sinônimos e também variáveis ou itens serão intercambiados segundo a necessidade de contexto. Assim, foram realizados alguns testes estatísticos nas escalas psicométricas, com o objetivo de confirmar se as mesmas mensuram o que de fato propuseram medir.

Para mensurar as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas foi utilizado a escala EPPRH desenvolvida por Demo *et al.* (2014), que é composta por 6

dimensões, a saber: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas. Para medir as dimensões foi utilizada a escala *Likert* de cinco pontos representando as seguintes assertivas: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) nem discordo, nem concordo, (4) concordo e (5) concordo totalmente. A Tabela 11 apresenta as estatísticas descritivas para o constructo de PPGP.

Tabela 11 - Estatísticas descritivas para a os itens da dimensão PPGP

Dimensão	Itens	Média	DP	CV	Assimetria	Curtose
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	PPGP1	4,184	0,753	17,99%	-0,650	0,483
	PPGP2	4,011	0,971	24,20%	-0,838	-0,214
	PPGP3	3,651	1,122	30,73%	-0,544	-0,700
	PPGP4	3,854	1,029	26,69%	-0,933	0,472
	PPGP5	4,321	0,796	18,42%	-1,624	3,893
	PPGP6	4,131	0,948	22,94%	-0,930	-0,057
	PPGP7	3,582	0,960	26,80%	-0,549	-0,111
	PPGP8	3,545	1,118	31,53%	-0,532	-0,517
	PPGP9	2,766	1,017	36,76%	0,087	-1,097
	PPGP10	2,878	1,137	39,50%	-0,017	-1,021
	PPGP11	3,303	1,135	34,36%	-0,212	-0,980
	PPGP12	3,427	1,026	29,93%	0,021	-1,144
	PPGP13	3,235	1,164	35,98%	-0,159	-0,918
	PPGP14	2,770	0,921	33,24%	0,032	1,110
	PPGP15	3,072	1,144	37,23%	-0,048	-0,973
	PPGP16	3,541	1,086	30,66%	-0,628	-0,337
	PPGP17	3,688	0,945	25,62%	-1,299	1,559
	PPGP18	3,403	1,156	33,97%	-0,342	-0,949
	PPGP19	3,519	0,892	25,34%	-0,201	-0,724
	PPGP20	3,266	0,717	21,95%	-0,926	1,105
	PPGP21	3,813	1,013	26,56%	-0,824	0,027
	PPGP22	3,684	1,167	31,67%	-0,822	-0,154
	PPGP23	3,388	1,208	35,65%	-0,075	-0,790
	PPGP24	2,876	1,025	35,63%	-0,179	-0,814
	PPGP25	2,556	1,160	45,38%	0,437	-0,684
	PPGP26	2,672	1,184	44,31%	0,278	-0,911
	PPGP27	2,568	1,061	41,31%	0,146	-0,861
	PPGP28	2,864	1,215	42,42%	-0,115	-1,062
	PPGP29	3,739	1,014	27,11%	-0,479	-0,489
	PPGP30	3,351	1,197	35,72%	-0,268	-0,945
	PPGP31	2,805	1,044	37,21%	-0,134	-0,870
	PPGP32	2,431	1,124	46,23%	0,909	0,211
	<b>MÉDIA</b>	<b>3,340</b>	<b>1,045</b>	<b>31,28%</b>		

Fonte: o autor (2020).

De acordo com os resultados da Tabela 11, a média geral apresentada foi 3,340 com um desvio padrão de 1,045, e o coeficiente de variação apresentou um

valor de 31,28%. Para (MARTINS; DOMINGUES, 2017), esse coeficiente pode ser especificado de acordo com os seus níveis de variabilidade:  $0 < cv \leq 15\%$ : baixa variação,  $15 < cv \leq 30$ : média variabilidade e  $cv > 30\%$ : elevada variabilidade relativa. Neste caso, o valor de 31,28% é considerado alto, indicando uma maior heterogeneidade ou dispersão dos dados.

Quanto à assimetria e curtose, apresentados na Tabela 11, tais estatísticas indicam que uma dada distribuição é simétrica, ou seja, quando existe uma exata repartição de valores em torno do ponto central, no qual, a média, a mediana e a moda coincidem. Já a curtose, consiste no menor ou maior grau de achatamento da distribuição das frequências em relação à curva de distribuição normal (MARTINS; DOMINGUES, 2017). De acordo com a tabela anterior, os coeficientes de assimetria e curtose são considerados como aceitáveis nas duas estatísticas, tanto para os itens individuais como de forma global. Na maioria dos itens a assimetria situou-se abaixo da unidade e o grau de achatamento da distribuição, se revelando muito próximo de uma distribuição normal.

Os itens que apresentaram a maior variação foram PPGP32 com 46,23%, PPGP25 com 45,38% e PPGP26 com 44,31%. Essas variáveis demonstraram um padrão de resposta mais heterogênea, ou seja, a distribuição dos dados mais dispersos em torno da média. Os itens que apresentaram um coeficiente de variação mais homogêneo foram PPGP1 com 17,99%, PPGP5 com 18,42% e PPGP20 com 21,95%. Essa menor taxa de variação demonstra uma maior consistência nas respostas, ou seja, maior homogeneidade no padrão de respostas.

Quanto ao item 32 da escala “Na Instituição, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados”, componente do fator remuneração e recompensas, compreende-se que por se tratar de órgão público, não se pode atender a um melhor desempenho do militar de forma remuneratória. No entanto, o público militar faz uso de recompensas como o elogio e as dispensas do serviço de maneira a enaltecer seus integrantes por desempenho acima do esperado.

O item 25 “Na Instituição, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de vencimentos” e o item 26 “Na Instituição, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores”, ambas componentes do fator avaliação de desempenho e competências, apresentaram maior variabilidade no padrão de respostas. No contexto da administração pública voltada para resultados,



é fundamental como instrumentos de gestão estratégica de pessoas o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho pautada em competências. A implantação da gestão por competências no setor público exige mudanças organizacionais profundas, a começar pela reestruturação da área de RH e um mapeamento de competências requeridas (CARMO *et al.*, 2018).

Para mensurar a dimensão Atração Organizacional (AO) foi utilizada a escala desenvolvida por Highhouse, Lievens e Sinar (2003). Os autores analisaram os três componentes da atração organizacional, ou seja, atratividade, intenções e prestígio como forma de estudo da consistência de medidas de atratividade nas organizações.

Para medir as dimensões foi utilizada a escala *Likert* de cinco pontos representando as seguintes assertivas: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) nem discordo, nem concordo, (4) concordo e (5) concordo totalmente. Na sequência, a Tabela 12 apresenta as estatísticas descritivas para o constructo de AO.

Tabela 12 - Estatísticas descritivas para os itens da dimensão AO

Dimensão	Itens	Média	DP	CV	Assimetria	Curtose
Atração Organizacional	AO1	3,456	0,588	17,01%	-0,904	1,654
	AO2	2,652	1,213	45,73%	0,252	-0,529
	AO3	3,166	0,605	19,10%	-0,628	1,949
	AO4	4,025	0,818	20,32%	-0,868	0,835
	AO5	4,174	0,759	18,18%	-0,736	0,337
	AO6	4,319	0,766	17,73%	-1,035	0,767
	AO7	4,045	0,944	23,33%	-0,708	-0,199
	AO8	4,396	0,717	16,31%	-1,074	0,894
	AO9	4,354	0,721	16,55%	-1,029	0,969
	AO10	4,360	0,814	18,66%	-1,670	3,705
	AO11	4,221	0,895	21,20%	-1,176	1,199
	AO12	4,515	0,691	15,30%	-1,596	3,472
	AO13	4,386	0,803	18,30%	-1,540	2,723
	AO14	4,425	0,747	16,88%	-1,441	2,443
	AO15	4,598	0,661	14,37%	-1,960	5,191
	<b>MÉDIA</b>	<b>4,073</b>	<b>0,782</b>	<b>19,19%</b>		

Fonte: o autor (2020).

De acordo com os resultados da Tabela 12, a média geral apresentada foi 4,073 com um desvio padrão de 0,782, e o coeficiente de variação apresentou um valor de 19,19%. Segundo Martins e Domingues (2017), o coeficiente de variação expressa variabilidade relativa dos dados, que neste caso é considerado baixo,

indicando uma maior homogeneidade dos dados. Com relação à assimetria e curtose, as estatísticas indicam que uma dada distribuição é simétrica, ou seja, quando existe uma exata repartição de valores em torno do ponto central, no qual, a média, a mediana e a moda coincidem. De acordo com a tabela anterior, nota-se que os coeficientes de assimetria e curtose são considerados como aceitáveis nas duas estatísticas. Na maior parte dos itens a assimetria situou-se abaixo da unidade e o grau de achatamento da distribuição, se revelando muito próximo de uma distribuição normal.

O item que apresentou a maior variação foi AO2 “Eu não estaria interessado nesta Instituição, exceto como último recurso”, com 45,73%, demonstrando um padrão de resposta mais heterogênea nesta variável, ou seja, a distribuição dos dados mais dispersos em torno da média. Os demais itens apresentaram um coeficiente de variação mais homogêneo com valores que não ultrapassaram 23,33%. Tal variação demonstra uma maior consistência nas respostas, ou seja, maior homogeneidade no padrão de respostas.

Em um modelo estratégico de gestão de pessoas, as práticas de recrutamento e seleção de pessoas devem buscar o desenvolvimento do potencial do indivíduo em início de carreira, ao mesmo tempo em que o recrutamento interno deve se dirigir para valorizá-lo em níveis mais avançados (VASCONCELOS *et al.*, 2015). Em termos atratividade, o CBMDF não pode correr o risco de ser a última opção do indivíduo. A corporação necessita desenvolver mecanismos que valorizem a profissão bombeiro militar e estimulem candidatos que realmente se identifiquem com os princípios e valores da Instituição.

Para a mensuração da dimensão Retenção Organizacional (RO) foi utilizada uma adaptação da escala de Kyndt *et al.* (2009). Para a elaboração da escala, os autores consideraram que fatores organizacionais e pessoais influenciam a retenção de funcionários. Pela perspectiva organizacional, o foco está no aprendizado e no clima de trabalho dos funcionários. Já pelo lado pessoal, são considerados características de funcionários de alto desempenho, além da influência de aspectos como o nível educacional, número de filhos, idade e gênero na retenção de funcionários (KYNDT *et al.*, 2009).

Para medir as dimensões foi utilizada a escala *Likert* de cinco pontos representando as seguintes assertivas: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) nem

discordo, nem concordo, (4) concordo e (5) concordo totalmente. A Tabela 13 apresenta as estatísticas descritivas para o constructo de RO.

Tabela 13 - Estatísticas descritivas para os itens da dimensão RO

Dimensão	Itens	Média	DP	CV	Assimetria	Curtose
Retenção Organizacional	RO1	1,988	1,135	57,09%	0,994	-0,037
	RO2	4,009	0,860	21,45%	-0,910	0,826
	RO3	3,754	1,132	30,15%	-1,335	1,237
	RO4	4,025	0,930	23,10%	-0,991	0,548
	RO5	2,805	1,063	37,89%	0,384	-0,840
	RO6	4,123	0,945	22,92%	-1,228	1,599
	RO7	1,939	1,181	60,90%	0,999	-0,035
	RO8	2,974	1,003	33,72%	0,028	-0,603
	RO9	4,147	0,831	20,03%	-0,981	0,696
	RO10	4,084	0,970	23,75%	-1,205	1,238
	RO11	2,643	1,237	46,80%	0,303	-1,056
	<b>MÉDIA</b>	<b>3,317</b>	<b>1,026</b>	<b>30,93%</b>		

Fonte: o autor (2020).

De acordo com os resultados da Tabela 13, a média geral apresentada foi 3,317 com um desvio padrão de 1,026, e o coeficiente de variação apresentou um valor de 30,93%, que segundo Martins e Domingues (2017), é considerado alto, o que indica uma maior heterogeneidade dos dados. Com relação à assimetria e curtose, as estatísticas evidenciam que uma dada distribuição é simétrica, ou seja, quando existe uma exata repartição de valores em torno do ponto central, no qual, a média, a mediana e a moda coincidem. Os coeficientes de assimetria e curtose são considerados como aceitáveis nas duas estatísticas. Na maioria dos itens a assimetria situou-se abaixo da unidade e o grau de achatamento da distribuição, se revelando próximo de uma distribuição normal.

Na Tabela 13, nota-se que os itens que apresentaram a maior variação foram RO7 com 60,90%, RO1 com 57,09%, RO11 com 46,80%, RO5 com 37,89%, e RO8 com 33,72% demonstrando um padrão de resposta mais heterogênea nestes itens, ou seja, a distribuição dos dados mais dispersos em torno da média. Os demais itens apresentaram um coeficiente de variação mais homogêneo que demonstra uma maior consistência nas respostas, ou seja, maior homogeneidade no padrão de respostas.

Soares *et al.* (2018) alerta que o não atendimento das expectativas, tanto do colaborador quanto da instituição, gera a rotatividade, incorrendo em altos custos de recrutamento, educação e treinamento dos novos colaboradores. Além desses

custos, outros aspectos negativos impactam na organização, como interrupções de trabalho, perda de memória organizacional, perda de conhecimento tácito, perdas de produtividade e atendimento ao usuário, perda de mentores, além do fato de outros talentos seguirem os que saíram (SOARES *et al.*, 2018).

Para a mensuração da dimensão Comprometimento Organizacional (CO), utilizou-se a escala adaptada de Medeiros e Enders (1998), a partir da validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991). Para estabelecer as dimensões do comprometimento organizacional dos respondentes, aplicou-se o questionário proposto, confirmando a estrutura tridimensional do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa.

Para medir as dimensões foi utilizada a escala *Likert* de cinco pontos representando as seguintes assertivas: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) nem discordo, nem concordo, (4) concordo e (5) concordo totalmente. A Tabela 14 apresenta o fator, números de itens e as estatísticas descritivas para o constructo de CO.

Tabela 14 – Estatísticas descritivas para os itens da dimensão CO

Dimensão	Itens	Média	DP	CV	Assimetria	Curtose
Comprometimento Organizacional	CO1	1,960	1,151	58,72%	0,890	-0,119
	CO2	3,727	0,883	23,69%	-0,452	-0,435
	CO3	4,190	0,875	20,88%	-1,366	2,350
	CO4	3,958	0,815	20,59%	-1,192	2,684
	CO5	4,088	0,959	23,45%	-1,141	1,270
	CO6	3,186	1,013	31,79%	0,154	-1,079
	CO7	2,929	1,087	37,11%	0,113	-0,702
	CO8	2,809	1,139	40,54%	0,322	-0,626
	CO9	3,894	0,953	24,47%	-0,279	-1,049
	CO10	3,680	1,142	31,03%	-0,651	-0,322
	CO11	3,225	1,333	41,33%	-0,269	-1,111
	CO12	3,896	1,057	27,13%	-1,071	0,690
	CO13	3,649	0,875	23,97%	-0,241	-0,604
	<b>MÉDIA</b>	<b>3,476</b>	<b>1,021</b>	<b>29,37%</b>		

Fonte: o autor (2020).

De acordo com os resultados da Tabela 14, a média geral apresentada foi 3,476 com um desvio padrão de 1,021, e o coeficiente de variação apresentou um valor de 29,37%, que segundo Martins e Domingues (2017), é considerado baixo indicando uma maior homogeneidade dos dados. Com relação à assimetria e

curtose, as estatísticas indicam se uma dada distribuição é simétrica, ou seja, quando existe uma exata repartição de valores em torno do ponto central, no qual, a média, a mediana e a moda coincidem. Os coeficientes de assimetria e curtose são considerados como aceitáveis nas duas estatísticas. Na maioria dos itens a assimetria situou-se abaixo da unidade e o grau de achatamento da distribuição, se revelando próximo de uma distribuição normal.

Na Tabela 14, nota-se que os itens que apresentaram a maior variação foram CO1 com 58,72%, CO11 com 41,33%, CO8 com 40,54%, CO7 com 37,11%, CO6 com 31,79% e CO10 com 31,03%, demonstrando um padrão de resposta mais heterogênea nestes itens, ou seja, a distribuição dos dados mais dispersos em torno da média. Os demais itens apresentaram um coeficiente de variação mais homogêneo que demonstra uma maior consistência nas respostas, ou seja, maior homogeneidade no padrão de respostas.

Há muito tempo o grau de comprometimento organizacional dos funcionários vem sendo considerado um elemento fundamental para atingir melhores desempenhos nas entidades privadas e maior eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade no setor público (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017). Como um construto central no estudo do comportamento organizacional, tem sido discutido entre os pesquisadores que o comprometimento é mais relevante hoje do que nunca. As consequências advindas do comprometimento tem reforçado sua importância tanto para o indivíduo, que vivencia um maior bem-estar no trabalho, como para a organização, por reduzir a probabilidade de perda do profissional e aumentar a diversidade e a frequência dos comportamentos produtivos e desejáveis (PINHO; DE OLIVEIRA, 2017).

#### 4.4 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Nesta pesquisa, utilizou-se quatro escalas psicométricas onde foram realizados diversos testes estatísticos com o objetivo de confirmar se as mesmas mensuram o que de fato propuseram medir. Após a análise descritiva dos dados, realizou-se a análise fatorial exploratória (AFE). À medida que o número de variáveis a serem consideradas em técnicas multivariadas aumenta, há uma necessidade proporcional de maior conhecimento da estrutura e das inter-relações das variáveis (HAIR JR *et al.*, 2009) .

A análise fatorial exploratória tem o propósito geral de encontrar um modo de condensar a informação contida em diversas variáveis originais em um conjunto menor de novas dimensões compostas ou variáveis estatísticas (fatores) com uma perda mínima de informação. A AFE tem por objetivo buscar e definir os construtos fundamentais ou dimensões assumidas como inerentes às variáveis originais (HAIR JR *et al.*, 2009).

Para a utilização da técnica de análise fatorial estimaram-se inicialmente os seguintes coeficientes: KMO (índice de Kaiser, Meyer, Olkin), *Bartlett's Test of Sphericity* e anti-image para a matriz de correlação, fator de extração com *Eigenvalues* acima de 1 (um), rotação *varimax* além da estatística de análise de comunalidade e cargas fatoriais, conforme recomendado por (FIELD, 2009).

Para Field (2009) a estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mostra a adequação da análise fatorial a determinada amostra, sendo que um valor de 0 indica que a soma de correlações parciais é grande relativa à soma das correlações. Um valor próximo de 1 indica que padrões de correlações são relativamente compactos, e a análise de fatores deveria dar preferência a valores distintos e confiáveis. Para análise do KMO, valores entre 0,5 e 0,7 são medíocres, valores entre 0,7 e 0,8 são bons, valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos e valores acima de 0,9 são excelentes (FIELD, 2009).

O teste de esfericidade de Bartlett verifica a suposição de esfericidade, ou seja, examina se a matriz de variâncias-covariâncias é proporcional a uma matriz identidade. Dessa forma, ele testa se os elementos da diagonal da matriz de variâncias-covariâncias são iguais e se os elementos fora da diagonal são aproximadamente zero. Para que a análise dos fatores seja apropriada, o teste de Bartlett para a esfericidade deve ser significativo, ou seja, o valor de Sig. deve ser menor do que 0,05 (FIELD, 2009).

A análise de componentes principais é usada quando o objetivo é resumir a maior parte da informação original (variância) a um número mínimo de fatores para fins de previsão. Considera a variância total e deriva fatores que contêm pequenas proporções de variância única e, em alguns casos, variância de erro. A análise fatorial de componentes principais é a mais adequada quando a redução de dados é uma preocupação prioritária, focando o número mínimo de fatores necessários para explicar a porção máxima da variância total representada no conjunto original de variáveis (HAIR JR *et al.*, 2009). Em ciências sociais, nas quais as informações

geralmente são menos precisas, não é raro considerar uma solução que explique 60% da variância total como satisfatória.

Para Field (2009) a proporção da variância comum presente numa variável é conhecida como comunalidade. A análise de comunalidade corresponde à proporção da variância de cada item observado é explicado pelo fator comum que o influencia. Hair Jr. *et. al.*, (2009) argumenta que variáveis com comunalidade inferior a 0,5 não apresentam explicação suficiente na variabilidade dos dados. Por fim, quando da avaliação das cargas fatoriais, apesar de cargas fatoriais de  $\pm 0,30$  a  $\pm 0,40$  serem minimamente aceitáveis, valores maiores que  $\pm 0,50$  são geralmente considerados necessários para significância prática (HAIR JR *et al.*, 2009). A Tabela 15 apresenta indicadores de consistência para a escala de PPGP.

Tabela 15 - Indicadores de consistência da escala PPGP

Fatores	Itens	N	Loadings	P-Value	Comunalidades	VTE	KMO
Recrutamento e Seleção	PPGP1	510	0,557	<0,001	0,310	79,34%	0,831
	PPGP2	510	0,955	<0,001	0,911		
	PPGP3	510	0,933	<0,001	0,870		
	PPGP4	510	0,948	<0,001	0,899		
	PPGP5	510	0,909	<0,001	0,826		
	PPGP6	510	0,972	<0,001	0,944		
Envolvimento	PPGP7	510	0,903	<0,001	0,823	79,94%	0,916
	PPGP8	510	0,942	<0,001	0,887		
	PPGP9	510	0,931	<0,001	0,874		
	PPGP10	510	0,955	<0,001	0,917		
	PPGP11	510	0,973	<0,001	0,949		
	PPGP12	510	0,929	<0,001	0,891		
	PPGP13	510	0,972	<0,001	0,944		
	PPGP14	510	0,979	<0,001	0,993		
Treinamento, desenvolvimento e educação	PPGP15	510	0,963	<0,001	0,937	91,62%	0,717
	PPGP16	510	0,978	<0,001	0,957		
	PPGP17	510	0,930	<0,001	0,864		
Condições de trabalho	PPGP18	510	0,963	<0,001	0,928	68,98%	0,788
	PPGP19	510	0,834	<0,001	0,696		
	PPGP20	510	0,898	<0,001	0,807		
	PPGP21	510	0,947	<0,001	0,896		
	PPGP22	510	0,966	<0,001	0,934		
Avaliação de desempenho e competências	PPGP23	510	0,342	<0,001	0,117	78,31%	0,803
	PPGP24	510	0,606	<0,001	0,367		
	PPGP25	510	0,963	<0,001	0,927		
	PPGP26	510	0,944	<0,001	0,891		
	PPGP27	510	0,936	<0,001	0,876		
	PPGP28	510	0,924	<0,001	0,854		
Remuneração e recompensas	PPGP29	510	0,850	<0,001	0,723	78,91%	0,723
	PPGP30	510	0,944	<0,001	0,892		
	PPGP31	510	0,925	<0,001	0,855		
	PPGP32	510	0,829	<0,001	0,686		
<b>Teste de Esfericidade de Bartlett</b>						<b>Sig.</b>	0,000

Fonte: o autor (2020).

Na Tabela 15, nota-se que o índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou resultado superior a 0,7 em todos os fatores, sendo estes considerados muito bons, indicando a adequação da análise fatorial à amostra (FIELD, 2009). O fator “Envolvimento” apresentou índice de 0,916 considerado excelente pelo autor.

Foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett para avaliar a significância da correlação dos itens da escala. O resultado revelado pelo valor de probabilidade igual a 0,000 comprova que a análise fatorial da escala pode ser considerada apropriada, sugerindo a existência de relações significativas entre os itens da escala utilizada.

Quanto aos carregamentos (*Loadings*) dispostos na Tabela 15, percebe-se que todos os carregamentos foram estatisticamente significativos, com um valor de probabilidade menor que 0,001 ( $p < 0,001$ ). A maioria dos itens da escala apresentaram valores acima de 0,7. Os fatores “Recrutamento e seleção” com o item PPGP1 (0,557); “Condições de trabalho” com o item PPGP23 (0,342); e “Avaliação de desempenho e competências” com o item PPGP24 (0,606) apresentaram resultados inferiores a 0,7. Valores baixos nos carregamento dos indicadores prejudicam o poder explicativo dos constructos (HAIR JR. *et al.*, 2009). Esses carregamentos (*Loadings*) representam o quanto cada indicador ou dimensão, contribui para a capacidade de mensuração da escala.

Quanto aos valores de comunalidades, somente os itens PPGP1 (0,310) e PPGP23 (0,117) ficaram abaixo dos índices citados na literatura, indicando que estas variáveis não apresentam explicação suficiente na variabilidade dos dados. No que se refere à Variância Total Explicada (VTE), as dimensões com maior poder explicativo foi “Treinamento, Desenvolvimento e Educação”, com uma variância explicada igual a 91,62%, seguido da dimensão “Envolvimento” com uma variância explicada igual a 79,94%. Contudo, todas as dimensões atenderam aos valores recomendados pela literatura.

Conforme descrito na metodologia, em razão do elevado número de itens da escala EPPHR, e com a finalidade de otimização das análises quando da etapa da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), executa-se a redução da escala com o objetivo de tornar mais fácil o entendimento e facilitar o processo de estabelecimento de correlações entre as variáveis. Os indicadores sintéticos são criados a partir da aglutinação de dois ou mais indicadores simples, relativos a distintas dimensões da realidade social (LIMA, 2005).



Em sua versão reduzida, a EPPHR utilizará a sigla PPGP-R, que significa Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas - Reduzida. Em se tratando de uma questão complexa, em que se relacionam múltiplos fatores, o indicador sintético se apresenta como uma vantagem em relação a indicadores separados. A razão consiste em que o índice sintético é capaz de dar uma ideia genérica sobre o fenômeno estudado, de forma mais rápida e objetiva (LIMA, 2005).

Utilizando os dados apresentados na Tabela 15, e respeitando a sua estrutura original de seis dimensões, com o apoio do software SPSS *Statistics* 21 foram recalculados índices de precisão e consistência (KMO, VTE) e verificadas as evidências de comunalidades e esfericidade sobre os itens de cada fator que detinham cargas fatoriais mais elevadas, formando a PPGP-R. Na Tabela 16 são apresentados os valores da escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Reduzida (PPGP-R).

Tabela 16 - Indicadores de consistência da escala PPGP-R

Dimensões de PPGP-R	Cargas Fatoriais Matriz Componente						Comunalidades	VTE	KMO
	1	2	3	4	5	6			
RS_cat	0,921						0,848	89,41%	0,873
E_cat		0,970					0,941		
TDE_cat			0,949				0,901		
CT_cat				0,970			0,941		
ADC_cat					0,919		0,844		
RR_cat						0,944	0,891		
<b>Teste de Esfericidade de Bartlett</b>								<b>Sig. 0,000</b>	

Fonte: o autor (2020).

Para o fator “Recrutamento e Seleção” com seis itens, foi retirado o item PPGP1 que apresentou a menor carga fatorial da dimensão (0,557). Os resultados demonstraram que não houve aumento significativo de consistência do fator, e optou-se por manter o item, aceitando as recomendações de (HAIR JR. *et al.*, 2009). Com relação ao fator “Condições de Trabalho”, ao se retirar o item PPGP23 com carga fatorial de (0,342), os índices aumentaram de maneira consistente: KMO (0,805), VTE (84,09%). No entanto, por se tratar de escala validada anteriormente e dos índices estarem adequados as recomendações de Hair Jr (HAIR JR. *et al.*, 2009), optou-se por manter o item da escala.

Por fim, com relação ao fator “Avaliação de Desempenho e Competências”

com o item PPGP24 (0,606), ao se retirar o item verificou-se um aumento considerável apenas no valor de VTE (90,35%). Contudo, optou-se por manter todos os itens por atenderem aos valores sugeridos pela literatura. Quanto aos demais fatores foram mantidos todos os itens por estarem adequados às recomendações de (FIELD, 2009) e (HAIR JR *et al.*, 2009).

De acordo com os resultados dispostos na Tabela 16, o valor estimado para o KMO foi bem superior a 0,5, o que leva a conclusão de que o uso da técnica de análise fatorial é adequado. O poder explicativo da dimensão PPGP-R superou os 89,4% de variância total explicada, o que atende perfeitamente aos valores indicados pela literatura. As cargas fatoriais foram extraídas da matriz componente em virtude de não ser possível gerar a matriz componente rotativa (varimax) pela extração de um único componente. Todas as cargas fatoriais atendem aos índices sugeridos pela literatura, bem como o valor da comunalidades estão adequados. A Tabela 17 apresenta indicadores de consistência para a escala de AO.

Tabela 17 – Indicadores de consistência da escala AO

Fatores	Itens	N	Loadings	P-Value	Comunalidades	VTE	KMO
Atratividade Geral	AO1	510	0,855	<0,001	0,731	70,84%	0,800
	AO2	510	0,398	<0,001	0,158		
	AO3	510	0,925	<0,001	0,856		
	AO4	510	0,953	<0,001	0,909		
	AO5	510	0,942	<0,001	0,888		
Intenção de Permanecer	AO6	510	0,910	<0,001	0,828	89,99%	0,859
	AO7	510	0,947	<0,001	0,896		
	AO8	510	0,952	<0,001	0,907		
	AO9	510	0,972	<0,001	0,944		
	AO10	510	0,961	<0,001	0,924		
Prestígio	AO11	510	0,942	<0,001	0,888	91,63%	0,868
	AO12	510	0,963	<0,001	0,928		
	AO13	510	0,973	<0,001	0,946		
	AO14	510	0,971	<0,001	0,943		
	AO15	510	0,936	<0,001	0,876		
<b>Teste de Esfericidade de Bartlett</b>						<b>Sig.</b>	0,000

Fonte: o autor (2020).

Conforme a Tabela 17, o índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou resultado superior a 0,7 em todos fatores, sendo estes considerados muito bons, indicando a adequação da análise fatorial à amostra (FIELD, 2009). Foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett para avaliar a significância da correlação das variáveis da escala. O resultado expresso pelo valor de probabilidade foi igual a 0,000, o que comprova que a análise fatorial da escala pode ser considerada

apropriada, sugerindo a existência de relações significativas entre os itens da escala utilizada.

Ainda com relação à Tabela 17, observa-se que quanto aos valores de comunalidades, somente o item AO2 (0,158) ficou abaixo do índice recomendado na literatura, indicando que esta variável não apresenta explicação suficiente na variabilidade dos dados. No que se refere à Variância Total Explicada (VTE), as dimensões com maior poder explicativo foi “Prestígio”, com uma variância explicada igual a 91,63%, seguido da dimensão “Intensão de Permanecer” com uma variância explicada igual a 89,99%. Todas as dimensões atenderam aos valores recomendados pela literatura.

Com relação aos carregamentos (*Loadings*) observados na Tabela 17, nota-se que todos os carregamentos foram estatisticamente significativos, com um valor de probabilidade menor que 0,001 ( $p < 0,001$ ). A maioria dos itens da escala apresentou valores acima de 0,7. O fator “Atratividade Geral” com o item AO2 (0,398) apresentou resultado inferior a 0,7; muito abaixo dos valores sugeridos pela literatura. Valores muito baixos nos carregamento dos indicadores prejudicam o poder explicativo dos constructos (HAIR JR. *et al.*, 2009). No entanto, o fator foi mantido por se tratar de escala já validada. A Tabela 18 apresenta indicadores de consistência para a escala de RO.

Tabela 18 - Indicadores de consistência da escala RO

Fatores	Itens	N	Loadings	P-Value	Comunalidades	VTE	KMO
Perspectiva Organizacional	RO1	510	0,791	<0,001	0,626	82,78%	0,865
	RO2	510	0,961	<0,001	0,924		
	RO3	510	0,928	<0,001	0,861		
	RO4	510	0,963	<0,001	0,927		
	RO5	510	0,875	<0,001	0,766		
	RO6	510	0,929	<0,001	0,863		
Perspectiva Pessoal	RO7	510	0,179	<0,001	0,032	69,47%	0,741
	RO8	510	0,875	<0,001	0,765		
	RO9	510	0,941	<0,001	0,885		
	RO10	510	0,934	<0,001	0,873		
	RO11	510	0,958	<0,001	0,919		
<b>Teste de Esfericidade de Bartlett</b>						<b>Sig.</b>	0,000

Fonte: o autor (2020).

De acordo com a Tabela 18, o índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou resultado superior a 0,7 em ambos os fatores, considerado muito bom, indicando a adequação da análise fatorial à amostra (FIELD, 2009). O teste de esfericidade de

Bartlett avaliou a significância da correlação dos itens da escala. O resultado evidenciado a partir do valor de probabilidade igual a 0,000 comprova que a análise fatorial da escala pode ser considerada apropriada, sugerindo a existência de relações significativas entre os itens da escala utilizada.

Com relação aos carregamentos (*Loadings*) observados na Tabela 18, nota-se que todos os carregamentos foram estatisticamente significativos, com um valor de probabilidade menor que 0,001 ( $p < 0,001$ ). A maioria dos itens da escala apresentou valores acima de 0,7. Somente o item RO7 (0,179) apresentou resultado inferior a 0,7, ou seja, muito abaixo dos valores sugeridos pela literatura. Valores muito baixos nos carregamento dos indicadores prejudicam o poder explicativo dos constructos (HAIR JR. *et al.*, 2009). Contudo, em virtude de se utilizar a escala de RO já validada por Kyndt *et al.* (2009), optou-se por manter todos os itens dos fatores.

Quanto aos valores de comunalidades, somente o item RO7 (0,032) ficou abaixo do índice citado na literatura, indicando que esta variável não apresentou explicação suficiente na variabilidade dos dados. No que se refere à Variância Total Explicada (VTE), a dimensão com maior poder explicativo foi “Perspectiva organizacional”, com uma variância explicada igual a 82,78%, seguido da dimensão “Perspectiva Pessoal” com uma variância explicada igual a 69,47%. Contudo, todas as dimensões atenderam aos valores recomendados pela literatura. A Tabela 19 apresenta indicadores de consistência para a escala de CO.

Tabela 19 – Indicadores de consistência da escala CO

Fatores	Itens	N	Loadings	P-Value	Comunalidades	VTE	KMO
Comprometimento Afetivo	CO1	510	0,256	<0,001	0,065	58,89%	0,745
	CO2	510	0,374	<0,001	0,140		
	CO3	510	0,961	<0,001	0,923		
	CO4	510	0,939	<0,001	0,882		
	CO5	510	0,967	<0,001	0,935		
Comprometimento Normativo	CO6	510	0,962	<0,001	0,926	91,63%	0,856
	CO7	510	0,971	<0,001	0,943		
	CO8	510	0,950	<0,001	0,903		
	CO9	510	0,945	<0,001	0,893		
Comprometimento Instrumental (Calculativo)	CO10	510	0,971	<0,001	0,943	87,31%	0,778
	CO11	510	0,976	<0,001	0,952		
	CO12	510	0,929	<0,001	0,863		
	CO13	510	0,857	<0,001	0,734		
<b>Teste de Esfericidade de Bartlett</b>						<b>Sig.</b>	0,000

Fonte: o autor (2020).

De acordo com a Tabela 19, o índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou resultado superior a 0,7 em todos os fatores, indicando a adequação da análise fatorial à amostra (FIELD, 2009). O teste de esfericidade de Bartlett avaliou a significância da correlação dos itens da escala. O resultado evidenciado a partir do valor de probabilidade igual a 0,000 comprova que a análise fatorial da escala pode ser considerada apropriada, sugerindo a existência de relações significativas entre os itens da escala utilizada.

Com relação aos carregamentos fatoriais (*Loadings*) observados na tabela supracitada, nota-se que todos os carregamentos foram estatisticamente significativos, com um valor de probabilidade menor que 0,001 ( $p < 0,001$ ). A maioria dos itens da escala apresentaram valores acima de 0,7. Os itens CO1 (0,256) e CO2 (0,374) apresentaram resultado inferior a 0,7, ou seja, muito abaixo dos valores sugeridos pela literatura. Valores muito baixos nos carregamentos dos indicadores prejudicam o poder explicativo dos constructos (HAIR JR. *et al.*, 2009). No entanto, em virtude de se utilizar a escala de CO já validada por Medeiros e Enders (1998), optou-se por manter todos os itens dos fatores.

Quanto às comunalidades, os itens CO1 (0,065) e CO2 (0,140) ficaram abaixo do índice sugeridos pela literatura, indicando que tais variáveis não apresentaram explicação suficiente na variabilidade dos dados. No que se refere à Variância Total Explicada (VTE), a dimensão com maior poder explicativo foi “Comprometimento Normativo”, com uma variância explicada igual a 91,63%, seguido da dimensão “Comprometimento Instrumental” com uma variância explicada igual a 87,31%. Apenas a dimensão “Comprometimento Afetivo” com 58,89% apresentou índice pouco abaixo dos valores sugeridos pela literatura.

#### 4.5 RESULTADOS DO MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Com a finalidade de cumprir o objetivo específico de estimar a relação entre às políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e o comprometimento organizacional dos militares, os dados foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais (MEE). Optou-se pela utilização deste método multivariado pelo fato de que ele combina aspectos da análise fatorial com a regressão múltipla, e permite a análise simultânea de múltiplas relações de

dependência e independência entre variáveis latentes por meio de variáveis observadas (HAIR JR *et al.*, 2014).

De forma específica, fez-se uso da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com modelo de estimação de ajuste dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* - PLS), com a utilização do pacote estatístico *SmartPLS* (v.3.3.2). A aplicação deste modelo consiste no cálculo das correlações entre construtos (latentes) e suas variáveis observadas ou itens (modelos de mensuração), e em seguida são realizadas regressões lineares entre construtos (modelos estruturais) (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014).

Em pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas e do Comportamento, a utilização do modelo PLS-SEM é recomendado como técnica robusta à ausência de normalidade multivariada, além de permitir a estimação de modelos complexos (muitos construtos, muitas variáveis, muitas relações causais entre construtos) (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). O PLS-SEM recebe o nome de “Mínimos Quadrados Parciais” (*Partial Least Squares*) pelo fato de os parâmetros serem estimados por uma série de regressões de mínimos quadrados, ao passo que o termo “parciais” é decorrente do procedimento de estimação iterativa dos parâmetros em blocos (por construto ou variável latente) em detrimento de todo o modelo, estimado simultaneamente.

A SEM é a única técnica multivariada que permite a estimação simultânea de múltiplas equações. Essas equações representam a maneira como construtos se relacionam com itens de indicadores medidos, bem como o modo como construtos se relacionam entre si (HAIR JR *et al.*, 2009).

#### **4.5.1 Especificação do Modelo Estrutural**

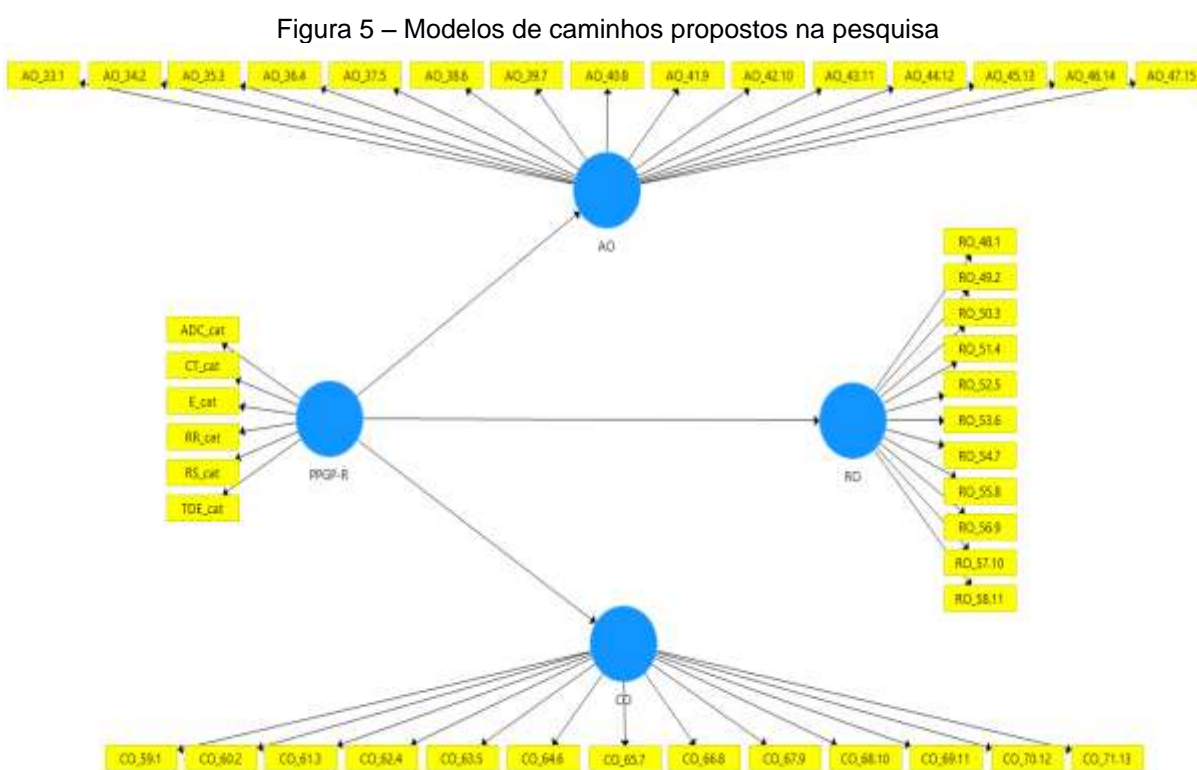
Um modelo de caminho de PLS-SEM consiste em dois elementos. O primeiro deles é o modelo estrutural (ou modelo interno) onde são evidenciadas as relações (caminhos) entre os construtos. Já o segundo elemento é denominado de modelo de mensuração (ou modelo externo), onde são exibidas as relações entre os construtos e os indicadores (DO NASCIMENTO; DA SILVA MACEDO, 2016).

Foram elaborados os diagramas de caminhos (*path diagrams*), que podem ser observados na Figura 5. As representações ovais são os construtos (ou variáveis latentes da pesquisa), os retângulos, representam os indicadores utilizados para

mensurar os construtos e as setas indicam as relações causais diretas entre os construtos.

Assim, a Figura 5 apresenta as relações levantadas na pesquisa, formuladas utilizando a Teoria da VBR e das Capacidades Dinâmicas como fundamento teórico, a qual propõe que as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP-R) (construtos exógenos) podem influenciar os fatores de Atração, Retenção e Comprometimento Organizacional (construto endógeno) de militares.

Os construtos exógenos são os equivalentes latentes (construto), multi-itens de variáveis independentes. Atua no modelo como preditor ou causal para outros construtos ou variáveis, sendo que não há setas direcionadas para esta variável advindas de outras variáveis. Já os construtos endógenos são os equivalentes latentes, multi-itens de variáveis dependentes. Assim, eles são dependentes de outros construtos, e esta dependência é visualmente representada por um caminho que chega a um construto endógeno a partir de um exógeno (HAIR JR *et al.*, 2009). A Figura 5 representa o modelo de caminhos proposto nesta pesquisa.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Seguindo-se à estruturação do modelo estrutural que apresenta as relações entre os construtos (variáveis latentes), especifica-se o modelo de mensuração que representa as relações entre os construtos e suas variáveis indicadoras

correspondentes.

#### 4.5.2 Estimação do Modelo de Mensuração

A teoria de Mensuração especifica como as variáveis latentes (construtos) são mensuradas. Ressalta-se que os construtos desta pesquisa são do tipo reflexivos. Os indicadores reflexivos, típicos de modelos psicométricos, são os mais utilizados pela literatura. Nesse tipo de abordagem, a direção de causalidade parte da variável latente para os indicadores, ou seja, o construto latente causa os itens observáveis (Hair Jr. *et al.*, 2014).

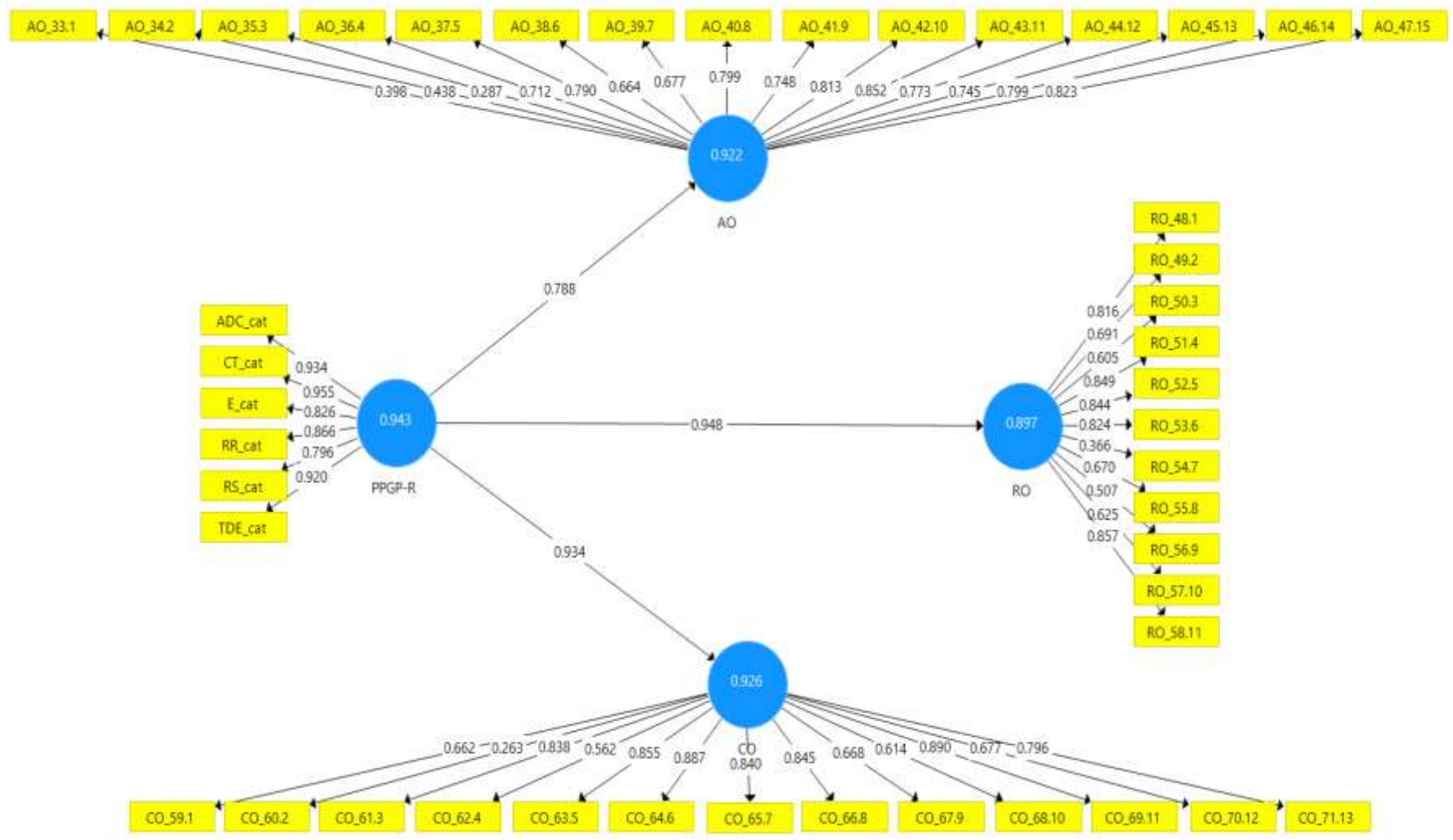
Para Hair Jr. *et al.* (2014), neste segundo estágio da modelagem de equações estruturais, objetiva-se a construção de modelo de mensuração chamado de modelo externo, o qual representa as relações entre os construtos (variáveis latentes) e suas variáveis indicadoras correspondentes. A estimação do modelo proporciona medidas empíricas das relações entre os construtos (modelo estrutural) e entre os indicadores e os construtos (modelos de mensuração). As medidas empíricas permitem comparar os modelos estruturais com a realidade teoricamente estabelecida e possibilitam determinar quão bem a teoria se ajusta aos dados (DO NASCIMENTO; DA SILVA MACEDO, 2016).

A Figura 6 apresenta o modelo inicial estimado utilizando o algoritmo PLS contido no software *SmartPLS* (v.3.3.2). Seguiu-se as recomendações de Ringle *et al.* (2014), para configuração do algoritmo PLS-SEM. Entre eles o critério de parada do algoritmo quando atingido o número máximo (300) de rotações para convergir o modelo ou tenha sido alcançado o critério de parada dos cálculos (quando as mudanças forem menores que 0,00001).

Na Figura 6, os valores apresentados dentro dos círculos evidenciam o Alfa de *Cronbach* das variáveis latentes o qual avalia a consistência interna do construto, sendo que e valores  $> 0,7$  são adequados (FIELD, 2009). Os valores apresentados sobre as setas são os coeficientes de caminho (coeficientes estruturais), e evidenciam o quão forte é a influência de um construto sobre os demais (DO NASCIMENTO; DA SILVA MACEDO, 2016). Quanto aos valores sobre as setas que ligam os círculos aos retângulos são as correlações entre os indicadores e os construtos, evidenciados pelo valor das cargas fatoriais. A Figura 6 apresenta o modelo de caminhos estimados no PLS-SEM.



Figura 6 - Modelo de caminhos estimados no PLS-SEM



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

### 4.5.3 Avaliação do Ajustamento do Modelo de Mensuração

As estatísticas de ajustamento do PLS-SEM pautam-se na discrepância entre os valores observados (no caso de variáveis manifestas) ou aproximados (no caso de variáveis latentes) das variáveis dependentes e os valores previstos pelo modelo em questão (DO NASCIMENTO; DA SILVA MACEDO, 2016). Como consequência, usando PLS-SEM, os pesquisadores dependem de medidas que indiquem a capacidade preditiva do modelo para julgar sua qualidade. Mais precisamente, a avaliação dos modelos estrutural e de mensuração resultante em PLS-SEM tem por base um conjunto de critérios de avaliação não paramétricos (Hair Jr. *et al.*, 2014).

Após a especificação do modelo estrutural e dos modelos de mensuração, iniciam-se as análises do ajuste do modelo. Estas análises são realizadas em duas etapas: inicialmente é avaliado o modelo de mensuração e após realizar os ajustes destes, é avaliado o modelo de caminhos (RINGLE *et al.*, 2014).

Em relação à primeira etapa, Hair Jr. *et al.* (2014) explicam que a avaliação dos modelos de mensuração reflexivos inclui: i) confiabilidade composta (*composite reliability*) para avaliar a consistência interna; ii) análise da confiança no indicador e da variância média extraída (AVE – Average Variance Extracted), para avaliar a validade convergente; e iii) validade discriminante (*discriminant validity*).

#### 4.5.3.1 Análise da consistência interna e confiabilidade composta

Para avaliar se as respostas como um todo são confiáveis, tradicionalmente utilizam-se dois critérios: o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) ( $\rho$  - rho de *Dillon Goldstein*), sendo que o primeiro baseia-se em intercorrelações das variáveis, e o segundo é mais adequado ao PLS-SEM, visto que prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, configurando-se como a medida mais recomendada, pois o AC é muito sensível ao número de variáveis em cada constructo (RINGLE *et al.*, 2014).

A interpretação de ambas as medidas é que são similares, em que valores entre 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias, ao passo que valores entre 0,70 e 0,90 são considerados satisfatórios em estágios mais avançados (HAIR Jr. *et al.*, 2014). Os valores da CC e do AC, são apresentados na Tabela 20.

Tabela 20 - Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach dos construtos

<b>Dimensões</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>
<b>PPGP-R</b>	0,956	0,943
<b>AO</b>	0,934	0,922
<b>RO</b>	0,915	0,897
<b>CO</b>	0,938	0,926

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Os resultados apresentados na Tabela 20 indicam que a amostra está livre de vieses, tendo em vista que os indicadores de consistência interna se mostram adequados, apresentando resultados muito superiores ao valor mínimo de 0,70.

#### 4.5.3.2 Análise da validade convergente

A validade convergente é a extensão em que uma medida se correlaciona positivamente com medidas alternativas do mesmo construto. A validade convergente é estabelecida considerando o valor das cargas externas dos indicadores, bem como o valor da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE, em inglês) (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). Em relação à primeira, Hair Jr. *et al.* (2014) explicam que cargas externas elevadas em um mesmo construto indicam que as medidas associadas têm muito em comum com o fenômeno captado pelo construto latente.

Já a AVE representa o quanto da variação de um item é explicado pelo seu respectivo construto (RINGLE *et al.*, 2014). Desta forma, é indicado que a variável latente ou construto explique no mínimo 50% (AVE > 0,50) da variância de cada indicador (HAIR JR. *et al.*, 2014). Portanto, quando a AVE é superior ao valor mínimo de 0,5 admite-se que o modelo converge para um resultado satisfatório (FORNELL; LARCKER, 1981).

Altas cargas externas no mesmo construto sinalizam que os indicadores associados têm muito em comum com o fenômeno captado pelo construto latente. Essa característica é conhecida como confiabilidade do indicador. As cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significativas, admitindo-se valores padronizados com cargas externas superiores a 0,7. Indicadores com cargas externas entre 0,4 e 0,7 devem ser eliminados apenas se acarretar no aumento da fiabilidade e da confiabilidade composta acima do valor de referência sugerido (Hair Jr. *et al.*, 2014).

Partindo-se para análise da validade convergente propriamente dita, foram analisados os valores das cargas externas dos indicadores que formam os construtos reflexivos. Desta forma, é possível verificar na Figura 6 que a maior parte dos indicadores apresentou cargas externas elevadas, bem acima do valor de referência de 0,7, demonstrando que os indicadores são adequados e se associam ao fenômeno mensurado pelo construto.

Também na Figura 6 apresentam-se os indicadores dos construtos reflexivos em que as cargas fatoriais não alcançaram o valor mínimo de referência. Quanto ao construto “Atração Organizacional”, os itens AO\_33.1 com valor de 0,398, e AO\_35.3 com valor de 0,287 apresentam carga abaixo do esperado. O construto “Retenção Organizacional” com o item RO\_54.7 com valor de 0,366; e o construto “Comprometimento Organizacional” com o item CO\_60.2 com valor de 0,263, também apresentaram valores abaixo do recomendado pela literatura.

Quando isto ocorre, Hair Jr. *et al.* (2014) recomendam que, ao invés de simplesmente eliminar os indicadores com baixa carga fatorial, deve-se analisar os efeitos na validade de conteúdo do construto. Tal procedimento foi executado retirando-se os itens AO\_33.1, AO\_35.3, RO\_54.7 e CO\_60.2 não resultando em melhora dos resultados de CC e AVE. Assim, em virtude de se utilizar escalas já validadas e dos valores de referência atender às recomendações da literatura, optou-se por manter os itens. A Tabela 21 apresenta a variância média extraída para as dimensões PPGP-R, AO, RO e CO.

Tabela 21 - Variância Média Extraída dos construtos

<b>Dimensões</b>	<b>AVE</b>
<b>PPGP-R</b>	0,783
<b>AO</b>	0,501
<b>RO</b>	0,508
<b>CO</b>	0,551

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com a Tabela 21, nota-se que foram atingidos todos os parâmetros recomendados, sendo possível concluir que o modelo em questão possui validade convergente. Foram seguidas as recomendações de Hair Jr. *et al.* (2014), pois, como a remoção dos indicadores não levaram a um aumento da CC e da AVE acima dos respectivos valores de referência, tendo em vista que os valores de referência foram alcançados em todos os construtos, os indicadores com baixa carga fatorial

foram mantidos no modelo, pois a retirada destes afetaria a validade de conteúdo dos respectivos construtos.

#### 4.5.3.3 Análise da validade discriminante

Para Hair Jr. *et al.* (2014), a validade discriminante avalia o quanto um construto é diferente dos demais. Logo, quanto mais alta for a validade discriminante, maior a evidência de que um construto é único e captura informações que outros não oferecem, ou seja, o construto mede o que se destina a medir.

Um método para avaliar a existência de validade discriminante é o critério de Fornell e Larcker (1981). Este método afirma que o construto compartilha mais variância com seus indicadores do que com qualquer outro construto. Para testar esse requisito, esta validade é mensurada quando os valores da AVE para cada fator forem maiores do que as estimativas das correlações quadradas entre construtos associadas ao fator (HAIR JR *et al.*, 2014). A Tabela 22 apresenta os resultados da matriz de correlação entre as variáveis latentes.

Tabela 22 - Matriz de correlações entre as variáveis latentes

	PPGP-R	AO	RO	CO
PPGP-R	<b>0,885</b>			
AO	0,788	<b>0,808</b>		
RO	0,848	0,803	<b>0,913</b>	
CO	0,834	0,787	0,833	<b>0,843</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Pelo critério de Fornell e Larcker (1981), compara-se as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações entre os dos constructos (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). Os valores em negrito na diagonal estão relacionados à raiz quadrada da AVE.

De acordo com os resultados da Tabela 22, verifica-se que a raiz quadrada das AVEs de todos os construtos são superiores aos valores das correlações entre os construtos. Portanto, é possível concluir que existe validade discriminante. Desta forma, conclui-se a avaliação do modelo de mensuração constatando que o mesmo apresenta consistência interna, validade convergente e validade discriminante.

## 4.6 RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL

Concluída a avaliação e a validade do modelo de mensuração parte-se para a análise do modelo estrutural. Para tanto, deve-se: i) avaliar a colinearidade entre construtos; ii) relatar e discutir o tamanho e significância dos coeficientes de caminho; iii) os coeficientes de determinação ( $R^2$ ); iv) a relevância preditiva ( $Q^2$ ) e; v) os tamanhos do efeito  $f^2$  (HAIR Jr. *et al.*, 2014).

Para a avaliação do modelo estrutural, foram inseridos no modelo quatro construtos, sendo que o primeiro deles foi elaborado como formativo (Independente) e três como reflexivos (Dependente). O primeiro construto refere-se às PPGP-R, proposto por (DEMO *et al.*, 2014); o segundo construto diz respeito a AO, proposto por (HIGHHOUSE; LIEVENS; SINAR, 2003); o terceiro construto diz respeito a RO, proposto por (KYNDT *et al.*, 2009); enquanto o quarto construto aborda o CO, proposto por (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

### 4.6.1 Avaliação da colinearidade entre os construtos

A informação de um construto pode ser redundante se ele apresenta forte correlação com os demais construtos do modelo, ocorrência conhecida como colinearidade (duas variáveis) ou multicolinearidade (três ou mais variáveis) (HAIR JR *et al.*, 2009). Tendo em vista que a estimativa dos coeficientes de caminho em modelos estruturais é realizada com base em regressões estimadas por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), assim como ocorre em uma regressão múltipla regular, os coeficientes de caminhos podem ser tendenciosos; portanto, faz-se necessário examinar a existência de problemas de colinearidade entre os construtos (DO NASCIMENTO; DA SILVA MACEDO, 2016).

Os níveis de colinearidade são mensurados por meio do cálculo da tolerância, que representa o montante de variância de um construto não explicada pelos outros construtos do modelo, e por uma medida associada à tolerância, o Fator de Inflação da Variância – VIF (*Variance Inflation Factor*) HAIR Jr. *et al.*, (2014). Os valores de tolerância de cada construto são então calculados subtraindo-se o valor de 1 de seu  $R^2$ , isto é, tolerância =  $1 - R^2$ , já o VIF é obtido dividindo-se 1 pelo valor da tolerância, ou seja,  $VIF=1/tolerância$  (HAIR Jr. *et al.*, 2014).

O VIF é uma maneira de medir o efeito da multicolinearidade entre seus

fatores. A multicolinearidade ocorre quando um modelo inclui vários fatores correlacionados não apenas à sua variável de resposta, mas também uns aos outros. Quanto maior for o fator de inflação da variância, mais severa será a multicolinearidade. Alguns autores sugerem que se qualquer fator de inflação de variância exceder 10, então a multicolinearidade será um problema. Uma vez que os valores de VIF são pequenos, é possível concluir que não há problema de multicolinearidade (MONTGOMERY; RUNGER, 2016). A Tabela 23 apresenta os resultados para as estatísticas de multicolinearidade.

Tabela 23 – Estatísticas de Multicolinearidade

PPGP-R	VIF	RO	VIF	CO	VIF	AO	VIF
RS_cat	2.597	RO_48.1	4.270	CO_59.1	1.919	AO_33.1	1.427
E_cat	2.738	RO_49.2	3.202	CO_60.2	1.225	AO_34.2	1.613
RR_cat	4.003	RO_50.3	4.044	CO_61.3	4.544	AO_35.3	1.371
TDE_cat	5.451	RO_51.4	7.365	CO_62.4	1.785	AO_36.4	2.820
ADC_cat	5.635	RO_52.5	8.666	CO_63.5	4.310	AO_37.5	3.673
CT_cat	7.407	RO_53.6	6.164	CO_64.6	4.845	AO_38.6	2.664
		RO_54.7	1.580	CO_65.7	3.436	AO_39.7	2.487
		RO_55.8	6.658	CO_66.8	5.036	AO_40.8	3.954
		RO_56.9	4.078	CO_67.9	2.383	AO_41.9	2.499
		RO_57.10	3.995	CO_68.10	3.698	AO_42.10	3.280
		RO_58.11	5.547	CO_69.11	6.717	AO_43.11	4.091
				CO_70.12	4.573	AO_44.12	4.605
				CO_71.13	3.290	AO_45.13	3.134
						AO_46.14	3.773
						AO_47.15	4.338

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com os resultados da Tabela 23, verificou-se a não existência de multicolinearidade e singularidade entre as variáveis, tendo em vista que o menor valor encontrado para a tolerância foi 1.225 e o maior valor foi de 8.666. Tais valores encontrados de Fator de Inflação da Variância (VIF) estão de acordo com os sugeridos por (MONTGOMERY; RUNGER, 2016).

#### 4.6.2 Avaliação do tamanho e significância dos coeficientes de caminho

Como próximo passo da análise, deve-se avaliar a significância ( $p \leq 0,05$ ) das relações do modelo estrutural. De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), as relações do modelo tratam de correlações com o estabelecimento da hipótese nula ( $H_0$ ) como  $r = 0$  e de regressões lineares com hipótese nula  $H_0: \Gamma = 0$  (coeficiente de caminho = 0). Se  $p > 0,05$  se aceitam as  $H_0$  e deve-se repensar a inclusão de

variáveis latentes (VL) e variáveis observáveis (VO) no MEE. O software calcula testes t de Student entre os valores originais dos dados e aqueles obtidos pela técnica de reamostragem, para cada relação de correlação VO – VL e para cada relação VL – VL.

A significância dos coeficientes é verificada por meio dos t valores que são obtidos a partir do procedimento *bootstrapping* no SmartPLS (HAIR Jr. *et al.*, 2014). Para os autores, os t valores utilizados como parâmetros para a significância são de 1,65 para um nível de significância de 10%; 1,96 para um nível significância de 5%; e 2,57 para um nível de significância de 1%. A Tabela 24 evidencia os coeficientes de caminho entre os construtos e seus respectivos níveis de significância.

Tabela 24 – Correlações entre os construtos do modelo estrutural

Construtos e/ou Itens	Coefficiente Estrutural	Média do Coeficiente Estrutural	Desvio Padrão	Estatística t	Valores de P	Significância (p<0,05)
PPGP-R -> AO	0,078	0,079	0,11	7,43	0,000	Sim
PPGP-R -> RO	0,094	0,094	0,04	34,41	0,000	Sim
PPGP-R -> CO	0,093	0,093	0,03	22,74	0,000	Sim
AO_33.1 <- AO	0,400	0,400	0,03	13,33	0,000	Sim
AO_34.2 <- AO	0,440	0,430	0,04	11,00	0,000	Sim
AO_35.3 <- AO	0,290	0,280	0,06	4,83	0,000	Sim
AO_36.4 <- AO	0,710	0,710	0,02	35,50	0,000	Sim
AO_37.5 <- AO	0,790	0,790	0,02	39,50	0,000	Sim
AO_38.6 <- AO	0,660	0,660	0,03	22,00	0,000	Sim
AO_39.7 <- AO	0,680	0,680	0,02	34,00	0,000	Sim
AO_40.8 <- AO	0,800	0,800	0,02	40,00	0,000	Sim
AO_41.9 <- AO	0,750	0,750	0,03	25,00	0,000	Sim
AO_42.10 <- AO	0,810	0,810	0,02	40,50	0,000	Sim
AO_43.11 <- AO	0,850	0,850	0,02	42,50	0,000	Sim
AO_44.12 <- AO	0,770	0,770	0,03	25,67	0,000	Sim
AO_45.13 <- AO	0,740	0,740	0,03	24,67	0,000	Sim
AO_46.14 <- AO	0,800	0,800	0,03	26,67	0,000	Sim
AO_47.15 <- AO	0,820	0,082	0,01	82,00	0,000	Sim
CO_59.1 <- CO	0,660	0,660	0,02	33,002	0,000	Sim
CO_60.2 <- CO	0,260	0,260	0,06	4,33	0,000	Sim
CO_61.3 <- CO	0,840	0,840	0,01	84,00	0,000	Sim
CO_62.4 <- CO	0,560	0,560	0,03	18,67	0,000	Sim
CO_63.5 <- CO	0,850	0,850	0,02	42,50	0,000	Sim
CO_64.6 <- CO	0,890	0,890	0,01	89,00	0,000	Sim
CO_65.7 <- CO	0,840	0,840	0,01	84,00	0,000	Sim
CO_66.8 <- CO	0,840	0,850	0,01	84,00	0,000	Sim
CO_67.9 <- CO	0,670	0,670	0,03	22,33	0,000	Sim
CO_68.10 <- CO	0,610	0,610	0,03	20,33	0,000	Sim



CO_69.11 <- CO	0,890	0,890	0,01	89,00	0,000	Sim
CO_70.12 <- CO	0,680	0,670	0,03	22,67	0,000	Sim
CO_71.13 <- CO	0,800	0,800	0,01	80,00	0,000	Sim
RO_48.1 <- RO	0,820	0,820	0,01	82,00	0,000	Sim
RO_49.2 <- RO	0,690	0,690	0,03	23,00	0,000	Sim
RO_50.3 <- RO	0,610	0,600	0,03	20,33	0,000	Sim
RO_51.4 <- RO	0,850	0,850	0,01	85,00	0,000	Sim
RO_52.5 <- RO	0,840	0,850	0,02	42,00	0,000	Sim
RO_53.6 <- RO	0,820	0,820	0,01	82,00	0,000	Sim
RO_54.7 <- RO	0,370	0,360	0,04	9,25	0,000	Sim
RO_55.8 <- RO	0,670	0,670	0,02	33,50	0,000	Sim
RO_56.9 <- RO	0,510	0,500	0,04	12,75	0,000	Sim
RO_57.10 <- RO	0,620	0,620	0,04	15,50	0,000	Sim
RO_58.11 <- RO	0,860	0,860	0,01	86,00	0,000	Sim
RR_cat <- PPGP-R	0,870	0,870	0,01	87,00	0,000	Sim
RS_cat <- PPGP-R	0,800	0,800	0,01	80,00	0,000	Sim
TDE_cat <- PPGP-R	0,920	0,092	0,01	92,00	0,000	Sim
ADC_cat <- PPGP-R	0,930	0,930	0,01	93,00	0,000	Sim
CT_cat <- PPGP-R	0,960	0,960	0,01	96,00	0,000	Sim
E_cat <- PPGP-R	0,830	0,830	0,02	41,50	0,000	Sim

Nota 1: valores-t estimados por *bootstrapping* com 5000 repetições.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com base na Tabela 24, a partir das correlações entre os construtos e itens, pode-se verificar que todos os valores das relações construtos-construtos e construtos-itens estão acima do valor de referência. Tanto no modelo interno (relação entre construto e construto), quanto o modelo externo (relação entre os indicadores e os construtos), constatou-se para todos os indicadores valores da estatística t superiores a 2,57, o que possibilita inferir que as cargas fatoriais dos modelos interno e externo se apresentam altamente significativas (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). Todos os coeficientes de regressão do modelo são significantes o que se confirma com os  $p$  valores  $< 0,05$ .

#### 4.6.3 Avaliação do coeficiente de determinação, do tamanho do efeito e relevância preditiva

A etapa final de análise do modelo estrutural é a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), e os valores de dois outros indicadores de qualidade de ajuste do modelo: Relevância ou Validade Preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser e Tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou indicador de Cohen (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). O coeficiente de determinação  $R^2$  é a medida da capacidade de previsão do

modelo e é calculado como a correlação ao quadrado entre os valores atuais específicos de um construto endógeno e valores preditivos; e demonstra os efeitos combinados dos construtos exógenos nos construtos endógenos. (HAIR JR *et al.*, 2017).

Os valores de  $R^2$  avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural, indicando a qualidade do modelo ajustado. O valor de  $R^2$  varia de 0 a 1, com níveis mais altos indicando elevado nível de precisão preditiva. Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que  $R^2=2\%$  seja classificado como efeito pequeno,  $R^2=13\%$  como efeito médio e  $R^2=26\%$  como efeito grande. De forma geral, para análise de  $R^2$  um valor de 0,25 é considerado fraco, valor de 0,50 considerado médio e valor de 0,75 considerado substancial (HAIR JR *et al.*, 2017). Para evitar viés advindo de modelos complexos, pode-se utilizar o coeficiente de determinação ajustado. O  $R^2$  ajustado reduz o valor de  $R^2$  pelo número de construtos externos e o tamanho da amostra.

A medida de qualidade Relevância ou Validade Preditiva ( $Q^2$ ) avalia a acurácia do modelo ajustado. Valores de  $Q^2$  maiores que zero para um construto endógeno reflexivo indica a relevância preditiva do modelo de caminhos (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). Tal valor é obtido por meio do procedimento *blindfolding*, sendo um processo iterativo que se repete até que se omitam cada ponto de dados e o modelo é reestimado, aplicado a construtos endógenos de modelos reflexivos. Como critério de referência para avaliação dos valores de  $Q^2$  tem-se que valores maiores que 0 (zero) indicam que o modelo de caminhos possui relevância preditiva para um construto em particular (HAIR JR *et al.*, 2014).

Além de avaliar os valores de  $R^2$  de todos os construtos endógenos, torna-se relevante avaliar o impacto da exclusão de um construto exógeno sobre o  $R^2$  do construto endógeno de interesse. Se houver redução do  $R^2$  de determinado construto endógeno após a exclusão de um construto exógeno específico, significa que este apresenta relevância preditiva para aquele (HAIR JR *et al.*, 2014). Essa medida é conhecida como tamanho do efeito ( $f^2$ ) (DO NASCIMENTO; DA SILVA MACEDO, 2016). Assim, o efeito  $f^2$  é obtido pela inclusão e exclusão de construtos do modelo (um a um), avaliando-se quanto cada construto é útil para o ajuste do modelo. Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (HAIR JR *et al.*, 2014).

A Tabela 25 apresenta os valores de  $R^2$ ,  $R^2$  ajustado, os resultados da relevância preditiva do modelo  $Q^2$  e do tamanho dos efeitos  $f^2$ .

Tabela 25 – Valores de  $R^2$ ,  $R^2$  ajustado,  $Q^2$  e  $f^2$

Construtos	$R^2$	$R^2$ Ajustado	Relevância Preditiva ( $Q^2$ )	Tamanho do Efeito ( $f^2$ )
<b>PPGP-R -&gt; AO</b>	0,622	0,621	0,29	0,16
<b>PPGP-R -&gt; RO</b>	0,899	0,899	0,44	0,68
<b>PPGP-R -&gt; CO</b>	0,873	0,873	0,47	0,88

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 25, observa-se que os valores de  $R^2$  e  $R^2$  ajustado para os construtos PPGP-R e AO estão acima do valor de referência de 0,50, sendo considerado médio. Para correlação entre os construtos PPGP-R e RO, e PPGP-R e CO, os resultados dos valores apresentados estão acima de 0,75, com efeito considerado substancial pela literatura, indicando uma elevada medida da capacidade de previsão do modelo (HAIR JR *et al.*, 2017).

Também na Tabela 25, apresentam-se os valores de  $Q^2$  com base nos resultados totais do procedimento de *blindfolding*. Como todos os valores  $Q^2$  são consideravelmente superiores a zero, conclui-se pela existência de relevância preditiva do modelo em relação as variáveis latentes endógenas. Com base nos resultados, identifica-se a qualidade da validade preditiva do construto exógeno (PPGP-R) em relação aos construtos endógenos (AO, RO e CO), visto que os valores de  $Q^2$  são maiores do que zero (HAIR JR *et al.*, 2014).

De acordo com a Tabela 25, apresentam-se ainda os valores do tamanho do efeito  $f^2$  para o modelo. Nota-se que o efeito do construto PPGP-R sobre AO com valor de 0,16 é considerado médio. Com relação aos efeitos da variável exógena PPGP-R sobre as variáveis endógenas RO e CO, com valores respectivos de 0,68 e 0,88, são considerados grandes pela literatura (HAIR JR *et al.*, 2014).

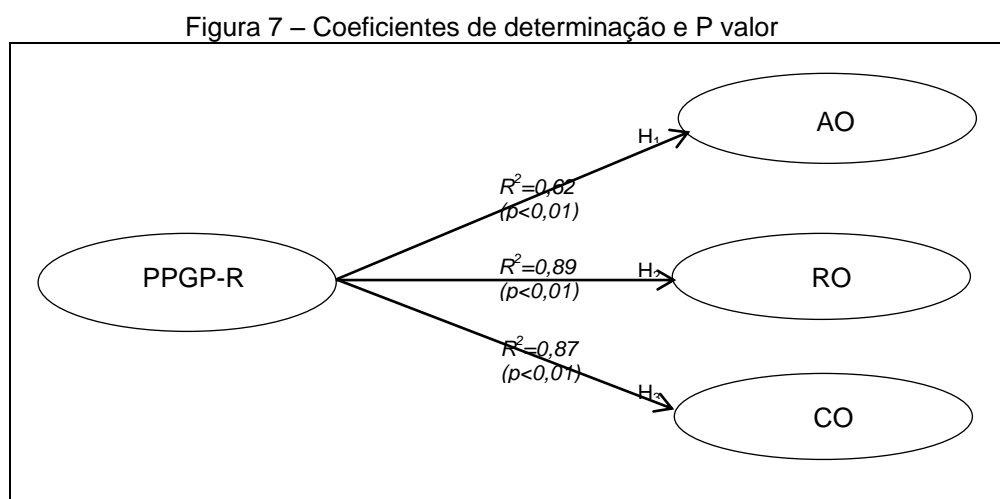
Do Nascimento e Da Silva Macedo (2016) sugerem que não seja indicado apenas se a relação entre as variáveis é significativa, mas também, reportar o tamanho do efeito entre essas variáveis, dado que ajuda os pesquisadores a avaliarem a contribuição global da pesquisa. Assim, os resultados apresentados na Tabela 28 indicam uma elevada capacidade de previsão do construto exógeno nos construtos endógenos. Destaca-se também que os resultados da avaliação da

relevância preditiva por meio da análise dos valores de  $Q^2$  se alinham aos resultados obtidos na análise do tamanho dos efeitos dos valores  $f^2$ .

A partir dos índices estatísticos estimados e apresentados nesta etapa, o modelo hipotético gerado para o estudo possui os parâmetros necessários de adequação, ajuste e qualidade para continuar com a análise dos caminhos e hipóteses do modelo.

#### 4.7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES

Ao final dos estágios propostos por Hair Jr *et al.* (2017) parte-se para a etapa de interpretação dos resultados. Os resultados da análise PLS-SEM são apresentados na Figura 7, em que as setas representam a direção da relação de causalidade, os coeficientes de determinação comparam o efeito relativo das variáveis independentes na dependente, ou seja, o peso de cada variável independente na variável dependente e o valor de probabilidade (valor-p) indica o nível de significância do efeito nas relações entre as variáveis.



Fonte: o autor (2020).

Conforme a Figura 7, e de acordo com os valores evidenciados nas Tabelas 24 e 25, verificou-se que o construto Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas-Reduzida (PPGP-R) possui uma relação positiva e estatisticamente significativa ( $R^2 = 0,62$ ,  $p < 0,01$ ) para a variável dependente Atração Organizacional (AO). Assim, nessa pesquisa não existem evidências suficientes para corroborar a hipótese  $H_1$ . Nesse sentido, pode-se afirmar que a PPGP-R influencia positivamente AO.

Nota-se pela Figura 7, e pelos valores evidenciados nas Tabelas 24 e 25, que o construto Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas-Reduzida (PPGP-R) possui uma relação positiva e estatisticamente significativa ( $R^2 = 0,89$ ,  $p < 0,01$ ) para a variável dependente Retenção Organizacional (RO). Logo, nesse estudo não existem evidências suficientes para corroborar a hipótese H<sub>2</sub>. Assim, pode-se afirmar que a PPGP-R influencia positivamente RO.

Por fim, a Figura 7 esboça os valores evidenciados nas Tabelas 24 e 25, onde o construto Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas-Reduzida (PPGP-R) possui uma relação positiva e estatisticamente significativa ( $R^2 = 0,87$ ,  $p < 0,01$ ) para a variável dependente Comprometimento Organizacional (CO). Desta forma, nesta pesquisa não existem evidências suficientes para corroborar a hipótese H<sub>3</sub>. Assim, pode-se afirmar que a PPGP-R influencia positivamente CO.

#### 4.7.1 Análise multigrupo: efeito da variável moderadora Tempo de Serviço

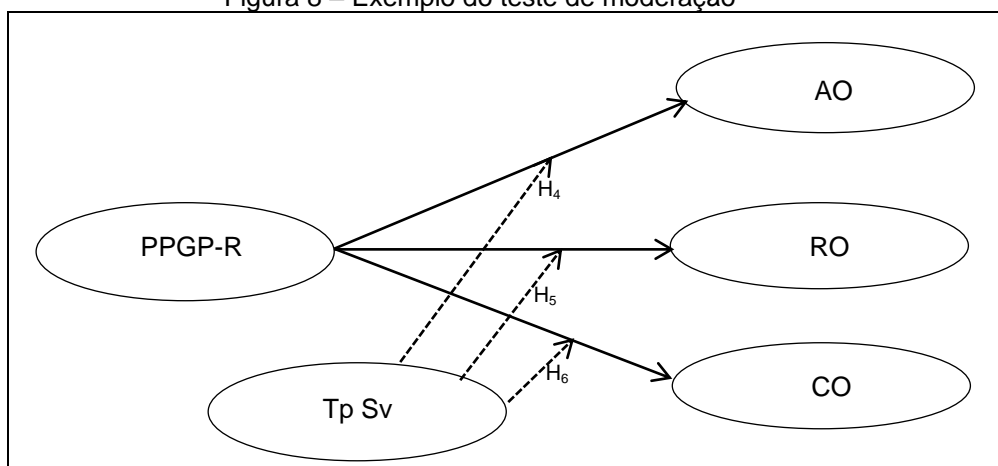
O efeito de moderação corresponde a uma variável que afeta a direção ou intensidade da relação de uma variável preditiva (independente) e outra dependente. A moderação corresponde a diferenças individuais ou condições situacionais que alteram a relação inicialmente proposta entre duas outras variáveis, também chamada de efeito principal de X em Y (PRADO; KORELO; DA SILVA, 2014).

Uma variável moderadora (M) altera a relação entre X e Y em termos de intensidade, ou seja, na presença de M, a relação entre X e Y torna-se mais forte ou mais fraca. A partir desses efeitos é possível avaliar as condições de validade da relação entre X e Y (HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014). Assim, uma associação é dita moderada quando a natureza da relação entre duas variáveis X e Y depende de uma terceira variável (M).

A finalidade desta seção é evidenciar o efeito que a variável moderadora Tempo de Serviço (TS) exerce nas relações: **PPGP-R** (Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas) em **AO** (Atração Organizacional), **PPGP-R** (Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas) em **RO** (Retenção Organizacional) e **PPGP-R** (Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas) em **CO** (Comprometimento Organizacional).

A Figura 8 esboça como foram realizados os testes de hipótese para a moderação com as variáveis sociodemográficas. A variável moderadora empregada neste estudo foi “Tempo de Serviço” (TS).

Figura 8 – Exemplo do teste de moderação



Fonte: o autor (2020).

A análise de moderação é usada quando se deseja descobrir as condições de fronteira de um fenômeno (HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014). Em virtude de alguns inconvenientes verificados na utilização dos modelos de regressão linear clássica, entre eles a pressuposição de homocedasticidade, a sensibilidade a *outliers* e possíveis falhas quando a variável resposta é assimétrica, sugere-se, no sentido de minimizar esses inconvenientes e alcançar resultados robustos, o modelo de regressão conhecido como regressão quantílica (COSTA *et al.*, 2015).

Visando testar empiricamente as relações reportadas na Figura 8, faz-se necessário o uso da técnica de análise de regressão não paramétrica quantílica, com o objetivo de atender aos pressupostos clássicos de normalidade, homocedasticidade e multicolinearidade das distribuições de probabilidade dos resíduos. Essa técnica econométrica busca obter modelos para os diversos quantis visando minimizar os erros absolutos ponderados. Permite também estimar quaisquer quantis da variável resposta ou dependente, tais como a mediana. Além disso, ela permite que se obtenham mais informações acerca do impacto de uma covariável em toda a distribuição da variável resposta, e não apenas na sua média.

Outro aspecto que justifica o uso da técnica nesta Tese está no fato de que os modelos de regressão quantílica são robustos em relação à presença de *outliers* e erros que não sigam uma distribuição normal, podendo incorporar ainda possível heterocedasticidade a partir das variações das estimativas dos parâmetros por diferentes quantis da distribuição (COSTA *et al.*, 2015).

#### 4.7.2 Efeito Tempo de Serviço na relação entre os construtos PPGP-R e AO

O objetivo da análise é investigar por meio da regressão quantílica o efeito da variável categórica Tempo de Serviço (TS) na relação entre os construtos PPGP-R e AO. Neste contexto, foi atribuído a variável moderadora o valor igual a 1 para o tempo de serviço entre 1 e 5 anos, o valor igual a 2 para o tempo de serviço entre 6 e 10 anos, o valor 3 para o tempo de serviço variando entre 11 e 15 anos, o valor 4 para o tempo de serviço entre 16 e 20 anos, o valor 5 para o tempo entre 21 e 25 anos, o valor igual a 6 para o tempo entre 26 e 30 anos e o valor igual a 7 para o tempo de serviço acima de 30 anos.

Para tanto, o efeito do Tempo de Serviço sobre a relação entre PPGP-R e AO, conforme exemplificado na Figura 8, é captado estatisticamente a partir da criação de uma nova variável formulada a partir da interação entre TS e PPGP-R (TS\*PPGP-R), sendo regredida contra a variável dependente AO. Busca-se concomitantemente corroborar ou refutar a hipótese de pesquisa envolvendo a variável Tempo de Serviço, tal como pode descrita da seguinte forma:

*H<sub>4</sub>: A variável moderadora Tempo de Serviço não exerce influência positiva e estatisticamente significativa na relação entre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas-R e Atração Organizacional.*

Desta forma, estimou-se a regressão quantílica avaliando-se tanto o sinal quanto a magnitude do parâmetro estimado para a variável (PPGP-R\*Tempo de Serviço), considerando um nível de significância estatístico de 5%. Visualiza-se os resultados da estimativa realizada pelo software Gretl (2020), na Tabela 26.

Tabela 26 - Estimativa dos parâmetros da regressão quantílica para AO

Modelo 1: Estimativa dos quantis, com o uso dos erros padrão robustos e tau = 0,50					
Variáveis	Parâmetros (1)	Erro padrão (2)	t-Student (3)	p-valor (4)	Sig. (5)
Constante	3,158	0,135	23,37	0,000	***
PPGP-R	0,351	0,015	23,37	0,000	***
PPGP-R*TS	0,018	0,003	7,011	0,000	***

(\*): 10%; (\*\*): 5%; (\*\*\*): 1%. Variável Dependente: AO. Estimativa a partir do software Gretl.

Mediana da variável dependente: 4; Soma dos resíduos absolutos: 302,8246; Soma dos resíduos quadrados: 340,756.

Log da verossimilhança: -597,6639; Critério de Schwarz: 1214,931; Critério de Hannan-Quinn: 1201,328.

Fonte: o autor (2020).

De acordo com os resultados auferidos da Tabela 26, percebe-se que todos os parâmetros estimados foram estatisticamente significativos, dado que os valores de probabilidade (p-valor) dispostos na coluna (4), associados a tais variáveis são menores do que o nível de significância adotado de 5%.

Observa-se que o parâmetro associado a variável *dummy* multiplicativa ou variável moderadora (PPGP-R\*TS) foi igual a 0,018, sendo positivo e estatisticamente significativo para o quantil igual a 0,50. Destaca-se que o teste ajustamento do modelo para diagnosticar a multicolinearidade apresentou um valor para o teste de Fator de Inflação de Variância (VIF) igual a 1,029, tanto para PPGP-R quanto para PPGP-R\*TS, indicando ausência de multicolinearidade, dado que este valor é menor do que o valor de referência 10. O teste de normalidade evidenciou um comportamento dos resíduos que não se adequa a uma distribuição normal, porém, a técnica de regressão quantílica já pressupõe não normalidade.

Avaliando-se a hipótese  $H_4$  enunciada anteriormente, com base nos resultados da estimativa do parâmetro associado a variável moderadora (PPGP-R\*TS) disposto na Tabela 26, pode-se afirmar que existem evidências de que o Tempo de Serviço (TS) exerce influência na relação existente entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) e a Atração Organizacional (AO), o que leva a refutação da hipótese testada, considerando um nível de significância estatística de 5%.

#### **4.7.3 Efeito Tempo de Serviço na relação entre os construtos PPGP-R e RO**

Dando continuidade, o próximo objetivo é investigar por meio da técnica de regressão quantílica o efeito da variável categórica Tempo de Serviço (TS) na relação entre os construtos Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) e Retenção Organizacional (RO). O efeito da variável moderadora Tempo de Serviço, conforme exemplificado na Figura 8, sobre a relação entre PPGP-R e RO é capturado estatisticamente a partir da formulação de uma nova variável onde leva em conta a interação entre TS e PPGP-R (TS\*PPGP-R), sendo regredida contra a variável dependente RO.

De maneira análoga a análise da hipótese anterior, procura-se corroborar ou refutar a hipótese de pesquisa envolvendo a variável moderadora Tempo de Serviço, tal como pode descrita da seguinte forma:



**H<sub>5</sub>:** A variável moderadora Tempo de Serviço não exerce influência positiva e estatisticamente significativa na relação entre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas-R e Retenção Organizacional.

Para tanto, foi estimada a regressão quantílica onde se avalia tanto o sinal quanto a magnitude do parâmetro estimado para a variável (PPGP-R\*Tempo de Serviço), considerando um nível de significância estatístico de 5%. Os resultados da estimativa realizada pelo software Gretl (2020), podem ser visualizados na Tabela 27.

Tabela 27 - Estimativa dos parâmetros da regressão quantílica para RO

Modelo 1: Estimativa dos quantis, com o uso dos erros padrão robustos e tau = 0,50					
Variáveis	Parâmetros (1)	Erro padrão (2)	t-Student (3)	p-valor (4)	Sig. (5)
Constante	1,500	0,213	7,043	0,000	***
PPGP-R	0,500	0,063	7,887	0,000	***
PPGP-R*TS	0,000	0,005	0,000	0,999	-

(\*): 10%; (\*\*): 5%; (\*\*\*): 1%. Variável Dependente: RO. Estimativa a partir do software Gretl

Mediana da variável dependente: 3; Soma dos resíduos absolutos: 219,50; Soma dos resíduos quadrados: 178,75.

Log da verossimilhança: -433,545; Critério de Schwarz: 885,794; Critério de Hannan-Quinn: 878,071

Fonte: o autor (2020).

Com base nos resultados obtidos na Tabela 27, percebe-se que todos os parâmetros estimados foram estatisticamente significativos, dado que os valores de probabilidade (p-valor) disposto na coluna (4), associados a tais variáveis são menores do que o nível de significância adotado de 5%, exceto para a variável moderadora PPGP-R\*TS, onde o parâmetro estimado foi igual a zero e o valor de probabilidade supera em demasia o nível de significância estatístico de 5%.

Observa-se que o parâmetro associado a variável *dummy* multiplicativa ou variável moderadora (PPGP-R\*TS) foi igual a 0,000, e foi não significativo para o quantil igual a 0,50. Destaca-se que o teste ajustamento do modelo para diagnosticar a multicolinearidade apresentou um valor para o teste de Fator de Inflação de Variância (VIF) similar a regressão estimada anteriormente, igual a 1,029, tanto para PPGP-R quanto para PPGP-R\*TS, indicam ausência de multicolinearidade, dado que este valor é menor do que o valor de referência 10. O teste de normalidade também evidenciou um comportamento dos resíduos que não

se adequa a uma distribuição normal, corroborado pela técnica de regressão quantílica que já pressupõe não normalidade.

Avaliando-se a hipótese  $H_5$  enunciada anteriormente, com base nos resultados da estimativa do parâmetro associado a variável moderadora (PPGP-R\*TS) disposto na Tabela 27, pode-se afirmar que existem evidências de que o Tempo de Serviço (TS) não exerce influência na relação existente entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) e a Retenção Organizacional (RO), o que leva a aceitação da hipótese testada, considerando um nível de significância estatística de 5%.

#### **4.7.4 Efeito Tempo de Serviço na relação entre os construtos PPGP-R e CO**

O objetivo desta análise é investigar com base na análise de regressão quantílica o efeito da variável categórica Tempo de Serviço (TS) na relação entre os construtos Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) e Comprometimento Organizacional (CO). O efeito do Tempo de Serviço sobre a relação entre PPGP-R e CO pode ser visualizado em termos estatísticos com base na formulação de uma nova variável onde leva em conta a interação entre TS e PPGP-R (TS\*PPGP-R), sendo regredida contra a variável dependente CO.

De forma análoga a hipótese testada anteriormente, busca-se corroborar ou mesmo refutar a hipótese de pesquisa envolvendo a variável moderadora Tempo de Serviço, tal como pode ser relatada da seguinte forma:

***H<sub>6</sub>:** A variável moderadora Tempo de Serviço não exerce influência positiva e estatisticamente significativa na relação entre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas-R e Comprometimento Organizacional.*

Nesse sentido, estimou-se a regressão quantílica onde se avalia tanto o sinal quanto a magnitude do parâmetro estimado para a variável (PPGP-R\*Tempo de Serviço), considerando um nível de significância estatístico de 5%. Os resultados da estimativa realizada pelo software Gretl (2020), podem ser visualizados na Tabela 28.

Tabela 28 - Estimativa dos parâmetros da regressão quantílica para CO

Modelo 1: Estimativa dos quantis, com o uso dos erros padrão robustos e tau = 0,50					
Variáveis	Parâmetros (1)	Erro padrão (2)	t-Student (3)	p-valor (4)	Sig. (5)
Constante	1,250	0,046	27,045	0,000	***
PPGP-R	0,750	0,009	81,136	0,000	***
PPGP-R*TS	0,000	0,000	-0,243	0,808	-

(\*): 10%; (\*\*): 5%; (\*\*\*): 1%. Variável Dependente: CO. Estimativa a partir do software Gretl

Mediana da variável dependente: 4; Soma dos resíduos absolutos: 194,25; Soma dos resíduos quadrados: 131,4375.

Log da verossimilhança: -371,220; Critério de Schwarz: 761,143; Critério de Hannan-Quinn: 753,421

Fonte: o autor (2020).

Observando-se os resultados dispostos na Tabela 28, nota-se que todos os parâmetros estimados foram estatisticamente significativos, dado que os valores de probabilidade (p-valor) dispostos na coluna (4), associados a tais variáveis são menores do que o nível de significância adotado de 5%, exceto para a variável moderadora PPGP-R\*TS, onde o parâmetro associado a tal variável situou-se próximo de zero e o valor de probabilidade igual a 0,808 que supera em demasia o nível de significância estatístico de 5%.

Verifica-se também que o parâmetro associado a variável *dummy* multiplicativa ou variável moderadora (PPGP-R\*TS) foi precisamente igual a  $-8,848E-14$ , sendo estatisticamente não significativo para o quantil igual a 0,50. Destaca-se que o teste ajustamento do modelo para diagnosticar a multicolinearidade apresentou um valor para o teste de Fator de Inflação de Variância (VIF) similar a regressão estimada anteriormente, igual a 1,029, tanto para PPGP-R quanto para PPGP-R\*TS, indica ausência de multicolinearidade, dado que este valor é menor do que o valor de referência 10. O teste de normalidade de *Jarque-Bera* também evidenciou um comportamento dos resíduos que não se ajusta a uma distribuição normal, corroborada pela técnica de regressão quantílica que pressupõe não normalidade.

Avaliando-se a hipótese  $H_6$  que fora enunciada anteriormente, pautando-se nos resultados da estimativa do parâmetro associado a variável moderadora (PPGP-R\*TS) disposto na Tabela 28, pode-se afirmar que existem evidências de que o Tempo de Serviço (TS) não exerce influência na relação existente entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) e o Comprometimento Organizacional (CO), o que leva a corroborar a hipótese testada, considerando um nível de significância estatística de 5%.

#### 4.7.5 Síntese das hipóteses testadas no estudo

De acordo com os resultados dos indicadores utilizados, pode-se inferir que as relações entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Reduzida (PPGP-R) e os fatores de Atração, Retenção e Comprometimento Organizacional são suportadas no modelo. Além disso, pode-se verificar que as hipóteses do modelo foram aceitas com exceção das hipóteses moderadoras H5 (Tempo de Serviço modera PPGP-R e RO) e H6 (Tempo de Serviço modera PPGP-R e CO). A Tabela 29 sintetiza os resultados das hipóteses testadas neste estudo.

Tabela 29 - Resultado das hipóteses testadas no estudo

Hipótese	Relação de influência	Estatística t	p-value	Resultado
H1	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas x Atração Organizacional	7,43	0,000	Refutada
H2	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas x Retenção Organizacional	34,41	0,000	Refutada
H3	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas x Comprometimento Organizacional	22,74	0,000	Refutada
H4	Tempo de Serviço * Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas x Atração Organizacional	7,011	0,000	Refutada
H5	Tempo de Serviço * Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas x Retenção Organizacional	0,000	0,999	Corroborada
H6	Tempo de Serviço * Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas x Comprometimento Organizacional	-0,243	0,808	Corroborada

Fonte: o autor (2020).

De acordo com a Tabela 29, observa-se que todas as hipóteses centrais da pesquisa foram refutadas. Já em relação à variável sociodemográfica que foi testada como moderadora, das três hipóteses testadas, apenas uma foi refutada, enquanto que para as demais não foram encontradas evidências estatísticas para a sua rejeição.

Ainda conforme evidenciado na Tabela 29, os resultados da hipótese H<sub>1</sub> (*A dimensão atração organizacional não sofre influência das políticas e práticas de gestão de pessoas*) apontam para a existência de evidências estatísticas significativa para a rejeição de H<sub>1</sub>, corroborando que as PPGP-R influenciam positivamente na AO, de acordo com o teste t 7,43 e valor de probabilidade que foi menor que o nível de significância adotado de 5% (valor-p = 0,000). Tal resultado coadunou com os achados de (GENARI; MACKE, 2018) que apontam a atração de talentos, por meio de recrutamento e seleção de colaboradores, como uma prática importante de GEP.

Na mesma linha, (LAM; WHITE, 1998) argumentam que para a criação de

uma forte orientação de RH, as políticas de GP devem incluir funções igualmente importantes para recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento de talentos. Ademais, Reis e Braga (2016) encontraram evidências de que a atratividade está relacionada a diversas estratégias de GP, orientadas por atributos de diferentes gerações. A atratividade é "aos olhos do observador" e, portanto, as características contextuais e demográficas, como gênero, raça, idade, educação e renda influenciam as percepções das pessoas sobre a atratividade das organizações (REIS; BRAGA, 2016).

Conforme a Tabela 29, os resultados da hipótese H<sub>2</sub> (*A dimensão retenção organizacional não sofre influência das políticas e práticas de gestão de pessoas*) apontam para a existência de evidências estatísticas significativa para a rejeição de H<sub>2</sub>, corroborando que as PPGP-R influenciam positivamente na RO, de acordo com teste t 34,41 e o valor de probabilidade que foi menor que o nível de significância adotado de 5% (valor-p = 0,000). Os resultados coincidem com os achados de (KYNDT *et al.*, 2009) que demonstraram significativa contribuição das políticas de valorização e desenvolvimento dos colaboradores para a retenção organizacional.

Da mesma forma, a pesquisa de Henderson e Sowa (2018) com bombeiros voluntários dos Estados Unidos indicam que práticas de treinamento, gestão de desempenho, satisfação no trabalho e compromisso organizacional influenciam a intenção de permanecer, sugerindo que práticas e programas de gestão de pessoas são importantes na retenção de pessoas (HENDERSON; SOWA, 2018). Os resultados encontrados por Hauschild *et al.* (2016) enfatizaram que atividades militares, cujas condições de trabalho são exigentes, costumam usar testes de aptidão física para seleção ou retenção de empregos. As condições físicas são usadas como um fator determinante para a entrada e retenção para garantir um nível básico de aptidão do militar. Os testes de aptidão usados como critérios de seleção, promoção ou retenção de empregos devem estar vinculados às capacidades críticas para a natureza do trabalho, a fim de atender aos requisitos legais e antidiscriminação (HAUSCHILD *et al.*, 2016).

De acordo com a Tabela 29, os resultados da hipótese H<sub>3</sub> (*A dimensão comprometimento organizacional não sofre influência das políticas e práticas de gestão de pessoas*) apontam para a existência de evidências estatísticas significativa para a rejeição de H<sub>3</sub>, corroborando que as PPGP-R influenciam positivamente no CO, de acordo com teste t 22,74 e o valor de probabilidade que foi

menor que o nível de significância adotado de 5% (valor-p = 0,000). Tal resultado coadunou com os achados de (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013) em que a política de envolvimento e recompensas foi a principal preditora e relacionou-se positivamente com o comprometimento organizacional. Da mesma forma, (KONTOGHIORGHES, 2016) descobriram políticas que promovem a satisfação no trabalho tem efeito sobre o comprometimento organizacional, que influenciam nas intenções de rotatividade de pessoal.

Na mesma linha, os resultados mostram que as dimensões afetiva, normativa e calculativa do comprometimento organizacional são influenciadas pela percepção das práticas de gestão de pessoas “Envolvimento” e “Remuneração”(JESUS; ROWE, 2015). Corroborando com os resultados, Huselid (1995) descreve que práticas de trabalho inovadoras, remuneração e recompensas, associado a investimentos em treinamento, podem ocasionar comprometimento por parte dos colaboradores (HUSELID, 1995). Por fim, os resultados encontrados por Lima e Rowe (2019) apontam que apenas as políticas de envolvimento e treinamento, desenvolvimento e educação, influenciam o comprometimento organizacional de docentes em universidades públicas (LIMA; ROWE, 2019).

Pelo exposto na Tabela 29, os resultados da hipótese H<sub>4</sub> (*Não existe influência positiva do Tempo de Serviço na relação entre AO e PPGP*) apontam para a existência de evidências estatísticas significativa para a rejeição de H<sub>4</sub>, corroborando que a variável moderadora Tempo de Serviço exerce influência positiva e estatisticamente significativa na relação entre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas-Reduzida e Atração Organizacional, de acordo com teste t 7,011 e o valor de probabilidade que foi menor que o nível de significância adotado de 5% (valor-p = 0,000). Tal resultado corrobora com os estudos de (DOMINGOS-GOMES *et al.*, 2016) que comparou a aptidão física relacionada à saúde entre policiais militares, relacionando o tempo de serviço dos militares com essas variáveis. Os achados demonstram que o tempo de serviço interfere negativamente na aptidão morfológica, neuromuscular e cardiorrespiratória dos militares (DOMINGOS-GOMES *et al.*, 2016).

Para os autores supracitados, os achados do estudo trazem novas evidências para a literatura, relatando a importância das políticas públicas direcionadas ao público militar. Na mesma linha, (FERREIRA *et al.*, 2017) argumentam que os policiais tendem a estar mais propensos ao adoecimento com o decorrer dos anos

de corporação, sugerindo que as estratégias individuais de resistência e enfrentamento se enfraquecem também ao longo do tempo de serviço e interferem nas condições de trabalho dos militares (FERREIRA *et al.*, 2017).

Conforme a Tabela 29, os resultados da hipótese H<sub>5</sub> (*Não existe influência positiva do Tempo de Serviço na relação entre RO e PPGP*) apontam para a existência de evidências estatísticas significativa para a aceitação de H<sub>5</sub>, corroborando que a variável moderadora Tempo de Serviço não exerce influência positiva e estatisticamente significativa na relação entre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas-Reduzida e Retenção Organizacional, de acordo com o valor de probabilidade que foi maior que o nível de significância adotado de 5% (valor-p = 0,999).

A pesquisa realizada por Garcia e Coltre (GARCIA; COLTRE, 2017)2017) constatou que um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas contribui para a retenção de talentos na organização, exceto pela política de recrutamento e seleção. Por meio de correlação canônica, os autores também concluíram que a variável tempo de serviço interfere em diferentes variáveis sociodemográficas como idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo ocupado (GARCIA; COLTRE, 2017).

Por fim, de acordo com a Tabela 29, os resultados da hipótese H<sub>6</sub> (*Não existe influência positiva do Tempo de Serviço na relação entre CO e PPGP*) apontam para a existência de evidências estatísticas significativa para a aceitação de H<sub>6</sub>, corroborando que a variável moderadora Tempo de Serviço não exerce influência positiva e estatisticamente significativa na relação entre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas-Reduzida e Comprometimento Organizacional, de acordo com o valor de probabilidade que foi maior que o nível de significância adotado de 5% (valor-p = 0,808).

Os estudos de Pinho e De Oliveira (2017) revelam que em pesquisas relacionadas ao construto comprometimento, dentre as políticas e práticas de RH mais investigadas estão: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; remuneração e recompensas; condições de trabalho e avaliação de desempenho. Dentre as variáveis sociodemográficas mais estudadas está à idade, escolaridade, tempo de serviço e exercício de função gratificada (PINHO; DE OLIVEIRA, 2017).

O tempo de serviço em uma organização está positivamente relacionado ao

nível de internalização dos valores organizacionais, o que resulta em maior comprometimento do indivíduo (MEYER; ALLEN, 1991). Bastos *et al.* (2013) explicam que as características pessoais, como idade, gênero e tempo de serviço na organização, são variáveis distais do comprometimento, cujas relações com o fenômeno são geralmente modestas (BASTOS *et al.*, 2013). Tal resultado é compatível com os achados nesta pesquisa. No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo, suas contribuições acadêmicas, limitações e sugestões para estudos futuros.



## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa realizada, suas contribuições acadêmicas, implicações gerenciais, limitações e sugestões para estudos futuros. O estudo permitiu alcançar os objetivos específicos estabelecidos e, conseqüentemente, o objetivo geral proposto. Além disso, foram delineados quatro objetivos específicos de pesquisa com intuito de abranger, em alguma medida, a resposta à pergunta de pesquisa enunciada no capítulo introdutório da tese.

O primeiro objetivo específico foi o de contextualizar as políticas e práticas de gestão de pessoas deliberadas pelo CBMDF relacionado aos fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares. Para o cumprimento do objetivo, foi realizada a observação direta dos processos e atividades dos bombeiros do DF. Da mesma forma, foi realizada a análise documental das principais legislações relacionadas à dimensão humana da corporação.

Quanto às PPGP relacionadas aos fatores de recrutamento e seleção, o Estatuto dos Bombeiros Militares do CBMDF, regulamenta o ingresso na carreira por meio de concurso público. A questão é que a natureza do trabalho exercido pelos bombeiros militares é desgastante e representa riscos para a saúde, o que não pode ser captado pelos processos de seleção em concursos públicos. A ideologia concurreira que se entrelaçam em uma espécie de círculo vicioso dos concursos públicos no Brasil, podem direcionar candidatos que *a priori* aspiram à estabilidade e salários comparativamente mais altos no setor público, independente da vocação para o trabalho.

O fator envolvimento é evidenciado no plano estratégico do CBMDF, especificando a GP como um conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais. O plano também estabelece a valorização do profissional bombeiro-militar por meio da capacitação e da gestão de competências. No entanto, as práticas de recrutamento e seleção no setor público têm foco no cargo e não em competências, o que propicia que um determinado candidato aprovado tenha dificuldade de desempenhar sua missão de salvar vidas.

Quanto aos fatores relacionados ao treinamento, desenvolvimento e educação, o CBMDF possui em sua estrutura um departamento específico para

tratar destes fatores. Os resultados indicam que o treinamento, a gestão de desempenho e a capacitação continuada influenciam na intenção de permanecer, sugerindo que práticas e programas de gestão, bem como outros fatores contextuais que moldam a satisfação e o comprometimento, são importantes na retenção de pessoas.

Quando relacionado ao fator condições de trabalho, os resultados apontam para a existência dos riscos nas atividades de bombeiro, no que se refere à saúde física e a mental. Os profissionais estão vulneráveis aos fatores de riscos físicos, químicos, e biológicos, em função das condições do ambiente de trabalho, além das pressões emocionais e psíquicas. As lesões podem ser ocasionadas por um acidente de trabalho, proveniente de uma queda ou do manuseio de máquinas e equipamentos. O salvamento em altura é um exemplo de atividade na qual os fatores acima são encontrados, ou seja, tais elementos presentes nas atividades de trabalho dos bombeiros podem provocar acidentes e gerar agravos à sua saúde.

Neste contexto, a capacitação do pessoal é fator crítico de sucesso em organizações que prestam serviços à comunidade em situações de urgência e emergência. Elas necessitam de conhecimento, pessoas, materiais e equipamentos diferenciados. Criam demandas por novas técnicas de intervenção e atendimento, por aprimoramento dos processos de serviços, pela redução de erros e falhas, pela otimização de recursos e pela qualificação de pessoal (SARQUIS *et al.*, 2016).

Com relação ao fator avaliação de desempenho e competências, o CBMDF explicita em seu plano estratégico para o período de 2017 a 2024, instituir a capacitação e gestão de pessoas por competências, com foco estratégico. Parte dos dirigentes e dos gestores de RH reconhece a contribuição decisiva das pessoas para o desempenho organizacional e a importância do desenvolvimento das competências, mas somente uma minoria harmoniza sua política com o discurso sobre a prioridade da valorização e desenvolvimento das pessoas.

Quando um colaborador é bem avaliado, ele pode escolher seu local de trabalho, tem maior possibilidade de promoção e crescimento mais rápido na Instituição. Contudo, a questão da meritocracia e da sua avaliação é polêmica, e o problema está relacionado à forma com que a situação é tratada no setor público, normalmente com a criação de decretos, ou outros mecanismos jurídicos e formais.

Por fim, quantos às políticas de remuneração e recompensas, basicamente a remuneração dos bombeiros militares compõe-se de soldo, adicionais e

gratificações. Concomitante os militares do DF fazem jus a diversos direitos pecuniários como: diárias, transporte, ajuda de custo, auxílio (fardamento, alimentação, moradia, natalidade, invalidez, funeral), e assistência pré-escolar, salário família, adicional de férias e natalino. Pela descrição, nota-se uma série de benefícios ao público militar, estruturados em lei, que não necessariamente são estendidos a outras áreas, seja no próprio setor público ou na iniciativa privada.

As recompensas constituem reconhecimento aos bons serviços prestados por militares, e se materializam na forma de elogio e referência elogiosa, e as dispensas do serviço. No setor público, a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Tal fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.

O segundo objetivo específico foi o de identificar e verificar a validade das escalas para mensurar as políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares. Para mensurar as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) foi identificada a escala desenvolvida por Demo *et al.* (2014), com uma estrutura de 6 fatores e composta por 32 itens. A escala foi denominada *Human Resource Management Policies and Practices Scale* (HRMPPS). Demo *et al.* (2014) traduziram a versão americana da EPPRH, que possui melhores índices psicométricos e todos os fatores apresentaram Alfa de Cronbach superior a 0,7.

Em virtude do número elevado de itens da escala EPPHR, e com a finalidade de otimização das análises quando da etapa da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), nesta pesquisa utilizou-se um modelo reduzido da escala (GALINHA; PEREIRA; ESTEVES, 2014). Em sua versão reduzida, a EPPHR utilizou a sigla PPGP-R, que significa Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Reduzida.

Desse modo, com o objetivo de compor uma versão reduzida da EPPHR e respeitando a sua estrutura de seis dimensões, foram calculados os índices de consistência (Alpha de Cronbach 0,943) e verificadas as evidências de validade convergente (Variância Média Extraída – AVE 0,783) sobre os itens de cada fator que detinham cargas fatoriais mais elevadas, formando a PPGP-R.

O valor estimado para o KMO foi 0,873, o que leva a conclusão de que o uso

da técnica de análise fatorial é adequado. O poder explicativo da dimensão PPGP-R superou os 89,4% de variância total explicada, o que atende perfeitamente aos valores indicados pela literatura. Todas as cargas fatoriais atendem aos índices sugeridos pela literatura, bem como o valor da comunalidades estão adequados (> 0,8).

Para mesurar a Atração Organizacional (AO) foi identificada a escala de Highhouse, Lievens e Sinar (2003) com 3 fatores e um total de 15 itens. Pela análise fatorial realizada pode-se validar os índices psicométricos da escala. O índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou resultado superior a 0,7 em todos os fatores e o resultado do teste de esfericidade de Bartlett para avaliar a significância da correlação das variáveis da escala apresentou valor de probabilidade igual a 0,000, comprovando a análise fatorial da escala e sugerindo a existência de relações significativas entre os itens da escala utilizada. Quanto à Variância Total Explicada (VTE), todas as dimensões apresentaram poder explicativo superior a 70%, atendendo aos valores recomendados pela literatura.

A análise de consistência interna do instrumento apresentou Alfa de Cronbach (0,922). Já a validade convergente é estabelecida considerando o valor das cargas externas dos indicadores por meio da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE). No caso específico, o valor de AVE foi superior a 0,5, atendendo os valores de referência. Também a validade discriminante, que avalia o quanto um construto é diferente dos demais, apresentou valor de 0,808, indicando que a raiz quadrada das AVEs de todos os construtos são superiores aos valores das correlações entre os construtos, sendo possível concluir que existe validade discriminante.

Para mesurar a Retenção Organizacional (RO) foi identificada a escala de Kyndt *et al.* (2009), com 2 fatores e 11 itens. Pela análise fatorial realizada pode-se validar os índices psicométricos da escala. O índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou resultado superior a 0,7 em todos os fatores e o resultado do teste de esfericidade de Bartlett para avaliar a significância da correlação das variáveis da escala apresentou valor de probabilidade igual a 0,000, comprovando a análise fatorial da escala e sugerindo a existência de relações significativas entre os itens da escala utilizada. Quanto à Variância Total Explicada (VTE), todas as dimensões apresentaram poder explicativo superior a 60%, atendendo aos valores recomendados pela literatura.

A análise de consistência interna do instrumento apresentou Alfa de Cronbach (0,897). Já a validade convergente é estabelecida considerando o valor das cargas externas dos indicadores por meio da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE). No caso específico, o valor de AVE foi superior a 0,5, atendendo aos valores de referência. Também a validade discriminante, que avalia o quanto um construto é diferente dos demais, apresentou valor de 0,913, indicando que a raiz quadrada das AVEs de todos os construtos são superiores aos valores das correlações entre os construtos, sendo possível concluir que existe validade discriminante.

Para medir o Comprometimento Organizacional (RO) foi identificada a escala de Medeiros e Enders (1998). Para a validação foi utilizada a análise fatorial, que confirmou a estrutura tridimensional do comprometimento composto por 13 itens distribuídos em 3 fatores (afetivo, normativo e instrumental ou calculativo) (MEDEIROS; ENDERS, 1998). A análise fatorial validou os índices psicométricos da escala. O índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou resultado superior a 0,7 em todos os fatores e o resultado do teste de esfericidade de Bartlett para avaliar a significância da correlação das variáveis da escala apresentou valor de probabilidade igual a 0,000, comprovando a análise fatorial da escala e sugerindo a existência de relações significativas entre os itens da escala utilizada. Quanto à Variância Total Explicada (VTE), todas as dimensões apresentaram poder explicativo superior a 50%, atendendo aos valores recomendados pela literatura.

A análise de consistência interna do instrumento apresentou Alfa de Cronbach (0,926). Já a validade convergente é estabelecida considerando o valor das cargas externas dos indicadores por meio da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE). No caso específico, o valor de AVE foi superior a 0,5, atendendo aos valores de referência. Também a validade discriminante, que avalia o quanto um construto é diferente dos demais, apresentou valor de 0,843, indicando que a raiz quadrada das AVEs de todos os construtos são superiores aos valores das correlações entre os construtos, sendo possível concluir que existe validade discriminante. Assim, pode-se identificar e verificar a validade de todas as escalas utilizadas neste estudo de acordo com o Apêndice B.

O terceiro objetivo específico foi o de mensurar a percepção dos colaboradores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares. A partir das

respostas coletadas por meio do instrumento de pesquisa (Apêndice B), os resultados evidenciaram questões relevantes para o público militar. O item 32 da escala “Na Instituição, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados”, o item 25 “Na Instituição, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de vencimentos” e o item 26 “Na Instituição, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores”, ambas componentes da dimensão PPGP, apresentaram maior variabilidade no padrão de respostas.

Quando relacionado à dimensão AO, o item 34 da escala “Eu não estaria interessado nesta Instituição, exceto como último recurso”, demonstra a importância de estratégias do CBMDF em fortalecer a imagem institucional da Corporação com o intuito de atrair e comprometer colaboradores vocacionados com a missão de salvar vidas.

Quanto à dimensão RO, o item 48 da escala “Estou planejando trabalhar para outra Instituição dentro de um período de três anos”, o item 52 “Não importa se estou trabalhando para uma Instituição ou outra, desde que eu tenha trabalho”, o item 54 “Se eu pudesse começar de novo, optaria por trabalhar para outra Instituição” e o item 58 “Eu verifiquei um emprego em outra Instituição anteriormente”, demonstram maior variabilidade nas respostas. São questões relevantes e que despertam a atenção do CBMDF no sentido de estabelecer ações que valorizem e envolva seus integrantes.

Por fim, quanto à dimensão CO, o item 59 “Eu realmente sinto os problemas da Instituição como se fossem meus”, o item 64 “Eu não deixaria minha Instituição agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”, e o item 69 “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta Instituição”, foram os itens com maior variabilidade no padrão de respostas. O comprometimento organizacional está relacionada a posição hierárquica ocupada pelo servidor e seu tempo de serviço público (ANDREWS; HANSEN; HUXLEY, 2019).

O quarto objetivo específico foi estimar a relação entre às políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e o comprometimento organizacional dos militares. Para estimar esta relação foram estabelecidas seis hipóteses de pesquisa ( $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_5$  e  $H_6$ ), e testadas utilizando a abordagem *Partial Least Squares* (PLS) para modelagem de equações estruturais e regressão quantílica. Pelos resultados obtidos, foi possível identificar a contribuição de cada

variável observada para o construto relacionado, considerando-se a frequência nominal e percentual de respostas aos itens das escalas, e o coeficiente de correlação entre as variáveis. Neste sentido, pode-se identificar a contribuição de cada item para a construção do modelo verificando-se que os resultados sugerem vários fatores de PPGP-R como contribuintes para AO, RO e CO.

Outra contribuição teórica do estudo diz respeito à utilização de escala reduzida para estimar as relações entre as políticas e práticas de GP e os fatores de AO, RO e CO. A criação de um índice sintético nada mais é do que uma tentativa de representar empiricamente um conceito comportamental e complexo. Isso pode repercutir em uma instabilidade do índice, uma vez que as escolhas conceituais que o estruturam podem não corresponder às tendências apresentadas nos dados empíricos. Observou-se que a utilização de tal metodologia permitiu a exibição de uma série de indicadores relativos às várias dimensões, fatores e itens analisados. Permitiu também que se efetuassem alguns cruzamentos entre variáveis, o que fornece uma noção mais otimizada de como se articulam os fatores associados à AO, RO e CO.

Em relação à pergunta de pesquisa, enunciada como em que medida as políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam nos fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares, os resultados, quando tomado em conjunto, levaram a conclusão de que a Tese proposta resta confirmada, podendo-se afirmar que existem evidências estatísticas, na amostra selecionada, que as PPGP influenciam os bombeiros militares e seu viés comportamental relativo à atração, retenção e comprometimento organizacional.

Em termos de contribuição científica para a área da estratégia em Administração Pública, os resultados estatísticos desta Tese confirmam às políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) como preditoras da atração organizacional (AO), retenção organizacional (RO) e comprometimento organizacional (CO). Tal contribuição pode ser utilizada pelo setor público para a redução da dicotomia existente entre a política e a administração, bem como para a diminuição do gargalo entre o discurso e a prática em gestão de pessoas.

Do ponto de vista teórico e prático, em termos de implicações gerenciais, entende-se que este estudo pode auxiliar no avanço da Gestão de Pessoas, ao buscar compreender as atitudes dos gestores de organizações militares que lidam com a GP no seu cotidiano. Assim, na medida em que ao se traçar o perfil

comportamental do colaborador ou grupo de colaboradores, por exemplo, pode-se aperfeiçoar o processo de GP, escolhendo estratégias específicas para adequar determinado público a tarefas que permitam que os mesmos desempenhem melhor suas funções. Tais estratégias objetivam aproveitar o melhor de cada integrante da corporação.

Nesse contexto, os militares poderiam utilizar formações complementares na carreira, adquiridas em diferentes estruturas de formação, qualificação ou aperfeiçoamento, em prol da Instituição. Tal estratégia coaduna com os achados de (LYONS; DUXBURY; HIGGINS, 2006) que afirmam que os servidores públicos valorizam o trabalho estimulante e desafiador intelectualmente. Na mesma linha, entende-se que com o passar do tempo, os integrantes da corporação necessitam ser desafiados com atividades que exijam maior comprometimento com os objetivos da Instituição. Com isso, cresce o sentimento de pertencimento e envolvimento do colaborador para com os objetivos organizacionais (PANDEY; WRIGHT; MOYNIHAN, 2008).

Com base na natureza deste estudo, bem como de suas implicações teóricas e práticas, faz-se necessário apontar algumas limitações da pesquisa com o intuito de recomendar aprofundamento do tema, via trabalhos futuros, e dessa forma, melhorar a base de conhecimento sobre o tema. Como limitações da pesquisa tem-se: a) aplicação do instrumento de pesquisa apenas para militares do CBMDF, sendo relevante a necessidade de inclusão de bombeiros militares de outros Estados da Federação, polícias militares e também das Forças Armadas; b) a utilização de uma amostra de 510 respondentes, mesmo que adequada aos requisitos de tamanho amostral, verifica-se que uma quantidade aproximada de 1.000 participantes pode-se obter a distribuição normal dos dados; c) a dificuldade de se realizar um observação participante mais aprofundada, de forma a captar melhor o cotidiano da corporação e sua relação com as práticas de GP.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se a aplicação do modelo PPGP-R/AO/RO/CO para profissionais das polícias militares, e também para os integrantes da Marinha, do Exército e da Força Aérea Brasileira. Os resultados poderiam esclarecer se as PPGP são igualmente importantes como preditoras de AO, RO e CO. Outra recomendação seria o de um estudo qualitativo com a utilização de uma metodologia como observação participante. Entre os militares, exalta-se a convicção do cumprimento da missão, lutar se preciso for e ajudar se for



necessário. Tal aproximação poderia desvendar aspectos comportamentais interessantes dos integrantes que são incapazes de se capturar com estudos quantitativos.

A inserção estratégica da GP nas estruturas e processos decisórios das instituições públicas ainda é uma questão a ser conquistada. Os resultados sugerem que restrições relacionadas à qualificação dos profissionais de recursos humanos, à ausência de uma gestão estratégica e ao legado histórico-cultural das instituições têm limitado a capacidade de resposta da gestão de pessoas. O setor público enfrenta dificuldades em fazer a transição de área operacional para área estratégica e ainda apresenta discrepância entre o discurso e a prática gerencial.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. R.; BOTELHO, D. Construção de questionários. **Pesquisa Quantitativa em Administração**. São Paulo: Atlas, p. 90–108, 2006.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.
- AMORIM, W. A. C. D.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e Pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 215–221, 2019.
- ANDREWS, R.; HANSEN, J. R.; HUXLEY, K. Senior Public Managers' Organizational Commitment: Do Private Sector Experience and Tenure Make a Difference? **International Public Management Journal**, p. 1-32, 2019.
- APP, S.; BÜTTGEN, M. Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment? **Employee Relations**, v. 38, n. 5, p. 703–723, 2016.
- ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. [s.l.] Kogan Page Publishers, 2020.
- BABBIE, E. **The Pratic of Social Research**. Hardcover, 2006.
- BARNEY, J. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BASTOS, A. V. B. O Conceito de Comprometimento - Sua Natureza e Papel nas Explicações do Comportamento Humano no Trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77–106, 1994.
- BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**, v. 1, p. 279–310, 2013.
- BATISTA, R. C.; MAGALHÃES, Á. R.; LEITE, D. B. Estresse e qualidade de vida de profissionais bombeiros militares do município de Primavera do Leste – Mato Grosso. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 7, n. 2, p. 1671–1691, 2017.
- BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International Journal of Advertising**, v. 24, n. 2, p. 151–172, 2005.
- BOMFIM, W. A. F. **Governança para resultados na administração pública: uma autoavaliação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Administração Pública), Instituto Brasileiro de Direito Público, 2017.
- CABRAL, E. S. DE M.; KILIMNIK, Z. M. Fatores condicionantes da atração e

retenção de jovens profissionais e Âncoras de Carreira: estudo com engenheiros de empresa construtora de obras de infraestrutura de Minas Gerais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 1, p. 388–404, 2017.

CAMARGO, E. J. B.; SILVA PEREIRA, A.; GRZYBOVSKI, D.; LORENZON, A. L. H.; BELTRAME, B. Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 1, 2016.

CARACOL, C.; DA PALMA, P. J.; SOUSA, M. J. Are the talented ones Committed Enough to be Retained?. In: **ECIC2016-Proceedings of the 8th European Conference on Intellectual Capital: ECIC2016**. Academic Conferences and publishing limited, p. 358, 2016

CARDOSO, A. L. J.; KATO, H. T. Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 201–237, 2015.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. D.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 164–192, 2018.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 1119–1148, 2014.

CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, v. 44, n. 3, p. 237–262, 1994.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1–26, 2017.

CHADWICK, C.; DABU, A. Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages. **Organization Science**, v. 20, n. 1, p. 253–272, 2009.

CHANDLER, N. Employer attractiveness: a study into the link between demographics of jobseekers and reasons for applying for a position. **Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 1, p. 30–45, 2019.

CHANLAT, J. F. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Organizações & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 7–34, 1994.

CHORDIYA, R.; SABHARWAL, M.; GOODMAN, D. Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. **Public Administration**, v. 95, n. 1, p. 178-195, 2017.

COELHO, F. S.; MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis) funções do processo de recrutamento e seleção nos concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 151-180, 2018.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 657–686, 2019.

COSTA, A. C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 21, n. 1, p. 70–85, 2019.

COSTA, C. C. D. M.; FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J; ARANTES, L. A. Fatores associados à eficiência na alocação de recursos públicos à luz do modelo de regressão quantílica. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1319–1347, 2015.

COSTA, C. M. D. Corpos de Bombeiros Militares: Uma Abordagem Organizacional. **Revista Preleção**, v. 2, n. 3, p. 27–55, 2008.

COURA, K. V.; FREITAS DIAS, G. A.; ATHAYDE, A. L. M.; DEMO, G.; COSTA, A. C. R. Saturado, maturado ou em ascensão? Por qual caminho permeiam as bibliometrias da área de Gestão de Pessoas? **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 10, n. 1, p. 20–42, 2020.

CREMASCO, L.; CONSTANTINIDIS, T. C.; SILVA, V. A. D. A farda que é um fardo: o estresse profissional na visão de militares do corpo de bombeiros. **Cadernos de Terapia Ocupacional**, v. 16, n. 2, p. 83–90, 2008.

DA SILVA, A. P.; TORIANI, S. D. S.; MEDEIROS ROCHA, E. D.; CARVALHO, P. Desidratação em bombeiros militares após treinamento de combate a incêndio. **Revista Brasileira de Nutrição Esportiva**, v. 12, n. 72, p. 537-541, 2018.

DAI, X. Empirical Study on turnover intention of operation and management talent. In: **International Academic Workshop on Social Science (IAW-SC-13)**. Atlantis Press, 2013

D'ARAUJO, M. C.; PETEK, J. Recrutamento e perfil dos dirigentes públicos brasileiros nas áreas econômicas e sociais entre 1995 e 2012. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 5, p. 840–862, 2018.

DE OLIVEIRA, K. P.; CKAGNAZAROFF, I. B.; SILVEIRA, M. C.; MORAES, C. E. S. Retenção de pessoas no setor público mineiro: O caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 3, p. 46-64, 2012.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de

gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.

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

DEMO, G. *et al.* Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 240-255, 2014.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, n. 1, p. 89–117, 2017.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250–263, 2018.

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

DICK, G. P. M. The influence of managerial and job variables on organizational commitment in the police. **Public Administration**, v. 89, n. 2, p. 557-576, 2011.

DO NASCIMENTO, J. C. H. B.; DA SILVA MACEDO, M. A. Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 10, n. 3, p. 289–313, 2016.

DOMINGOS-GOMES, J. R.; OLIOTA-RIBEIRO, L. S.; SILVA, J. D. S.; MELO, A. C. D.; ALBUQUERQUE NETO, S. L. D.; CIRILO-SOUSA, M. D. S.; ANICETO, R. R. Comparação da aptidão física relacionada à saúde e sua associação com o tempo de serviço entre policiais militares de operações especiais e de trânsito. **Journal of Physical Education**, v. 27, 2016.

EHNERT, I.; PARSA, S.; ROPER, I.; WAGNER, M.; MULLER-CAMEN, M. Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 1, p. 88–108, 2 jan. 2016.

ERASMUS, B.; NAIDOO, L.; JOUBERT, P. Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. **International Review of Research in Open and Distributed Learning**, v. 18, n. 3, p. 83–98, 2017.

ETZIONI, A. **Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo : Atlas, 1981.

FEENEY, M. K.; STRITCH, J. M. Family-friendly policies, gender, and work-life

balance in the public sector. **Review of Public Personnel Administration**. v. 39, n. 3, p. 422-448, 2019.

FERREIRA, L. B.; SANTOS, M. A. F.; PAULA, K. M.; MENDONÇA, J. M. B.; CARNEIRO, A. F. Riscos de adoecimento no trabalho entre policiais militares de um batalhão de Brasília. **Gestão e Sociedade**, v. 11, n. 29, p. 1804–1829, 2017.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2a. ed. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77–101, out. 2008.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55–81, 2010.

FONSECA, D. R. D.; MENESES, P. P. M.; SILVA FILHO, A. I. D.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451–1475, 2013.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

FREITAS, W. R. DE S.; JABBOUR, C. J. C. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 163–188, 2010.

GALINHA, I. C.; PEREIRA, C. R.; ESTEVES, F. Versão reduzida da escala portuguesa de afeto positivo e negativo – PANAS---VRP: Análise fatorial confirmatória e invariância temporal. **Revista da Associação Portuguesa de Psicologia**, v. 28, n. 1, p. 53–65, 2014.

GARCIA, O. P. G.; COLTRE, S. M. A Gestão do Conhecimento Como Fator Determinante na Retenção dos Colaboradores na Empresa: Um Estudo de Caso em uma Organização do Ramo Moveleiro. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 2, p. 182–203, 2017.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. v. 9, n. 1, p. 28, 2010.

GENARI, D.; MACKE, J. Gestão estratégica de recursos humanos e inovação de produto: proposições de pesquisa relacionadas às práticas de atração, retenção e desenvolvimento. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 2508–2540, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503–521, 1987.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F. *et al.* Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). **European Business Review**, EBR. v. 26, n. 2, p. 106–121, 2014.

HAIR JR, J. F. *et al.* (EDS.). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2<sup>a</sup>. ed. ed. Los Angeles: Sage, 2017.

HANSEN, J. R.; KJELDSEN, A. M. Comparing affective commitment in the public and private sectors: a comprehensive test of multiple mediation effects. **Public Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 558-588, 2018.

HAUSCHILD, V. D.; DeGROOT, D. W.; HALL, S. M.; GRIER, T. L.; DEEVER, K. D.; HAURET, K. G.; JONES, B. H. Fitness tests and occupational tasks of military interest: a systematic review of correlations. **Occupational and Environmental Medicine**, v. 74, n. 2, p. 144–153, 2016.

HENDERSON, A. C.; SOWA, J. E. Retaining Critical Human Capital: Volunteer Firefighters in the Commonwealth of Pennsylvania. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 29, n. 1, p. 43–58, 2018.

HERNANDEZ, J. M. DA C.; BASSO, K.; BRANDÃO, M. M. Pesquisa experimental em marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 98–117, 2014.

HERRERA, J. A. F.; COHEN, F. E. M.; SIMÓN, E. S. A. Physical workload during firefighting in Chilean volunteers. **Work**, v. 41, p. 432–436, 2012.

HIGHHOUSE, S.; LIEVENS, F.; SINAR, E. F. Measuring Attraction to Organizations. **Educational and Psychological Measurement**, v. 63, n. 6, p. 986–1001, 2003.

HODGKINSON, I.; HUGHES, P. Strategy content and public service provider performance in the UK: an alternative approach. **Public Administration**, v. 92, n. 3, p. 707–726, 2014.

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.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635–672, 1995.

HWANG, Y.-S.; CHEN, D. A reversal theory in internationalization: case of Korean jewelry inside China. **Chinese Management Studies**, v. 10, n. 1, p. 82–101, 2016.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; JIANG, K. An aspirational framework for strategic human resource management. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 1–56, 2014.

JÄRLSTRÖM, M.; SARU, E.; VANHALA, S. Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 703–724, 2018.

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

JOSEPH, S.; SAHU, S.; KHAN, A. U. Z. Organizational attractiveness as a predictor of employee retention. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 16, n. 9, p. 41–44, 2014.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

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

KOCK, N.; LYNN, G. Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 13, n. 7, 2012.

KOEHLER, M.; LIMA, E. O. Apoio de uma Rede para Retenção de Talentos em Pequenos Clubes de Futebol. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 49, p. 10–28, 2017.

KONTOGHIORGHES, C. Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 16, p. 1833–1853, 2016.

KOOIJ, D. T. A. M.; JANSEN, P. G.; DIKKERS, J. S.; LANGE, A. H. Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 15, p. 2192–2212, 2014.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? **International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069–1089, 2014.

KYNDT, E.; DOCHY, F.; MICHIENSEN, M.; MOEYAERT, B. Employee retention: Organisational and personal perspectives. **Vocations and Learning**, v. 2, n. 3, p. 195–215, 2009.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25–35, 2008.



LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAM, L. W.; WHITE, L. P. Human resource orientation and corporate performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 351–364, 1998.

LEE, S.; OLSHFSKI, D. Employee commitment and firefighters: It's my job. **Public Administration Review**, v. 62, p. 108-114, 2002.

LEGGE, K. What is human resource management? In: **Human resource management**. [s.l.] Springer, p. 62–95, 1995.

LIMA, A. L. M. C. **Modelagem de Equações Estruturais: uma contribuição metodológica para o estudo da pobreza**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal da Bahia, 2005.

LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 118–137, 2019.

LIMA, M. C. F.; SANTANA, M.; SANTOS, T. R. Retenção de talentos na profissão de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 2, n. 1, p. 30, 2011.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947–967, 2017.

LONGONI, A.; CAGLIANO, R. Human resource and customer benefits through sustainable operations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 12, SI, p. 1719–1740, 2016.

LÜTZ, C.; CANES, R.; BEURON, T. A.; GROHMANN, M. Z. Fatores Motivacionais Extrínsecos para a Profissão Militar. **Revista de Administração da Unimep**, v. 10, n. 1, p. 164–188, 2012.

LYONS, S.; DUXBURY, L.; HIGGINS, C. A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. **Public Administration Review**, v. 66, n. 4, p. 605-618, 2006.

MAGBOOL, M. A. H. B.; AMRAN, A.; NEJATI, M.; JAYARAMAN, K. Corporate sustainable business practices and talent attraction. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 7, n. 4, p. 539–559, 2016.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633–659, 2005.

MARTINS, G. A.; DOMINGUES, O. **Estatística Geral e Aplicada**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

- MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 61–82, 2008.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67–87, dez. 1998.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.
- MINTZBERG, H. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985.
- MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros**. 6<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82–90, 2013.
- MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575–602, 2016.
- NASCIMENTO, T. G.; SOUZA, E. C. L. DE; ADAID-CASTRO, B. G. Escala de competências profissionais para policiais: evidências de sua adequação psicométrica. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 99–120, 2020.
- NATIVIDADE, M. R. Vidas em risco: a identidade profissional dos bombeiros militares. **Psicologia & Sociedade**, v. 21, n. 3, p. 411–420, 2009.
- NUNES, D. A.; FONTANA, R. T. Condições de trabalho e fatores de risco da atividade realizada pelo bombeiro. **Ciência, Cuidado e Saúde**, Ciência, Cuidado e Saúde. v. 11, n. 4, p. 721–729, 2012.
- OGLIARA, M.; FISCHER, A. L. Implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos: revisão da literatura acadêmica. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2019. Disponível em: < <https://repositorio.usp.br/item/002965759>>
- OGUNYOMI, P.; BRUNING, N. S. Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 6, p. 612–634, 2016.
- OHEMENG, F. L. K.; AMOAKO-ASIEDU, E.; DARKO, T. O. The relationship between leadership style and employee performance: An exploratory study of the Ghanaian public service. **International Journal of Public Leadership**, v. 14, n. 4, p. 274–296, 2018.
- ORR, R.; SIMAS, V.; CANETTI, E.; SCHRAM, B. A profile of injuries sustained by

firefighters: a critical review. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 20, p. 3931, 2019.

PAK, K.; KOUIJ, D. T.; De LANGE, A. H.; Van VELDHOVEN, M. J. Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. **Human Resource Management Review**, v. 29, n. 3, p. 336–352, 2019.

PANDEY, S. K.; WRIGHT, B. E.; MOYNIHAN, D. P. Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. **International Public Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 89-108, 2008.

PAROLA, H. R.; HARARI, M. B.; HERST, D. E.; PRYSMAKOVA, P. Demographic determinants of public service motivation: a meta-analysis of PSM-age and -gender relationships. **Public Management Review**, v. 21, n. 10, p. 1397-1419, 2019.

PASSOS, M. F. D.; LAROS, J. A. Construção de uma escala reduzida de Cinco Grandes Fatores de personalidade. **Revista Avaliação Psicológica**, v. 14, n. 1, p. 115–123, 2015.

PEREIRA, T. R. L.; ARAÚJO, A. O. Relevância das informações geradas pelo Siscustos para a nova administração pública, na percepção dos analistas e auditores das ICFEx. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 169, 2016.

PINHO, A. P. M.; DE OLIVEIRA, E. R. S. Comprometimento organizacional no setor público: Um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. **EnANPAD**, p. 1–16, 2017.

PIRES, L. A. DE A.; VASCONCELLOS, L. C. F. DE; BONFATTI, R. J. Bombeiros militares do Rio de Janeiro: uma análise dos impactos das suas atividades de trabalho sobre sua saúde. **Saúde em Debate**, v. 41, n. 113, p. 577–590, 2017.

PODGER, A. Enduring challenges and new developments in public human resource management: Australia as an example of International experience. **Review of Public Personnel Administration**, v. 37, n. 1, p. 108–128, 2017.

PRADO, P. H. M.; KORELO, J. C.; DA SILVA, D. M. L. Análise de mediação, moderação e processos condicionais. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 04–24, 2014.

REIS, G. G.; BRAGA, B. M. Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. **Revista de Administração**, v. 51, n. 1, p. 103–116, 2016.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, p. 973–992, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DOS SANTOS, R.; BUENO, E. V.; KATO, H. T.; CORREA, R. O. Design management as dynamic capabilities: a historiographical analysis. **European Business Review**, v. 30, n. 6, p. 707–719, 2018.

SANTOS, N. C.; CORREIA, D. A.; SPERS, V. R. E.; CREMONEZI, G. O. G.; DE CASTRO, D. S. P.; OSWALDO, Y. C. A retenção de talentos não remunerados: um modelo de gestão dos voluntários que atuam no terceiro setor brasileiro. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 47–80, 2015.

SANYAL, M. K.; BISWAS, S. B.; GHOSH, R. Implication of Performance Appraisal Process on Employee Engagement Mediated Through the Development and Innovation Oriented Culture: A Study on the Software Professionals of IT Companies in West Bengal. In: **Proceedings of the First International Conference on Intelligent Computing and Communication**. Springer, Singapore, p. 277-294, 2017.

SARAIVA, R. B.; GASTAL, C. A.; CAMPELO, G.; IGLESIAS, F. Escala de urgência com o tempo e ocupação constante: adaptação, validade e versão reduzida. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 28, n. 4, p. 639–648, 2015.

SARIDAKIS, G.; LAI, Y.; COOPER, C. L. Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 1, p. 87–96, 2017.

SARQUIS, A. B.; MONKEN, S. F.; TONDOLO, V. A. G.; TONDOLO, R. D. R. P.; ZACARIAS, G. M. Gestão da aprendizagem organizacional: um estudo no corpo de bombeiros militar de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 9, n. 5, p. 998–1016, 2016.

SAVANEVICIENE, A.; STANKEVICIUTE, Z. Smart power as a pathway for employing sustainable human resource management. **Engineering Economics**, v. 28, n. 2, p. 198–206, 2017.

SEECK, H.; DIEHL, M.-R. A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 6, p. 913–944, 2017.

SILVA, L. H. M.; ROGLIO, K. D. D.; SILVA, W. V. Competências relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 339–365, 2010.

SISSON, K.; STOREY, J. **Realities of human resource management: Managing the employment relationship**. [s.l.] McGraw-Hill Education (UK), 2000.

SOARES, M. G.; SOUZA, L. L.; CAVALHEIRO, R. T.; KREMER, A. M. O que mantém você aqui? Um estudo sobre os fatores de retenção de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 12, n. 6, p. 1460–1481, 2018.

SONI, V. From Crisis to Opportunity: Human Resource Challenges for the Public

Sector in the Twenty-First Century. **Review of Policy Research**, v. 21, n. 2, p. 157–178, 2004.

SOUZA, A.; DALAZEN, L. L.; SILVA, W. V. DA. **Resumo Metodológico da Pesquisa**. Curitiba - PR, 2019.

SOUZA, K. M. O. DE; VELLOSO, M. P.; OLIVEIRA, S. S. A Profissão de Bombeiro Militar e a Análise da Atividade para Compreensão da Relação Trabalho-Saúde: revisão da literatura. **Anais do VIII Seminário de Saúde do Trabalhador**, p. 1–15, 2012.

SPARROW, P.; SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 267–299, 1994.

STECICA, J. P.; ALBUQUERQUE, L. G. DE; VON ENDE, M. As influências da gestão de pessoas no comprometimento. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 721, 2017.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

THAKUR, S. J.; BHATNAGAR, J. Mediator analysis of job embeddedness: Relationship between work-life balance practices and turnover intentions. **Employee Relations**, v. 39, n. 5, p. 718–731, 2017.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. **OS Campeões de RH: Inovando para obter os melhores resultados**. 9. ed. São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; CYRINO, A. B.; PRALLON, E. P. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 910–929, 2015.

VIDAL, D. N.; RODRIGUES, A. P. G. Vínculos organizacionais: Estudo de caso no 13º Batalhão de Bombeiros Militar. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 17, n. 1, p. 4–18, 2016.

WALKER, E. C.; FERREIRA, M. A. A. Contribuições dos Motivadores de RH na Gestão e Retenção de Talentos: um estudo sobre jovens engenheiros na Alcoa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 1, p. 40-71, 2012.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. **Academy of Management**

**Review**, v. 23, n. 4, p. 756–772, 1998.

WRIGHT, P. M.; ULRICH, M. D. A road well-traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, n. 1, p. 45–65, 2017.

XIE, Y.; COOKE, F. L. Quality and cost? The evolution of Walmart's business strategy and human resource policies and practices in China and their impact (1996-2017). **Human Resource Management**, v. 58, n. 5, p. 521–541, 2019.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – TERMO DE ACEITE INSTITUCIONAL



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
Seção de Apoio Administrativo

Termo de Ciência - CBMDF/ DIPCT/SECRETARIA

### TERMO DE ACEITE INSTITUCIONAL

O Sr. Cel. QOBM/Comb. William Augusto Ferreira Bomfim, Chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia, está de acordo com a realização da pesquisa: “Relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal”, de responsabilidade do Pesquisador Doutorando, Claucir Antonio Weiber Junior, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, tendo como orientador o Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso.

O estudo tem como objetivo analisar a relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e os fatores de atração, retenção e comprometimento organizacional dos militares do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), mediante técnica de análise de conteúdo sobre o planejamento estratégico da corporação, políticas para gestão de pessoas e legislação inerente ao CBMDF, assim como, entrevistas com os militares por meio de questionários.

Eu, Cel. QOBM/Comb. William Augusto Ferreira Bomfim, declaro conhecer as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde – CNS nº 466 de 12 de dezembro de 2012 e CNS nº 510 de 07 de abril de 2016, e que esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do projeto de pesquisa apresentado, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia da consecução da pesquisa.

WILLIAM AUGUSTO FERREIRA BOMFIM - Cel. QOBM/Combatente  
Chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e  
Tecnologia Matrícula 1399878



Documento assinado eletronicamente por **WILLIAM AUGUSTO FERREIRA BOMFIM, Cel. QOBM/Comb. matr. 1399878, Chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia.**, em 17/08/2020, às 17:51, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site: [http://sei.df.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0&verificador=44776707](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&verificador=44776707) código CRC= **565C3726**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"

Setor Policial Sul Área Especial 03 Complexo da ABMIL - CEP 70602-900 - DF  
3901-3131



## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### Pesquisa sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Fatores de Atração, Retenção e Comprometimento Organizacional

#### Convite e Informações para Participação em Pesquisa Acadêmica

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pelo doutorando em Administração Claucir Antonio Weiber Junior, e pelo Professor Doutor Jansen Maia Del Corso, do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCPR, sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Atração, Retenção e Comprometimento Organizacional.

O(a) Sr.(a) só estará apto(a) a participar da pesquisa se for militar da ativa ou inativo do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário a seguir com as devidas orientações para preenchimento. O tempo médio estimado para responder às questões é de 15 a 20 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que o(a) Sr.(a) pensa.

É importante ressaltar que as questões demográfico-funcionais ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Além disso, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, focalizando seu conteúdo geral e os resultados estatísticos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de maneira que o(a) Sr.(a) fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente. **Por gentileza, evite deixar itens em branco, há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (exemplos: não concordo nem discordo/não se aplica).**

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar: juniorcascavel05@gmail.com. Agradecemos sua colaboração!

Atenciosamente,

Claucir Antonio Weiber Junior (Doutorando - PPAD/PUCPR)

Professor Doutor Jansen Maia Del Corso (PPAD/PUCPR)

#### TERMO DE CONSENTIMENTO

Ao assinalar a opção abaixo, você atesta sua anuência com esta pesquisa declarando que compreendeu seus objetivos, a forma como ela será realizada e os benefícios envolvidos, conforme descrição aqui efetuada.

**Confirmando que li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e que voluntariamente “aceito participar”.**

**PARTE I: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**

O(a) Sr.(a) deve avaliar cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto o(a) Sr.(a) concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo / Não se aplica</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

Registre, no espaço disponível, o número que corresponde à sua posição frente ao item:

	1	2	3	4	5
1.1. Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na Instituição são amplamente divulgados.					
2.2. Os processos seletivos da Instituição são disputados, atraindo pessoas competentes.					
3.3. Os testes de seleção da Instituição são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.					
4.4. A Instituição utiliza-se de vários instrumentos de seleção (Ex: entrevistas, provas, etc.).					
5.5. A Instituição divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.					
6.6. A Instituição comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.					
7.7. A Instituição se preocupa com meu bem-estar.					
8.8. A Instituição me trata com respeito e atenção.					
9.9. A Instituição procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.					
10.10. A Instituição estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.					
11.11. A Instituição reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (Ex: elogios, matérias em boletins internos, etc.).					
12.12. Na Instituição, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.					
13.13. Na Instituição, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.					
14.14. Na Instituição, há um clima de cooperação entre os colegas de trabalho.					
15.15. Na Instituição, há coerência entre discurso e prática gerenciais.					
16.16. A Instituição me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (Ex: treinamentos, participação em cursos, etc.).					
17.17. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.					
18.18. A Instituição estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.					
19.19. A Instituição preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.					
20.20. A Instituição me oferece benefícios básicos (Ex: plano de saúde, auxílio transporte, alimentação, etc.).					
21.21. Na Instituição existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.					
22.22. A Instituição preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na organização.					

23.23. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).					
24.24. A Instituição realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.					
25.25. Na Instituição, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de vencimentos.					
26.26. Na Instituição, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.					
27.27. Na Instituição, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.					
28.28. Na Instituição, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.					
29.29. A Instituição me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.					
30.30. Na Instituição, recebo incentivos (Ex: promoções, cargos comissionados, elogios, gratificações, etc.).					
31.31. Nas negociações que envolvem reestruturação da carreira, a Instituição considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.					
32.32. Na Instituição, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.					

## PARTE II: Atração Organizacional

O(a) Sr.(a) deve avaliar cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto o(a) Sr.(a) concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete sua Atração Organizacional em relação ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo / Não se aplica</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

Registre, no espaço disponível, o número que corresponde à sua posição frente ao item:

	1	2	3	4	5
33.1. Para mim, esta Instituição seria um bom local para trabalhar.					
34.2. Eu não estaria interessado nesta Instituição, exceto como último recurso.					
35.3. Esta Instituição é atraente para mim como um local de trabalho.					
36.4. Estou interessado em aprender mais sobre esta Instituição.					
37.5. Um trabalho nesta Instituição é muito atraente para mim.					
38.6. Eu aceitaria uma oferta de emprego desta Instituição.					
39.7. Eu faria desta Instituição uma das minhas primeiras escolhas como um empregador.					
40.8. Se esta Instituição me convidasse para uma entrevista de emprego, eu iria.					
41.9. Eu me esforçaria bastante para trabalhar para esta Instituição.					
42.10. Eu recomendaria esta Instituição a um amigo que procura emprego.					
43.11. Os funcionários provavelmente estão orgulhosos de dizer que trabalham nesta Instituição.					
44.12. Esta é uma Instituição respeitável para se trabalhar.					
45.13. Esta Instituição provavelmente tem uma reputação de ser uma					

excelente empregadora.					
46.14. Eu consideraria esta Instituição um lugar de prestígio para trabalhar.					
47.15. Provavelmente há muitos que gostariam de trabalhar nesta Instituição.					

### PARTE III: Retenção Organizacional

O(a) Sr.(a) deve avaliar cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto o(a) Sr.(a) concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete sua Retenção Organizacional em relação ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo / Não se aplica</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

Registre, no espaço disponível, o número que corresponde à sua posição frente ao item:

	1	2	3	4	5
48.1. Estou planejando trabalhar para outra Instituição dentro de um período de três anos.					
49.2. Dentro desta Instituição, meu trabalho me dá satisfação.					
50.3. Se eu quisesse fazer outro trabalho ou função, examinaria primeiro as possibilidades dentro desta Instituição.					
51.4. Eu vejo um futuro para mim dentro desta Instituição.					
52.5. Não importa se estou trabalhando para uma Instituição ou outra, desde que eu tenha trabalho.					
53.6. Se dependesse de mim, definitivamente estarei trabalhando para esta Instituição pelos próximos cinco anos.					
54.7. Se eu pudesse começar de novo, optaria por trabalhar para outra Instituição.					
55.8. Se eu recebesse uma oferta de emprego atraente de outra Instituição, aceitaria o emprego.					
56.9. O trabalho que estou fazendo é muito importante para mim.					
57.10. Eu amo trabalhar para esta Instituição.					
58.11. Eu verifiquei um emprego em outra Instituição anteriormente.					

### PARTE IV: Comprometimento Organizacional

O(a) Sr.(a) deve avaliar cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto o(a) Sr.(a) concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete seu Comprometimento Organizacional em relação ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo / Não se aplica</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

Registre, no espaço disponível, o número que corresponde à sua posição frente ao item:

	1	2	3	4	5
59.1. Eu realmente sinto os problemas da Instituição como se fossem meus.					
60.2. Esta Instituição tem um imenso significado pessoal para mim.					
61.3. Esta Instituição merece minha lealdade.					

62.4. Na situação atual, ficar com minha Instituição é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.					
63.5. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta Instituição.					
64.6. Eu não deixaria minha Instituição agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
65.7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha Instituição agora.					
66.8. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar minha Instituição agora.					
67.9. Eu devo muito a minha Instituição.					
68.10. Se eu decidisse deixar minha Instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
69.11. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta Instituição.					
70.12. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha Instituição agora.					
71.13. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta Instituição seria a escassez de alternativas imediatas.					

#### PARTE V: Dados Demográficos Funcionais

O(a) Sr.(a) deve assinalar apenas um item por questão:

##### 72. Qual o seu sexo?

1. Feminino
2. Masculino

##### 73. Qual sua idade?

\_\_\_\_\_

##### 74. Qual seu estado civil?

01. Solteiro (a)
02. Casado (a)
03. Separado (a) Judicialmente
04. Divorciado (a)
05. Viúvo (a)
06. Outro

##### 75. Possui filhos (as)?

01. Nenhum filho (a)
02. 1 filho (a)
03. 2 filhos (as)
04. 3 filhos (as)
05. 4 ou mais filhos (as)

##### 76. Qual a sua escolaridade?

01. Ensino fundamental completo
02. Ensino médio incompleto
03. Ensino médio completo
04. Superior incompleto
05. Superior completo
06. Pós-graduação *lato sensu* (Especialização/MBA)
07. Mestrado
08. Doutorado ou Pós-Doutorado

##### 77. Qual seu tempo de serviço?

01. De 1 a 5 anos
02. De 6 a 10 anos
03. De 11 a 15 anos
04. De 16 a 20 anos
05. De 21 a 25 anos
06. De 26 a 30 anos
07. Acima de 30 anos

##### 78. Qual seu Posto / Graduação?

01. Oficial Superior
02. Oficial Intermediário
03. Oficial Subalterno
04. Subtenente
05. Primeiro Sargento
06. Segundo Sargento
07. Terceiro Sargento
08. Cabo
09. Soldado

##### 79. Qual sua renda mensal (R\$)?

01. Até 8.000
02. De 8.001 a 10.000
03. De 10.001 a 12.000
04. De 12.001 a 14.000
05. De 14.001 a 16.000
06. De 16.001 a 18.000
07. Acima de 18.001

*Muito obrigado pela colaboração! Sua participação foi fundamental para o sucesso deste trabalho!*