



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

VINÍCIUS BORGES TOSTA

**A INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
NO COMPROMETIMENTO: Um estudo nas empresas juniores
do Distrito Federal**

Brasília – DF

2023

Vinícius Borges Tosta

A INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO
COMPROMETIMENTO: Um estudo nas empresas juniores do Distrito
Federal

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Dra, Natasha
Fogaça.

Brasília – DF

2023

VINÍCIUS BORGES TOSTA

**A INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO
COMPROMETIMENTO: Um estudo nas empresas juniores do Distrito Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Vinícius Borges Tosta

Dra. Natasha Fogaça
Professor-Orientador

Msc. Olinda Maria Gomes Lesses
Professora-Examinadora

Dr. Francisco Antônio C. Júnior
Professor-Examinador

Brasília, 15 de fevereiro de 2023

AGRADECIMENTOS

À minha mãe pelo apoio em todas as conquistas da minha vida, sendo meu maior incentivador e apoiador em todos os momentos da minha trajetória estudantil.

Ao meu pai e irmã, por todo o suporte e carinho proporcionado ao longo dos anos, além das críticas que me impulsionam a ser minha melhor versão.

Aos meus amigos que me apoiaram em momentos difíceis e acreditaram em mim quando eu menos acreditava.

A minha orientadora, Natasha Fogaça, por me acompanhar em grande parte da minha trajetória na universidade e por todo o apoio na realização deste trabalho.

À Universidade de Brasília (UnB), e aos professores que se passaram ao longo de toda a universidade.

“Tente uma, duas, três vezes e se possível tente a quarta, a quinta e quantas vezes for necessário. Só não desista nas primeiras tentativas, a persistência é amiga da conquista. Se você quer chegar a onde a maioria não chega, faça o que a maioria não faz.”

Bill Gates

RESUMO

Empresas juniores são organizações sem fins lucrativos, formadas exclusivamente por estudantes, tendo como objetivo colocar em prática os assuntos aprendidos em sala de aula através de soluções reais para clientes. Anualmente, o Movimento Empresa Júnior possui, em média, 33.000 pessoas envolvidas para o alcance dos objetivos e crescimento do movimento, além disso, no ano de 2022 atingiu uma marca de faturamento de mais de 88 milhões. No Distrito Federal, esse movimento surgiu no ano de 1992, com a empresa júnior do curso de administração da Universidade de Brasília e conta, atualmente, com 71 empresas espalhadas em diferentes *campus* universitários. Por ser formada apenas por estudantes, as empresas juniores ainda possuem alguns problemas de gestão empresarial. Esse problema também impacta na gestão de pessoas dessas organizações, onde não são aplicadas algumas práticas utilizadas no mercado. Além disso, por ser um trabalho voluntário, as empresas necessitam de um forte comprometimento organizacional ao longo do ano, para que os objetivos e metas sejam atingidos ao final de cada ciclo. Assim, esse estudo tem como objetivo compreender se políticas de gestão de pessoas contribuem para o comprometimento dos membros das empresas juniores. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa, com aplicação de questionário nas empresas juniores estudadas, sendo utilizado o modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1993) e a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) de Demo et al. (2014). O resultado da pesquisa identificou uma relação positiva da política de envolvimento explicando 24,60% do comprometimento organizacional, sendo um fator que os gestores devem buscar impulsionar para atingir resultados melhores, e portanto, de extrema relevância o estudo apresentado. Dessa forma, a atual pesquisa poderá servir de insumo para tomada de decisão, planejamento e investimento em ações que possuem o maior impacto para os membros das empresas.

Palavras-chave: Políticas de gestão de pessoas. Comprometimento. Envolvimento. Empresa Júnior.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Divisão das EJ's por cluster	32
Tabela 2 - Classificação da Amostra	34
Tabela 3 - Resultados recrutamento e seleção	38
Tabela 4 - Resultados envolvimento	40
Tabela 5 - Resultados treinamento, desenvolvimento e educação	41
Tabela 6 - Resultados condições de trabalho	42
Tabela 7 - Resultados avaliação de desempenho e competências	43
Tabela 8 - Resultados geral políticas de GP	45
Tabela 9 - Análise comprometimento afetivo	46
Tabela 10 - Análise comprometimento instrumental	47
Tabela 11 - Análise comprometimento normativo	49
Tabela 12 - Média comprometimento	50
Tabela 13 - Resultados correlação entre políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional.	51
Tabela 14 - Resultado da regressão linear: Comprometimento afetivo	52
Tabela 15 - Resultado da regressão linear: Comprometimento instrumental	53
Tabela 16 - Resultado da regressão linear: Comprometimento normativo	53
Tabela 17 - Resultado da regressão linear: Comprometimento unifatorial	54
Tabela 18 - Resultado da regressão linear: Políticas de Gestão de Pessoas	55
Tabela 19 - Resultado Teste de significância	56
Tabela 20 - Políticas e Cluster	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceito Recrutamento e Seleção	20
Quadro 2 - Conceito Envolvimento	20
Quadro 3 - Conceito Treinamento, desenvolvimento e educação	21
Quadro 4 - Conceito Condições de trabalho	22
Quadro 5 - Conceito Avaliação de desempenho e competências	22
Quadro 6 - Conceito Recompensas	23
Quadro 7 - Conceitos do modelo tridimensional;	26
Quadro 8 - Empresas Juniores da Concentro	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BJ

– Brasil Júnior

MEJ

– Movimento empresa

EJ

– Empresa Júnior

GP

– Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização	11
1.2 Formulação do problema	13
1.3 Objetivo Geral	14
1.4 Objetivos Específicos	14
1.5 Justificativa	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Políticas de Gestão de Pessoas	17
2.2 Comprometimento Organizacional	24
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISAS	27
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	27
3.2 Caracterização do setor	28
3.3 População e amostra	32
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	34
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	35
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	37
4.1 Políticas de Gestão de Pessoas	37
4.2 Comprometimento organizacional	45
4.3 Relação entre política de Gestão de Pessoas e Comprometimento	51
4.4 Comparativo entre clusters	56
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	59
6. REFERÊNCIAS	61
7. APÊNDICES	66
7.1 Apêndice A - Questionário aplicado aos respondentes	66

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo abordará cinco seções relativas à presente pesquisa, em uma divisão que contempla a contextualização, formulação do problema, objetivos gerais e específicos e a justificativa

1.1 Contextualização

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) teve seu início em 1967, na França, por estudantes da L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), sendo uma associação civil sem fins lucrativos e com fins educacionais. Tendo a sua base dentro das universidades, o MEJ chegou ao Brasil no ano de 1987 na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo.

Segundo o estudo realizado por Matos (1997), as Empresas Juniores são instrumentos de extensão universitária que possuem como principal papel repassar os conhecimentos adquiridos no meio acadêmico para a sociedade. Além disso, com base na Brasil Júnior (BJ), Confederação Brasileira responsável pelas Empresas Juniores, o movimento deve buscar o desenvolvimento profissional e pessoal dos participantes, por meio da vivência empresarial, ou seja, realizando projetos e serviços na área de atuação do curso de graduação vinculado.

Atualmente, o movimento conta com mais de 1600 empresas juniores brasileiras, sendo formada por mais de 33.000 pessoas, ou seja, há um grande número de indivíduos participando. Nesse viés, com base na transformação constante de produtos e serviços em commodities, as pessoas passam a ser consideradas cada vez mais diferenciais competitivos nas organizações modernas, não sendo diferente nas empresas juniores, assim, a aplicação de políticas de Gestão de Pessoas (GP) se torna cada vez mais importante de serem aplicadas em qualquer tipo de organização (Cleveland, Byrne, & Cavanagh, 2015; Noe, Clarke, & Klein, 2014).

Nessa mesma perspectiva, os autores Bohlander e Snell (2009) e Mathis e Jackson (2003) apontam a importância da valorização da força de trabalho nas organizações. Assim sendo, o papel da GP deve ser utilizado de maneira estratégica, visando obter melhores resultados através da criação de políticas e práticas que auxiliem os colaboradores no alcance dos objetivos de gestão, não mais como um aspecto de custos como era considerado no passado. Dessa forma, como dito, as pessoas passam a ser uma fonte de vantagem competitiva, haja vista que a motivação e alinhamento cultural são ativos cada vez mais importantes para qualquer mercado (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

A ideia atual, com base nas principais metodologias e autores da temática, é que as pessoas sejam as protagonistas nas ações e no alcance de resultados. Ou seja, os colaboradores são peça-chaves para alcançar a eficiência e competitividade de qualquer empresa (HORTA; DEMO; ROURE, 2012). Assim dito, o foco da gestão de pessoas deve ser a busca do bem-estar das pessoas e da sua jornada de trabalho.

Quando falamos sobre o comprometimento organizacional, segundo tópico abordado nessa pesquisa, temos em voga um tema de extrema relevância para qualquer organização. De acordo com Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento trata-se de uma relação entre o indivíduo e a organização. Para Bastos (1994), implica-se sobre um sentimento de lealdade, tendo relação direta com o tratamento oferecido pela organização com o trabalhador, ou seja, um viés de reação ao que lhe é fornecido. Em corroboração com essa visão, para Siqueira e Gomide Júnior (2004), existe uma relação proporcional entre o comprometimento afetivo e a relação de trabalho, ou seja, quanto maior for o afeto com a organização, o trabalhador tende a ter uma melhor *performance* no trabalho, podendo haver redução de taxas de absenteísmo, rotatividade e intenção de desligamento.

No que se refere às empresas juniores, como disposto na lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016, “Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho” (BRASIL, 2016, p. 1). Além disso, como dito na lei em questão, se diferenciando das empresas tradicionais, as

empresas juniores não possuem o foco na lucratividade, sendo uma empresa sem fins lucrativos. Como dito no artigo 7, “A renda obtida com os projetos e serviços prestados pela empresa júnior deverá ser revertida exclusivamente para o incremento das atividades-fim da empresa”, ou seja, os membros das empresas juniores não possuem remuneração para o trabalho executado, sendo vetado por lei.

Por outro lado, mesmo sem fins lucrativos, as empresas juniores possuem metas e objetivos organizacionais a serem cumpridos todos os anos, com base nas diretrizes da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior). Assim, com colaboração e acompanhamento da Confederação, anualmente as metas são revisadas e estabelecidas por todas as empresas, para que haja um crescimento organizacional e uma melhor experiência do membro dentro da empresa, o que é chamado pelo Movimento Empresa Júnior, como “vivência empresarial”. Assim, tendo esse contexto como base, o comprometimento organizacional é um objeto de estudo de suma importância a ser observado, podendo ser um fator que justifica a permanência e comprometimento dos membros com os resultados organizacionais.

Assim sendo, o presente estudo tem como objetivo estudar e compreender como as políticas de GP estão sendo percebidas nas Empresas Juniores do Distrito Federal, fazendo um comparativo voltado para o comprometimento dos membros ao longo da jornada do colaborador.

1.2 Formulação do problema

Dado o exposto, é evidente que a temática focada em gestão de pessoas passou por grandes transformações até chegar a sua consolidação atual. No contexto contemporâneo, as políticas de GP se relacionam com valores, posicionamento organizacional, expectativas, que corroboram para tomadas de decisões nas organizações (ARMSTRONG, 2012). Assim, grande parcela das empresas possuem a temática como pauta essencial para o seu funcionamento.

Contudo, as práticas ainda não são comumente disseminadas no Movimento Empresa Júnior, ou seja, há empresas que aplicam de maneira efetiva e consolidada e outras que não possuem nenhum tipo de estruturação e abordagem da temática,

conforme observado por pesquisas em campo. Sobre a temática, vale ressaltar que as EJ's possuem uma grande rotatividade de colaboradores ao longo do ano, além de recursos mais limitados, o que pode influenciar negativamente a aplicação das políticas.

Diante disso, o estudo busca responder a seguinte pergunta, sendo esse, também, o problema de pesquisa: Dentro do movimento empresa júnior, qual o efeito da aplicação das políticas de gestão de pessoas no comprometimento dos membros?

1.3 Objetivo Geral

Assim, o objetivo geral da pesquisa é: Investigar se a aplicação de Políticas de Gestão de Pessoas corrobora para o comprometimento das pessoas participantes das empresas juniores do Distrito Federal.

1.4 Objetivos Específicos

I: Analisar qual a percepção das políticas de gestão de pessoas utilizadas nas empresas juniores;

II: Identificar o tipo de comprometimento existente entre os empresários juniores;

III: Comparar o grau de comprometimento de acordo com as políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização.

IV: Analisar se o cargo ocupado afeta o comprometimento do membro.

V: Identificar qual o nível de maturidade das empresas em relação às políticas de gestão de pessoas e o nível de comprometimento.

1.5 Justificativa

Para Bohlander e Snell (2009) a gestão de pessoas tem como foco o gerenciamento de talentos humanos com o objetivo de auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais. Em paralelo, Mathis e Jackson (2003) compreendem a GP como uma ferramenta de políticas e práticas de gerenciamento de RH que visa conquistar e manter a vantagem competitiva das organizações. Nesse sentido, como retratado anteriormente, o foco em pessoas e na força de trabalho tem como objetivo trazer melhores resultados para as organizações, ou seja, é essencial para o atingimento de metas e objetivos de uma empresa.

Leite e Albuquerque (2013) relatam que a GP lida constantemente com o corpo funcional de uma organização, integrando com a estratégia e o alinhamento de pessoas, que possuem um papel essencial no planejamento e estratégia organizacional. Assim, é evidente a importância de estudos sobre as políticas de gestão de pessoas utilizadas nas organizações, além de identificar quais são os resultados alcançados relacionados ao comprometimento do trabalhador dentro do sistema de gestão.

Quando falamos em comprometimento com as organizações, segundo Mowday, Porter e Steers (1982, p. 19), um dos motivos pelo qual o comprometimento tem sido vastamente estudado é devido ao fato de “ser um precursor bastante confiável de alguns comportamentos, especialmente, do *turnover*”. Assim, na atualidade, podemos relacionar com taxas e pesquisas de mercado existentes sobre *turnover*, nomenclatura em inglês que indica a taxa de rotatividade de colaboradores em uma empresa. De acordo com levantamento realizado pela Robert Half, com 1.775 diretores de RH de 13 nacionalidades, o Brasil é o atual campeão mundial em rotatividade de funcionários. Assim, destaca-se a importância do estudo sobre comprometimento, uma das possíveis causas do *turnover*, para as empresas atuais do cenário brasileiro.

Assim, tendo em vista a importância do tema para uma organização, em um cenário de alta competitividade por material humano, e todos os benefícios que o comprometimento pode gerar para uma organização, o atual estudo irá aprofundar sobre o comprometimento dos empresários juniores dentro das empresas juniores do Distrito Federal. Consoante com que foi apresentado até aqui, foi utilizado o modelo de

comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1993) para realização dessa pesquisa.

No que se refere ao Movimento Empresa Júnior, como destacado pela Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal (Concentro), em pesquisa em campo realizada pelo autor, por ser um ambiente dinâmico e jovem, em muitos momentos não possuem uma estruturação e uso de ferramentas de gestão de maneira correta. De acordo com Guilherme Marques, diretor de expansão da Concentro em 2023, responsável pela gestão e acompanhamento de novas empresas fundadas, de 2018 até 2022, apenas 2 das 32 empresas fundadas tiveram uma estruturação com foco em gestão. Além disso, para o diretor, as empresas ainda não possuem um estudo aprofundado de quais práticas de gestão de pessoas são mais importantes para as EJs e como elas poderiam priorizar para melhorarem seus resultados.

Assim, o estudo irá ser de grande relevância para as organizações analisadas, tendo em vista que poderão compreender melhor a importância da GP e seus impactos no modelo de negócio, compreendendo sua relação com o envolvimento dos membros dentro das atividades executadas. A partir dos resultados, poderá ser implementado novas práticas de gestão de pessoas, realizando mudanças importantes nas organizações e na sua forma de trabalhar, podendo haver uma evolução nos arranjos de trabalho, auxiliando na tomada de decisão das lideranças das empresas juniores. Por fim, como as empresas juniores possuem o papel social também, por não ter foco em lucratividade, o atual estudo poderá auxiliar no cenário empreendedor do Distrito Federal, com aplicações do tema nos projetos realizados pelas empresas, tanto no setor privado, quanto no setor público.

Em síntese, além de uma contribuição para as empresas juniores, espera-se auxiliar na produção acadêmica, haja vista que o tema sobre comprometimento ainda é pouco explorado nas publicações atuais. Desse modo, através de instrumentos validados cientificamente, ao final do trabalho será possível compreender se as políticas de gestão de pessoas possuem influência no comprometimento dos indivíduos com as organizações pertencentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa parte deste trabalho, serão expostos os referenciais teóricos dos temas de “Políticas de Gestão de Pessoas” e “Comprometimento Organizacional”, disponíveis em diversas literaturas com foco em gestão, administração e gestão de pessoas nas organizações.

2.1 Políticas de Gestão de Pessoas

Com base na teoria moderna, a gestão de pessoas é constituída por sistemas combinados, que visam trazer insumos na criação de estratégias organizacionais, ou seja, a combinação entre os diferentes recursos é essencial na construção de objetivos empresariais (PORTER, 1989). Nesse contexto, Porter (1989) afirma que “a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa”, sendo destacado a importância do foco em pessoas para obter os melhores resultados. Assim, fica claro que toda organização depende do desempenho humano para seu funcionamento, podendo ser em maior ou menor grau, a depender do seu desenvolvimento tecnológico. Nesse sentido, ao longo dos diferentes contextos organizacionais, são encontradas diferentes modalidades de gestão, sendo distinguido através das ações aplicadas e como interferem na realidade organizacional.

De acordo com Dutra (2017) a gestão de pessoas tem como característica o conjunto de políticas e práticas que tem como o objetivo suprir as expectativas das pessoas e organização, visando uma boa execução do trabalho ao longo do tempo. Historicamente, tendo como base o autor Fischer (2002), a gestão de pessoas tinha como nome “gestão de recursos humanos”, ou seja, existia um entendimento que as pessoas seriam apenas mais um recurso para organização. Porém, com o passar dos anos e as mudanças existentes no ambiente, em conjunto com as necessidades dos colaboradores por melhores condições de trabalho e melhor qualidade de vida, as organizações se viram obrigadas a ajustarem suas formas de gerir pessoas para ganhar espaço mercadológico, havendo o investimento, principalmente, no capital humano (DEADRICK; STONE, 2014; REGINALDO; TARTARI; LIRA, 2016).

De acordo com as visões de Lacombe e Tonelli (2001), as diversas transformações mundiais existentes, impactaram diretamente na área de GP, haja vista as mudanças ocorridas nas organizações e dos arranjos de trabalho. Nesse viés, a atração, valorização, capacitação e retenção de talentos assumiram um papel fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, constituindo o principal desafio estratégico da GP no novo milênio (DEMO et al, 2012).

Nesse contexto, o papel das pessoas nas organizações passou por um processo de transformação, saindo de um papel de Departamento Pessoal, para um local que trata de relações humanas, com uma função mais estratégica dos recursos humanos, havendo maior valorização da força de trabalho, flexibilizando e tornando o ambiente mais humanizado (DEADRICK; STONE, 2014). Assim sendo, a GP passou de uma função conhecida como versão conservadora (hard), onde há o entendimento das pessoas como mais um recurso econômico (ARMSTRONG, 2014), para uma versão moderna (soft), onde há valorização das pessoas, compreendendo como uma fonte de vantagem competitiva e de extrema valia para o patrimônio organizacional (LEGGE, 1995), se tornando fundamental para qualquer organização agir e ter políticas efetivas.

De acordo com Demo et al (2017), essa proposta está de acordo com a Visão Baseada em Recursos apresentada por Barney (1991), que defende que as pessoas são recursos valiosos na produção de conhecimento e alcance dos objetivos organizacionais. Esses pressupostos definem os fundamentos das práticas de GP, de modo que, mais do que uma perspectiva diferenciada de melhor tratamento das pessoas, a moderna Gestão de Pessoas na visão de Legge (2006) traz consigo novos papéis, desafios e perspectivas, lançando as bases para a chamada Gestão Estratégica de Pessoas. Assim sendo, “as políticas e práticas de GP precisam contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. Na verdade, este deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização” (DEMO et al., 2010, p. 16).

Em resumo, na visão de autores como Guest (1987), Storey (1995) e Legge (2006), gradativamente a Gestão de Pessoas assumiu um papel mais estratégico, devendo ser sustentada e pautada em teorias que alinhem suas práticas com a estratégia final da organização, ou seja, GP está conectada com todas as áreas de um

empreendimento. Em consoante disso e como alavancado anteriormente, fica claro que a GP não tem mais papel apenas de suporte, sendo essencial para o atingimento dos objetivos estratégicos e resultados individuais e empresariais, servindo como vantagem competitiva.

Na mesma perspectiva, Serpell e Ferrada (2017), destacam a importância na elaboração de políticas que estão conforme a estratégia e objetivos das organizações, estabelecidos no modelo de negócios. Assim, com o olhar estratégico a execução de tais políticas tende a ser um processo mais simples, servindo de suporte na compreensão por parte dos funcionários, da visão e dos objetivos organizacionais (VAKOLA; SODERQUIST; PRATASCOS, 2007).

É importante ressaltar que, com base nos autores estudados, o uso de “pessoas” nesse trabalho e na literatura, tem como objetivo ressaltar o foco humano nas organizações, sendo a base das ações diárias. Além disso, o termo “política” será utilizado como uma “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados” (DEMO et al., 2011, p. 19). Em contrapartida, o termo “prática”, será utilizado com o significado de atividades componentes das políticas, como hábitos e ações. Assim, Demo (2012) retrata as políticas como proposições operacionalizadas através de suas práticas.

Além disso, o presente trabalho utilizou como base as definições das políticas de GP os trabalho de Demo et al. (2011) e Demo et al. (2012) e os trabalhos empreendidos por Demo e Rozzet (2012) e Demo et al. (2014), que desenvolveram e validaram a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos. Sendo categorizados em 6 principais, sendo essas: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e recompensas.

Abaixo terão quadros explicativos de cada uma das políticas contendo suas definições, fundamentações teóricas e respectivas práticas encontradas na literatura, conforme modelo proposto por Demo et al. (2015). O Quadro número 1 exemplifica a política de Recrutamento e Seleção.

Recrutamento e Seleção	
Pontos abordados na literatura	Recrutamento: práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores; Seleção: processo de escolher pessoas qualificadas para preencher os cargos vagos da organização; Atividades estratégicas para a organização; Devem estar alinhadas às outras políticas; Informações a respeito das etapas, critérios, desempenho e resultados do processo seletivo devem ser divulgadas aos candidatos; Utilização de vários instrumentos de seleção; Testes devem ser desenvolvidos e validados pelas organizações; Testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas, imparciais e capazes de verificar as reais percepções das funções relacionadas ao trabalho (lacunas a serem preenchidas) e das características organizacionais determinantes ao processo; Os processos seletivos devem ser elaborados a fim de atrair candidatos competentes e profissionais qualificados; Imagem organizacional influencia o recrutamento e a seleção e deve ser favorável para a atração dos profissionais desejados (Demo et al., 2011, p. 20).
Definição constitutiva	“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 as características e demandas do cargo e da organização” (Demo et al., 2011, p. 20).
Definição Operacional	Política de GP que deve estar atrelada à estratégia e cultura da organização, com o objetivo de atrair profissionais capacitados e alinhados aos objetivos organizacionais. Nesse processo, é importante que seja feito por pessoas imparciais, qualificadas e que acompanhem todas as etapas do processo com ética e seriedade.
Referências	Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Orlitzky (2007); Schmitt e Kim (2007); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Lievens e Chapman (2010).

Quadro 1: Conceito Recrutamento e Seleção.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas definições de Demo et al. (2011).

O Quadro 2 a seguir, trata da política de envolvimento nas organizações.

Envolvimento	
Pontos abordados na literatura	Impacta na satisfação dos colaboradores e nos resultados corporativos; Contribui para a efetividade organizacional; Possibilita o bom uso de habilidades dos empregados, reduzindo desigualdades dentro da organização; 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 tomada de decisões; Reconhecimento e feedback contínuos; Identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos; Existência de canais de comunicação interna (Demo et al., 2011, p. 21).
Definição constitutiva	“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” (Demo et al., 2011, p. 21).
Definição Operacional	Política de GP que impacta diretamente na satisfação e participação de um colaborador nas ações e estratégias da organização. Possui como objetivo a criação de um relacionamento, com o objetivo de gerar bem-estar, identificar necessidades, reconhecimento e feedbacks constantes.
Referências	Ulrich, Halbrook, Meder e Stuchlik (1991); Sisson (1994); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Bohlander e Snell (2009); Dietz, Wilkinson e Redman (2010).

Quadro 2: Conceito Envolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas definições de Demo et al. (2011);

Em terceiro, o quadro abaixo exemplifica a política de treinamento, desenvolvimento e educação.

Treinamento, desenvolvimento e educação	
Pontos abordados na literatura	Treinamento: esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho; Desenvolvimento: eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo; Educação: processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla tornando o colaborador capaz de aprender; Influência da cultura nacional, setorial e da diversidade cultural; 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 e transferência; Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas) (Demo et al., 2011, p. 22).
Definição constitutiva	“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” (Demo et al., 2011, p. 22).

Definição Operacional	Política de GP que tem como objetivo estimular a aprendizagem e capacitação, visando o crescimento do colaborador através de investimento e produção de conhecimento.
Referências	Goldstein (1996), Sisson (1994), Dutra (2001), Dessler (2002), Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), Winterton (2007) e Bohlander e Snell (2009).

Quadro 3: Conceito Treinamento, desenvolvimento e educação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas definições de Demo et al. (2011).

A seguir é apresentado o Quadro 4 que retrata sobre a política de condições de trabalho.

Condições de trabalho	
Pontos abordados na literatura	Proteção e cuidados dos colaboradores; Deve ser escrita e divulgada aos colaboradores; Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho; Ambiente adequado e condições propícias para a manutenção do bemestar físico, psíquico e mental dos indivíduos; Não exposição excessiva a ruídos, substâncias tóxicas, ou excessivas horas de trabalho, no intuito de diminuir riscos de lesão à saúde integral dos colaboradores; Medicina ocupacional: prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e contenção de riscos; Higiene ocupacional: controle de riscos de contaminação por produtos químicos e a parte da ergonomia; Oferta de benefícios básicos e complementares; Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde; Ergonomia; Preocupação com a segurança; Plano flexível de benefícios (plano cafeteria); Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções; Facilidades e conveniência no local de trabalho (Demo et al., 2011, p. 23).
Definição constitutiva	“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” (Demo et al., 2011, p. 23).
Definição Operacional	Política de GP com foco no cuidado dos colaboradores dentro do ambiente organizacional, havendo a oferta de recursos, equipamentos e tecnologias adequadas para realização do trabalho. Conjuntamente, visa trazer condições de saúde, segurança e benefícios aos colaboradores.
Referências	Sisson (1994); Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Loudoun e Johnstone (2010).

Quadro 4: Conceito Condições de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas definições de Demo et al. (2011).

O Quadro 5 abaixo, retrata a política de avaliação de desempenho e competências.

Avaliação de desempenho e competências	
Pontos abordados na literatura	Apresentação de feedbacks aos colaboradores, com relação às metas atingidas e resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos; Definir o desempenho desejado (metas), de forma a clarificar aos colaboradores o que deve ser feito; Observar o desempenho, interpretando resultados; Tomar decisões, a partir da avaliação dos resultados alcançados ou não, de forma a determinar novas metas; Realizações periódicas; Desmistificar o caráter punitivo da avaliação; Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário; Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados (Demo et al., 2011, p. 24).
Definição constitutiva	“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” (Demo et al., 2011, p. 24).
Definição Operacional	Política de GP que tem como objetivo avaliar a performance dos colaboradores da organização, com foco na avaliação de competências e desempenho, ou seja, com relação às metas definidas pela organização. Poderá servir como tomada de decisões em relação a remuneração, plano de desenvolvimento, promoção e plano de carreira.
Referências	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Dutra (2001); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Latham, Sulsky e Macdonald (2007); Bohlander e Snell (2009).

Quadro 5: Conceito Avaliação de desempenho e competências.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas definições de Demo et al. (2011).

Por fim, o Quadro 6 retrata sobre a política de Recompensas.

Recompensas	
Pontos abordados na literatura	Principais decisões: como pagar e quanto pagar; Deve considerar fatores legais, institucionais, culturais e mercadológicos; Dificuldade de se especificar e mensurar o desempenho; Necessário alinhamento dos fatores contextuais às estratégias traçadas pela área de GP; 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 (Demo et al., 2011, p. 25).
Definição constitutiva	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores

	em termos de remuneração e incentivos” (Demo et al., 2011, p. 25).
Definição Operacional	Política de GP que visa recompensar a força de trabalho e desempenho de um colaborador, através de incentivos e remuneração, considerando fatores legais, culturais, institucionais e de resultados alcançados.
Referências	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Sisson (1994); Hipólito (2001); Dutra (2001); Martins (2008); Bohlander e Snell (2009); Gerhart (2010).

Quadro 6: Conceito Recompensas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas definições de Demo et al. (2015).

Com as definições das políticas de GP realizadas nas tabelas acima, é possível compreender, conforme analisado anteriormente, o foco nas relações de trabalho e sua administração com foco no alcance das metas organizacionais e os objetivos estratégicos das organizações (LEGGE, 2006). Cantarello, Filippini e Nosella (2012) relatam em seus estudos que as políticas de GP possuem uma forte influência não apenas no desempenho, mas também na forma como os clientes enxergam as organizações, impactando em sua satisfação. Outrossim, estudos analisados certificam que existem impactos claros das políticas de GP sobre as relações de confiança e bem estar no trabalho.

Em suma, tendo como foco essa temática, é evidente a importância do estudo do tema que busca compreender qual a influência das políticas de GP sobre as diferentes variáveis que influenciam o envolvimento dos colaboradores e de toda a organização.

2.2 Comprometimento Organizacional

O tema sobre comprometimento no trabalho é estudado na psicologia desde a década de 1960. Segundo Kanter (1968, p. 499) o comprometimento organizacional é “a disposição dos atores sociais em dar a sua energia e lealdade para com sistemas sociais, a fixação de sistemas de personalidade para as relações sociais que são vistas como auto expressivas”. Porém, foi apenas com os estudos e publicações de Mowday, Porter e Steers (1979) que o tema começou a ganhar maior evidência dentro da temática de gestão de pessoas. Para eles, o comprometimento tem relação com a ligação de um indivíduo com uma organização, o que gera identificação e envolvimento (MOWDAY, STEERS E PORTER, 1979).

Importante destacar que os estudos de Mowday, Porter e Steers (1979) tiveram como resultado a elaboração de um instrumento com o objetivo de medir o comprometimento no trabalho, denominado OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). O OCQ, de acordo com os autores, tem como objetivo avaliar a aceitação dos valores organizacionais, compreendendo o esforço e desejo de se manter como parte da organização (MOWDAY, STEERS E PORTER, 1979).

Demonstrando a importância do tema, Bastos (1993) destacou que o estudo do comprometimento tem superado o da satisfação, tendo em vista que o tema é base para diversos produtos no contexto do trabalho. Ou seja, para Bastos (1993), o comprometimento é um fator de suma importância para que a organização obtenha sucesso na gestão de pessoas, como por exemplo no impacto da rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho. Outrossim, para o autor, caso a organização não tenha um patrimônio humano comprometido com o trabalho, onde encontre um local com condições de autorrealização, as inovações e desenvolvimentos perdem sua força, havendo a frustração de ideias.

Além disso, é evidente as mudanças que as organizações passaram constantemente, principalmente levando em consideração o mundo globalizado e tecnológico, naquela época Bastos (1993) já falava sobre as mudanças e como isso enfraquece as relações e vínculos entre indivíduo-organização. Com base nisso, estar comprometido com a organização é um estado que todos os responsáveis pela gestão de pessoas desejam promover entre seus funcionários (ABREU, OLIVERIA E WERNECK, 2019).

Na temática sobre comprometimento no trabalho é perceptivo a pluralidade conceitual, porém, são observadas duas vertentes principais do estudo: unidimensional e tridimensional. Demo e Traldi (2012) ressaltam que os estudos sobre comprometimento organizacional no Brasil e no exterior têm se concentrado no foco tridimensional, com foco principalmente na base afetiva.

Assim, a atual pesquisa terá como foco a perspectiva tridimensional na elaboração de todo o estudo, haja vista a sua amplitude e diferentes processos geradores advindos da metodologia. Nesse modelo, proposto por Meyer e Allen, o comprometimento se apresenta como um instrumento determinante e influenciador das relações entre organização e indivíduo. De acordo com Rodrigues e Bastos (2013, p.146) “o comprometimento pode ser gerado por diferentes processos psicossociais

que, em comum, geram a disposição do indivíduo em permanecer na organização”. Ainda, acrescentam que o indivíduo apresenta níveis de comprometimento oriundos das três bases do modelo tridimensional: a afetiva, a instrumental e a normativa.

Tendo como base o estudo realizado por Meyer e Allen (1991), foi elaborado, pelo autor desta pesquisa, um quadro com as principais definições de cada uma das dimensões de estudo, sendo vista abaixo.

Afetivo	Nessa dimensão, existe o envolvimento emocional do colaborador com a organização, enfatizando o sentimento de pertencimento com os valores, cultura e objetivos organizacionais. O enfoque afetivo o colaborador continua trabalhando por desejo, tendo uma abordagem atitudinal, ou seja, estabelecimento de uma relação ativa com a organização.
Instrumental	Também conhecido como calculativo, essa dimensão está associada à percepção ou avaliação do indivíduo de quanto ele investiu para estar naquela posição e o quanto recebeu, ou seja, o comprometimento está associado a uma relação custo e benefício. Assim, o indivíduo avalia os prejuízos de abandonar o local, havendo um aspecto de necessidade envolvido.
Normativo	Nesse último enfoque, o colaborador se sente obrigado a fazer parte da empresa, vendo como um dever em continuar. Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 105) o enfoque normativo é definido como “uma forma psicológica que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados à abandoná-los”. Assim, essa perspectiva relaciona-se com um comprometimento forçado, onde o colaborador sente que possui uma dívida com a organização.

Quadro 7: Conceitos do modelo tridimensional.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas definições de Meyer e Allen (1991).

Costa e Bastos (2003, p. 284) afirmam que “deve-se atentar para o fato de que diferentes tipos de comprometimento, seja frente a focos seja a bases, podem estar associados a vários e distintos fatores antecedentes”. Além disso, de acordo com os autores, o comprometimento tende a ter uma relação com os índices de rotatividade, absenteísmo e intenções de deixar a organização, além de impactar no desempenho dos colaboradores.

Destarte, para o estudo atual foi utilizado a escala elaborada de Meyer e Allen que estuda sobre os diferentes tipos de comprometimento na organização. Além disso, de acordo com os estudos apresentados, é possível induzir uma relação do

comprometimento com as políticas de gestão de pessoas apresentadas anteriormente. Dessa forma, hipótese a ser estudada na presente pesquisa será:

H1: A aplicação de políticas de gestão de pessoas na organização gerará efeitos positivos no nível de comprometimento dos colaboradores.

Tendo exposto os referenciais teóricos dos temas de “Políticas de Gestão de Pessoas” e “Comprometimento Organizacional”, o próximo capítulo será tratado sobre os métodos e técnicas de pesquisas utilizadas na pesquisa.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISAS

Nessa parte deste trabalho serão expostos a forma como a presente pesquisa foi conduzida, apresentando os métodos e técnicas que foram aplicadas à esta. Assim, serão descritos a tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa, a caracterização da organização em estudo, sua população, caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa e os procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

De acordo com Gil (1999), a pesquisa é um processo sistemático e formal do método científico que busca, através de um conjunto de procedimentos técnicos estabelecidos anteriormente, encontrar respostas de um problema. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 155), uma pesquisa é um “procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais”.

O atual estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva e explicativa. Segundo Gil (1999) o estudo de caráter descritivo pretende analisar características ou relações entre duas ou mais variáveis, com o objetivo de compreender características, causas e relações com outros fenômenos de uma população específica. Nesse caso, as variáveis estudadas serão comprometimento e políticas de gestão de pessoas e a população serão os membros das empresas juniores do Distrito Federal. Além disso, é caracterizada como uma pesquisa explicativa haja vista a finalidade de encontrar as causas dos fenômenos estudados e analisados (SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2006).

Em relação aos meios deste estudo, consiste em uma pesquisa de campo ou *survey*, tendo em vista que foi utilizado para adquirir informações sobre as opiniões e características de um grupo em específico, através de questionário (FREITAS et al., 2000). Assim, pretende-se coletar dados quantitativos de forma abrangente, buscando compreender as percepções a respeito do objeto de estudo das possíveis relações com os fenômenos estudados (HAIR et al., 2005). Para esses autores, essa aplicação auxilia em um maior alcance de respondentes em um curto espaço de tempo.

No que tange à natureza, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois, de acordo com Prodanov (2013), essa abordagem se caracteriza pelo emprego de instrumentos

com o objetivo de mensurar as relações entre diferentes variáveis de forma estatística, além de compreender o comportamento dos acontecimentos no geral.

Por fim, a pesquisa apresenta um recorte transversal, haja vista que os dados foram coletados em um único período de tempo, e trata-se de dados primários, ou seja, foram diretamente coletados para os fins desta pesquisa.

3.2 Caracterização do setor

A presente pesquisa teve como foco as empresas juniores que estão vinculadas a federação de empresa juniores do Distrito Federal (Concentro). Como dito anteriormente, o MEJ chegou ao Brasil no ano de 1987 na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo. Segundo Matos (1997), as Empresas Juniores são instrumentos de extensão universitária que possuem como principal papel repassar os conhecimentos adquiridos no meio acadêmico para a sociedade.

No que tange o Distrito Federal, a primeira empresa júnior fundada foi a AD&M Consultoria, empresa vinculada ao curso de administração da Universidade de Brasília, em 1992. Com o auxílio da AD&M, em 1999, foi criada a Concentro, onde começou a difundir o movimento para outras universidades e cursos, chegando ao número de 71 empresas juniores em 2022 no DF. No quadro abaixo é possível observar o nome, curso e a instituição de ensino a que a empresa faz parte.

Nome da Empresa	Curso	Instituição de Ensino
AD&M Consultoria	Administração	Universidade de Brasília
Ábaco	Contabilidade	Universidade de Brasília
Advocatta	Direito	Universidade de Brasília
Aracá	Agronomia	Universidade de Brasília
Arch	Arquivologia	Universidade de Brasília
Astrodatum	Geografia	Universidade de Brasília
Ateliê Muda	Arquitetura	Universidade de Brasília
Atena	História	Universidade de Brasília
Avenir	Saúde Coletiva	Universidade de Brasília

Axia	Administração	IDP
Capital	Administração	FGV
CJR	Computação	Universidade de Brasília
CMEC	Engenharia	UDF
Cogitatus	Enfermagem	Universidade de Brasília
Confie	Fisioterapia	Universidade de Brasília
Conex	Relações Internacionais	Católica
Concreta	Engenharia	Universidade de Brasília
Cráton	Geologia	Universidade de Brasília
CSTQ Jr.	Engenharia	Universidade de Brasília
Doisnovemeia	Comunicação	Universidade de Brasília
Domani	Relações Internacionais	Universidade de Brasília
Ecoflor	Engenharia	Universidade de Brasília
Econsult	Economia	Universidade de Brasília
Égide	Gestão Pública	IFB
Eletronjun	Engenharia	Universidade de Brasília
Enetec	Engenharia	Universidade de Brasília
Engage	Engenharia	UDF
Engenet	Engenharia	Universidade de Brasília
Entre	Arquitetura	Católica
ESTAT	Estatística	Universidade de Brasília
Embragea	Gestão Ambiental	Universidade de Brasília
Endêmica	Ciências Biológicas	Universidade de Brasília
Engrena	Engenharia	Universidade de Brasília
Facto	Comunicação	Universidade de Brasília
Flua	Engenharia	Universidade de Brasília
Genesys	Biotecnologia	Universidade de Brasília

Grupo Gestão	Engenharia	Universidade de Brasília
Impulse Med	Medicina	Uniceplac
Itaca	Relações internacionais	IESB
L2	Administração	IESB
Lamparina	Design	Universidade de Brasília
Lex Vitta	Direito	IESB
Lógica	Psicologia	UCB
Matriz	Engenharia	Universidade de Brasília
Mecajun	Engenharia	Universidade de Brasília
Meta	Administração	UDF
Nutrato	Nutrição	Católica
Nutrir	Nutrição	Universidade de Brasília
Orchestra	Engenharia	Universidade de Brasília
Olaria	Administração	IFB
Olé Júnior	Educação Física	Universidade de Brasília
Polaris	Turismo	Universidade de Brasília
Pacta	Direito	IDP
Phygeo	Geofísica	Universidade de Brasília
Praxis	Psicologia	Universidade de Brasília
Proade	Administração	Católica
PCI	Todos	Uniceub
Publicae	Gestão de Políticas	Universidade de Brasília
Pupila	Comunicação	Universidade de Brasília
Quimera	Letras	Universidade de Brasília
QuarkUp	Física	Universidade
Socius	Ciências Sociais	Universidade de Brasília
Strategos	Ciência Política	Universidade de Brasília

Struct	Engenharia	Universidade de Brasília
Tecmec	Engenharia	Universidade de Brasília
Terapêutica	Farmácia	Universidade de Brasília
Theron	Direito	Mackenzie
Upis Consulting	Agronomia	UPIS
Zahir	Psicologia	IESB
Zenit	Engenharia	Universidade de Brasília
7sight	Sistemas de Informação	Unieuro

Quadro 8: Empresas Juniores da Concentro.

Fonte: Autor (2023).

Atualmente, as empresas juniores são segmentadas em “cluster”, nomenclatura dada pela Brasil Júnior para distinguir o nível de maturidade de cada empresa. Assim, os clusters se dividem em 5 diferentes tipos, sendo uma escala gradativa, ou seja, quanto maior for o cluster, maior o nível de maturidade da organização, definido pela BJ. Nesse sentido, os clusters são diagnosticados da seguinte forma:

- Cluster 1: Empresas que precisam “validar o modelo de negócios de, pelo menos, uma solução e buscar aprofundar o conhecimento do mercado para o qual a solução é destinada, gerando faturamento para a EJ” (Planejamento Estratégico Brasil Júnior).
- Cluster 2: Empresas que precisam “Aprofundar no conhecimento sobre o Perfil de Cliente Ideal (ICP) da solução e sua proposta de valor por meio de testes e validações, buscando realizar a melhor entrega para o cliente” (Planejamento Estratégico Brasil Júnior).
- Cluster 3: Empresas que precisam “Desenvolver estruturas para que possamos trabalhar a evolução constante de soluções que já fazem parte do nosso portfólio, alavancando seu faturamento” (Planejamento Estratégico Brasil Júnior).
- Cluster 4: Empresas que precisam “Destinar esforços para criar novas soluções e, ao mesmo tempo, garantir a geração de receita por meio de soluções que já fazem parte do nosso portfólio” (Planejamento Estratégico Brasil Júnior).

- Cluster 5: Empresas que precisam “Desenvolver estruturas para aprender a gerir a inovação, aprendendo a conciliar uma visão de longo prazo aos resultados da EJ, metrificando o esforço no desenvolvimento de novas soluções e arriscando mais para atingir novos mercados e soluções inovadoras” (Planejamento Estratégico Brasil Júnior).

Seguindo os parâmetros da Brasil Júnior, existem atualmente na Concentro empresas em todos os níveis de cluster. Como destaque da rede existem 2 empresas que possuem uma diferenciação das demais, a empresa do curso de administração e a do curso de engenharia de produção, ambas da Universidade de Brasília, que faturam anualmente mais de 1 milhão de reais e possui a maior quantidade de membros, se comparado às demais empresas do Distrito Federal. Para melhor caracterização do setor em estudo, foi realizado uma tabela abaixo com a quantidade de empresas juniores em cada um dos clusters.

Cluster	Quantidade de EJ's
1	40
2	8
3	12
4	5
5	6

Tabela 1: Divisão das EJ's por cluster.

Fonte: Autor (2023) com base em dados da federação de empresa juniores do Distrito Federal.

Em suma, para este estudo, a pesquisa foi enviada para as 71 EJ's presentes na Concentro, não havendo delimitação prévia de cluster, que estão inseridas em 11 diferentes instituições de ensino, sendo essas: Universidade de Brasília; Uniceub; Católica; FGV; IDP; IFB; UPIS; Uniceplac; Mackenzie; UDF e IESB.

3.3 População e amostra

População pode ser definida como “o conjunto de elementos para os quais desejamos que as nossas conclusões sejam válidas” (BARBETTA, 2006, p. 15),

levando em consideração a existência de características ou fatores em comum (RICHARDSON, 2011). Para esta pesquisa a população que foi definida como público alvo são os membros das empresas juniores juniores do DF que conta atualmente com uma média de 1.200 pessoas.

Tendo como base o autor Cohen (1992), para as pesquisas em ciências comportamentais, recomenda-se uma amostra mínima com poder estatístico maior que 0,80. Para isso, segundo o autor, é possível mensurar o tamanho da amostra (N) a partir do critério de significância (α) e do efeito do tamanho da população (ES). Assim, para estabelecer o número adequado da amostra, foi utilizado o software G-Power 3.1, para obter o quantitativo mínimo de respondentes para a pesquisa. Levando em consideração as 5 dimensões de Políticas de GP (uma vez que a dimensão de recompensas não será utilizada neste estudo, como explicado adiante) e as 3 dimensões de comprometimento, o grau de significância (α) de 0,05 e ES igual a 0,15, se obteve uma amostra mínima de 92 sujeitos para um poder estatístico de 80%. A tabela a seguir sumariza a caracterização da amostra.

Variável	Nível	Resultado
Cluster	Cluster 1	7,07%
	Cluster 2	3,03%
	Cluster 3	4,04%
	Cluster 4	11,11%
	Cluster 5	50,50%
	Não sabe	24,25%
Tempo de empresa	Menos de 1 mês	4,00%
	1 a 6 meses	38,60%
	6 a 12 meses	18,80%
	1 a 2 anos	27,70%
	2 a 3 anos	9,90%
	Mais de 3 anos	1,00%
Idade	Até 20 anos	54,55%

	De 21 a 23 anos	38,39%
	De 24 a 26 anos	6,00%
	Acima de 26 anos	1,01%
Gênero	Mulher Cisgênero	54,50%
	Homem Cisgênero	43,60%
	Pessoa não binária	1,90%
Tipo do cargo	Trainee	14,90%
	Consultor	45,50%
	Liderança Tática	20,80%
	Diretor	7,90%
	Presidente	10,90%

Tabela 2: Classificação da Amostra.

Fonte: Autor (2023).

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado na presente pesquisa ocorreu por meio de um questionário eletrônico elaborado na plataforma *Google Forms*, composto por 3 seções. De acordo com Gil (2008), o questionário possui como vantagens o anonimato e escolha do indivíduo em responder apenas o que deseja e no momento mais oportuno, assim, atingindo um número maior de pessoas. Para as seções do questionário, foram utilizadas duas escalas já validadas cientificamente, sendo estas: Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) de Demo et al. (2014) e a escala sobre comprometimento com base no modelo de Meyer e Allen (1993).

A primeira seção, continha perguntas da escala de EPPRH e tinham como objetivo medir a percepção dos membros acerca das políticas e práticas de GP existentes nas organizações pertencentes (DEMO et al., 2012). Para esta pesquisa em específico, as perguntas sobre política de remuneração, uma das políticas que abrange a GP, foi retirada, tendo em vista que de acordo com a lei número 13.267, de 6 de abril de 2016, as empresas juniores não podem realizar remuneração dos seus membros. Assim, a seção contou com perguntas das 5 políticas de GP (recrutamento e seleção;

envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e avaliação de desempenho e competências), totalizando 27 questões, distribuídas em uma escala Likert de 1 a 5 as quais as opções de respostas variaram de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

Na segunda seção, foi utilizada a escala sobre comprometimento com base no modelo de Meyer e Allen (1993), com o objetivo de identificar o tipo de comprometimento dominante dentro da organização. Assim, a escala possui perguntas acerca dos três componentes do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo. Esta seção contou com um total de 16 questões, também distribuídas em uma escala Likert de 1 a 5.

Por fim, na última seção da pesquisa, foram inseridas perguntas para compreender o perfil sociodemográfico dos respondentes, com o objetivo de caracterizar a amostra.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados do presente trabalho se deu por meio da aplicação, pelo próprio pesquisador, de um questionário enviado pela plataforma WhatsApp. Dessa forma, foi enviado o questionário em um grupo onde estão todos os presidentes das empresas juniores do Distrito Federal, sendo solicitado para que os presidentes enviassem o link para os membros de cada uma das empresas.

Para consecução dos objetivos específicos e geral, foi realizada a tabulação dos dados e submetidos ao software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). No total foram coletadas 101 respostas. Com o objetivo de garantir a confiabilidade dos resultados, foi observado se existiam casos faltantes e omissos. Como todos os respondentes completaram o questionário, não foram retirados participantes nesta etapa. Em seguida, para identificação dos *outliers* (os casos extremos), utilizou-se o método da distância Mahalanobis, que tem como objetivo medir os afastamentos dos valores a partir das médias das variáveis preditoras (TABACHNICK; FIDELL, 2019). Assim, tendo como base a tabela estatística do qui quadrado, com nível de significância $p < 0,005$ e considerando as cinco dimensões da escala de políticas de GP, variável independente deste estudo, foi encontrado $X^2 = 24,32$. Nesta análise, apenas um outlier foi identificado; portanto, foi necessário a remoção de 1 das respostas.

Assim, para fins de análise foram consideradas 100 respostas. O próximo passo foi realizar a análise da correlação entre as dimensões de políticas de gestão de pessoas com comprometimento. Nessa etapa, a correlação trata-se de um procedimento estatístico utilizado para verificar a existência de relações significativas entre duas variáveis por meio de amostras independentes (FIELD, 2018). Assim, realizou-se a correlação de Spearman, que trata do cálculo da variância compartilhada entre variáveis distintas, procedimento mais adequado para a presente pesquisa (FILHO E JÚNIOR, 2009). Por fim, realizou-se a regressão linear, em que a variável independente eram as políticas de GP, enquanto a variável dependente era comprometimento. Assim, tendo como base a adoção da regressão linear múltipla como método de análise de dados, foram observados os valores de tolerância e do fator de inflação de variância (VIF), com o objetivo de verificar problemas de singularidade e multicolinearidade da amostra. Posteriormente, serão apresentados os resultados e discussão da pesquisa.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

No presente capítulo serão apresentados os resultados obtidos na etapa quantitativa, com o objetivo de sintetizar o produto da coleta de dados. Assim, em um primeiro momento, serão evidenciados os resultados descritivos das escalas de políticas de gestão de pessoas e comprometimento, utilizando o software SPSS. Após essa etapa, serão descritas a correlação entre as variáveis e a regressão linear existente. Com o objetivo de compreender com maior profundidade as percepções dos membros participantes desta pesquisa, a análise das variáveis Políticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional foram realizadas de acordo com a divisão de suas dimensões, em uma escala Likert que variava de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

No que tange à interpretação das informações, é importante salientar que para os casos em que o desvio padrão é superior a 1, pode significar uma maior heterogeneidade nas respostas, uma vez que houve respondentes que atribuíram notas inferiores ou superiores ao resultado da tendência central. Para esses casos é importante observar se a média será a medida de tendência mais adequada para análise podendo ser utilizado a moda, conforme haja necessidade. Por fim, espera-se que os resultados aqui expostos busquem responder o objetivo geral e específico da atual pesquisa.

4.1 Políticas de Gestão de Pessoas

O primeiro ponto de análise dos resultados, tem como finalidade compreender um dos objetivos específicos desta pesquisa: avaliar qual a percepção das políticas de gestão de pessoas utilizadas nas empresas juniores. Como visto anteriormente, as políticas de GP possuem como finalidade trazer um maior bem-estar para os membros, devendo ser um objetivo central das organizações (DEMO et al., 2010).

Assim, nas tabelas 3, 4, 5, 6 e 7 serão expostos os resultados das 5 políticas de gestão de pessoas analisadas nesta pesquisa, sendo essas: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e avaliação de desempenho e competências.

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda
---------	-------	---------------	------

A EJ que faço parte utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, dinâmicas, cases)	4,78	0,56	5
A EJ que faço parte divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios dos processos seletivos	4,36	1,06	5
A EJ que faço parte comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	4,29	0,99	5
Os processos de recrutamento (interno e externo) dos candidatos a ocuparem as vagas na minha EJ são amplamente divulgados	4,23	0,93	5
Os processos de seleção da organização são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	4,00	0,96	4
Os processos seletivos na minha EJ são disputados, atraindo pessoas competentes	4,00	0,98	4

Tabela 3: Resultados recrutamento e seleção.

Fonte: Autor (2023).

A primeira política de gestão de pessoas, recrutamento e seleção, como visto anteriormente, tem como objetivo atrair profissionais capacitados e alinhados aos objetivos organizacionais (Demo et al., 2015). Assim, dentro das empresas juniores do Distrito Federal, foram realizadas 6 perguntas presentes na escala, tendo como destaque os itens: “A EJ que faço parte utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, dinâmicas, cases)”, com média de 4,78 (desvio padrão 0,56) e “A EJ que faço parte divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios dos processos seletivos”, com média de 4,36 (desvio padrão 1,06). Nesse sentido, os dois itens possuem um resultado maior que 4, o que demonstra um resultado elevado e relevante para a pesquisa.

Ainda de acordo com a pesquisa, os itens com menores médias foram: “Os processos de seleção da organização são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais”, com média 4,00 (desvio padrão 0,96) e “Os processos seletivos na minha EJ são disputados, atraindo pessoas competentes”, com média 4,00 (desvio padrão 0,98). Porém, mesmo sendo os itens com menor média, pode-se inferir que são questões com médias maiores que o ponto médio da escala (2,5) e maiores que 4, o

que demonstra serem resultados altos. Assim, para essa política em específico, não serão analisados os itens de maior e menor média separadamente, haja vista que todos os itens obtiveram resultados satisfatórios para esta pesquisa, ou seja, podemos avaliar eles em conjunto.

Nesse sentido, no que se refere o recrutamento e seleção das empresas juniores do DF, em sua maioria, existem processos bem estruturados e definidos para realizar as atividades de maneira correta e fidedigna. Nesse sentido, para essa política, as empresas juniores com menor estruturação, ou seja, menores clusters, possuem o apoio da Concentro para a elaboração de maneira estruturada. Assim, conforme o resultado da pesquisa, é possível perceber que dentro do MEJ existe uma percepção positiva sobre o tópico em questão, devendo os gestores se atentar na continuidade e permanência desses processos.

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda
A EJ que faço parte me trata com respeito e atenção.	4,52	0,70	5
A EJ que faço parte se preocupa com meu bem-estar.	4,43	0,78	5
A EJ que faço parte há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	4,18	0,90	5
A EJ que faço parte reconhece meu trabalho e os resultados que apresento (ex: elogios, prêmios, certificados)	4,17	1,07	5
A EJ que faço parte estimula minha participação nas tomadas de decisões e resolução de problemas.	4,11	0,96	5
A EJ que faço parte os membros desfrutam de troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	3,98	1,05	5

A EJ que faço parte há uma coerência entre o discurso e as práticas gerências	3,97	0,95	4
A EJ que faço parte procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	3,93	1,01	4

Tabela 4: Resultados envolvimento.

Fonte: Autor (2023).

A segunda política de GP analisada trata do envolvimento, que tem como função a criação de um relacionamento, com o objetivo de gerar bem-estar, identificar necessidades, reconhecimento e feedbacks constantes (Demo et al., 2015). Para isso, foram realizadas 8 perguntas da escala, tendo como destaque os itens: “A EJ que faço parte me trata com respeito e atenção”, com média 4,52 (desvio padrão 0,70) e “EJ que faço parte se preocupa com meu bem-estar”, com média 4,33 (desvio padrão 0,78).

No primeiro item, pode-se inferir que há uma relação de respeito entre os membros das EJs pesquisadas, um quesito de suma importância para qualquer relação e arranjo de trabalho na atualidade. Nesse sentido, o próprio movimento empresa júnior possui um código de ética que tem como base o respeito entre as pessoas e tem como um dos valores descrito no planejamento estratégico 2022-2024, a ética. Assim, por estar presente dentro do MEJ, pode ser observado presente também nas empresas, conforme resultado desta pesquisa.

Já no segundo item, é possível observar que é realizada uma das atividades centrais da definição da política de envolvimento, que é o foco no bem-estar do membro. Para isso, segundo análise em campo realizada pelo autor, é possível observar que em muitas empresas juniores existe um departamento responsável por garantir o envolvimento dos membros, com estratégias de *endomarketing*. Segundo Bekin (2004, p.2), autor do termo, define o *endomarketing* como sendo "ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (colaboradores) das organizações ou empresas, que observam condutas de responsabilidade comunitária e ambiental". Assim, existem ações internas realizadas para garantir o bem estar do membro dentro das organizações estudadas,

Por outro lado, o item com menor média “A EJ que faço parte procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais”, obteve um resultado de 3,93

(desvio padrão 1,01), sendo um resultado satisfatório, acima do ponto médio de escala (2,5).

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda
Eu consigo aplicar no meu trabalho as competências adquiridas nos treinamentos realizados.	4,44	0,72	5
A EJ que faço parte estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	4,40	0,86	5
A EJ que faço parte me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas atividades (ex: treinamentos, cursos, participação em eventos)	4,10	0,87	4

Tabela 5: Resultados treinamento, desenvolvimento e educação.
Fonte: Autor (2023).

No que tange a política de treinamento, desenvolvimento e educação que possui como objetivo estimular a aprendizagem e capacitação, o que visa buscar o crescimento do colaborador através de investimento e produção de conhecimento (Demo et al., 2015). Para isso, foram realizadas 3 perguntas da escala, tendo como destaque os itens: “Eu consigo aplicar no meu trabalho as competências adquiridas nos treinamentos realizados”, com média 4,44 (desvio padrão 0,72). Porém, nessa política todos os 3 itens obtiveram uma nota acima de 4, demonstrando ser uma prática utilizada e observada de maneira positiva nas organizações.

Nesse contexto, como descrito no artigo 5 da lei número 13.267, de 6 de abril de 2016, as empresas juniores possuem como fim a educação e o lucro, destacando que deve: “proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional, dando-lhes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho em caráter de formação para o exercício da futura profissão e aguçando-lhes o espírito crítico, analítico e empreendedor”. Assim, pode-se inferir que com os resultados obtidos na pesquisa, as EJs estão seguindo o que é dito na lei, buscando trazer um ambiente com treinamento, desenvolvimento e educação, sendo percebido pelos membros como algo

positivo. Destaca-se que o investimento nessa política, só é possível com o lucro obtido através dos projetos, ou seja, todo o valor recebido com a venda de projetos, é revertido para os membros das empresas.

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda
A EJ que faço parte se preocupa com a segurança dos seus membros, controlando o acesso de pessoas estranhas no ambiente de trabalho.	4,34	1,06	5
A EJ que faço parte possui uma sede com condições físicas para realização do meu trabalho	4,21	1,19	5
A EJ que faço se preocupa com minha saúde e qualidade de vida	3,99	0,97	4
A EJ que faço parte me ajuda com custos que tenho na realização das minhas atividades (ex: gasolina)	3,62	1,39	5

Tabela 6: Resultados condições de trabalho.

Fonte: Autor (2023).

No que tange às condições de trabalho, como observado anteriormente, tem como objetivo garantir a boa execução das atividades do empregado, em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (Demo et al., 2015). Com isso, foram realizadas 4 perguntas presentes na escala, tendo como destaque os itens: “A EJ que faço parte se preocupa com a segurança dos seus membros, controlando o acesso de pessoas estranhas no ambiente de trabalho”, com média de 4,34 (desvio padrão 1,06) e “A EJ que faço parte possui uma sede com condições físicas para realização do meu trabalho”, com média de 4,21 (desvio padrão 1,19). Nesse sentido, os dois itens possuem um resultado maior que 4, o que demonstra um resultado bem elevado e de extrema relevância para a pesquisa.

Os dois itens observados retratam sobre o ambiente físico das empresas juniores, destacando a existência de uma sede para realizar as atividades. Vale destacar que, de acordo com a Concentro, as empresas juniores, em sua maioria, possuem um local dentro das universidades destinado para a realização das

atividades, mas para essa disponibilização existe a necessidade de uma boa relação com a universidade ou departamento que a empresa faz parte. Assim, de acordo com estudos de campos realizados, ainda existem empresas que não possuem um local para realizar o seu trabalho, principalmente as que foram recentemente fundadas e ainda estão no cluster 1 ou 2, o que poderia explicar os desvios-padrão acima de 1. Como destaque nessa questão do ambiente físico, temos a empresa do curso de engenharia de produção da UnB que possui uma sede fora do ambiente universitário, a única do DF, estando em um local mais corporativo, devido ao seu alto faturamento e condições de investimento.

Por outro lado, o item “A EJ que faço parte me ajuda com os custos que tenho na realização das minhas atividades (ex: gasolina)” obteve a menor média no quesito, 3,62 (desvio padrão 1,39), sendo um número bem menor que o apresentado nos itens anteriores. Para essa questão vale destacar que, por ser um trabalho voluntário, existe uma boa prática entre as empresas de buscar que todos os custos ligados diretamente com a jornada de trabalho, seja pago pela EJ. Como o resultado mostrado e o desvio padrão com uma alta heterogeneidade, por ser maior que 1, nem todas as empresas juniores conseguem arcar com os custos dos seus membros. Porém, existem empresas que buscam ajudar com os custos, como exemplo a empresa do curso de administração da UnB, que no ano de 2022 promoveu 4 viagens para fora de Brasília para seus membros, com grande parte dos seus custos bancados pela empresa.

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda
A EJ que faço parte realiza ações e pesquisas de clima periodicamente	3,96	1,32	5
A EJ que faço parte realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	3,71	1,30	5
A EJ que faço parte, os critérios e resultados da avaliação de desempenho são divulgados com os membros	3,62	1,35	5

A EJ que faço parte, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões internas	3,44	1,20	4
A EJ que faço parte, os critérios e resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os membros	3,44	1,34	5
A EJ que faço parte realiza um plano de desenvolvimento dos membros com base na avaliação de desempenho	3,21	1,27	3

Tabela 7: Resultados avaliação de desempenho e competências.

Fonte: Autor (2023).

Por fim, a última política de GP avaliada, a avaliação de desempenho e competências, como destacado anteriormente, tem como objetivo avaliar a performance dos colaboradores da organização, com foco na avaliação de competências e desempenho (Demo et al., 2015). Tendo isso em vista, foram realizadas 6 perguntas dentro da escala utilizada, e obteve um resultado inferior às outras políticas, haja vista que nenhuma das alternativas obteve resultado maior que 4. Além disso, vale destacar que foi a única variável que possui itens com uma média menor que a tendência central.

É possível inferir que há uma heterogeneidade nos resultados obtidos, tendo todos os itens um desvio padrão maior do que 1. Assim, para esse item em questão, serão considerados os valores da moda. Nesse sentido, há como destaque os itens “A EJ que faço parte realiza ações e pesquisas de clima periodicamente”, com média 3,96 (desvio padrão 1,32 e moda 5) e “A EJ que faço parte realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente”, com média 3,71 (desvio padrão 1,30 e moda 5). Em suma, é possível observar um valor positivo em relação a avaliação de desempenho, porém não são utilizados de maneira a subsidiar as decisões, discussões e criação de planos de desempenho, haja vista que obtiveram resultados inferiores. Além disso, tendo como base o desvio padrão e pesquisas em campo, é possível observar que algumas EJs estão em estágios mais avançados em relação a essa política, havendo uma utilização mais estratégica.

Por fim, para a análise dos cinco tipos de políticas de gestão de pessoas utilizados neste trabalho, foi elaborada a média de cada fator individualmente, sendo visto no quadro a seguir:

Política de Gestão de Pessoas	Média
Política de Treinamento, Desenvolvimento, Educação	4,31
Política de Recrutamento e Seleção	4,28
Política de Envolvimento	4,16
Política de Condições de Trabalho	4,04
Política de avaliação de desempenho e competências	3,57

Tabela 8: Resultados geral políticas de GP.
Fonte: Autor (2023).

Como observado na tabela acima, os resultados das políticas de GP obtiveram ótimos resultados na percepção dos membros das empresas juniores. Como destaque, a política de treinamento, desenvolvimento e educação foi a com maior média geral, o que corrobora com o intuito das EJs de serem um local de aprendizagem e preparação para o mercado de trabalho futuro. Em contrapartida, a única que obteve nota menor que 4, foi a política de avaliação de desempenho e competências, sendo uma frente que os gestores deverão ter um foco maior de atenção para atingir resultados melhores.

Na próxima seção serão abordados os resultados sobre o comprometimento organizacional nas empresas juniores do Distrito Federal.

4.2 Comprometimento organizacional

O segundo ponto de análise dos resultados, tem como finalidade compreender o objetivo específico desta pesquisa: Identificar o tipo de comprometimento existente entre os empresários juniores. Para isso, vale relembrar, que foi utilizado a escala

elaborada por Meyer e Allen (1993) que estuda sobre os diferentes tipos de comprometimento na organização.

Para isto serão apresentados os resultados referentes aos três tipos de comprometimento estudado: afetivo, instrumental e normativo. Assim, nas tabelas 8, 9 e 10 serão expostos os resultados da pesquisa:

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda
Esta EJ tem um imenso significado pessoal para mim	4,16	0,99	5
Eu sinto um forte senso de pertencer a empresa.	4,13	1,12	5
Eu realmente sinto os problemas da EJ como se fossem meus.	3,86	1,08	4
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha vida a esta empresa	3,06	1,29	3
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a EJ.	2,08	1,28	1

Tabela 9: Análise comprometimento afetivo.

Fonte: Autor (2023).

No que tange o comprometimento afetivo, como observado anteriormente, há o envolvimento emocional do colaborador com a organização, enfatizando o sentimento de pertencimento com os valores, cultura e objetivos organizacionais (Meyer e Allen, 1991). Assim, dentro das empresas juniores do Distrito Federal, foram realizadas 5 perguntas presentes na escala, tendo como destaque os itens: “Esta EJ tem um imenso significado pessoal para mim”, com média de 4,16 (desvio padrão 0,99) e “Eu sinto um forte senso de pertencer a empresa”, com média de 4,13 (desvio padrão 1,12). Nesse sentido, os dois itens possuem um resultado maior que 4, o que demonstra um resultado bem elevado e de extrema relevância para a pesquisa.

Em relação ao primeiro item, pode-se inferir que os colaboradores enxergam a empresa como um local importante para si. Como ponto de análise, é importante

observar o momento de vida da maioria dos empresários juniores: vivendo a primeira experiência profissional, estando em um ambiente repleto de descobertas e desafios. Assim, por ser um ambiente novo e um local onde há um senso de colaborativismo muito grande, os membros podem ter essa tendência da empresa júnior ter um significado importante nas suas vidas.

Em segundo, os membros possuem um senso de pertencimento com a organização, podendo estar relacionado com a cultura, valores e objetivos organizacionais. Nesse quesito, é importante destacar que o movimento empresa júnior, como observado pelo autor desta pesquisa, tem como pauta constante, em eventos, capacitações e conteúdos nas redes sociais, a importância de se criar uma cultura forte nas organizações. Além disso, um dos valores do movimento empresa júnior, segundo o atual planejamento estratégico, é o orgulho de ser MEJ, trazendo a visão de pertencimento para as empresas juniores, podendo ser uma das razões do resultado obtido.

Por outro lado, o item “Eu não me sinto emocionalmente vinculado a EJ” obteve a menor média no quesito, 2,08 (desvio padrão 1,28), sendo um número bem menor que o apresentado nos itens anteriores. Se analisarmos a redação desse item, pode-se observar o seu posicionamento negativo, sendo o contrário dos itens de maior média. Portanto, é justificável o valor observado, fazendo a interpretação do resultado a partir da inversão deste item negativo. Assim, como resultado, pode-se inferir que os membros das empresas estão emocionalmente vinculados a empresa, demonstrando um comprometimento afetivo alto.

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a empresa agora.	3,53	1,45	5
Na realidade atual, estar na EJ é na realidade uma necessidade tanto quanto uma vontade	3,48	1,29	5
Eu acho que teria poucas oportunidades se deixasse a EJ agora.	2,55	1,32	2

Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa seria a escassez de alternativas disponíveis.	2,29	1,23	2
Se eu decidisse sair da EJ agora, minha vida ficaria desestruturada	2,15	1,19	1

Tabela 10: Análise comprometimento instrumental.

Fonte: Autor (2023).

Em seguida, o comprometimento instrumental, que possui como associação uma relação de custo e benefício, ou seja, quanto o indivíduo investiu para estar ali e qual o prejuízo ao abandonar o local (Meyer e Allen, 1991). Para esse quesito, também foram realizadas 5 perguntas presentes na escala, tendo como destaque os itens: “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a empresa agora”, com média de 3,53 (desvio padrão 1,45) e “Na realidade atual, estar na EJ é na realidade uma necessidade tanto quanto uma vontade”, com média de 3,68 (desvio padrão 1,28). É importante destacar que os dois itens possuem um desvio padrão maior que 1, demonstrando a heterogeneidade das respostas, porém, se observarmos a moda, ambos possuem o maior resultado possível (5). Além disso, as médias observadas em toda a escala, tiveram um valor menor que o comprometimento afetivo, analisado anteriormente.

No que tange o primeiro item, é possível observar que há uma dificuldade dos membros em abandonar a empresa júnior, demonstrando a existência de algum possível prejuízo em sua saída. Nesse viés, em algumas empresas, como nos cursos de administração e engenharia de produção, para um membro se desligar da organização e receber uma carta de recomendação dos serviços realizados, é necessário cumprir sua jornada dentro do cargo que está presente, o que tende a ter 6 meses. Assim, esse procedimento pode ser um dos fatores que dificultam a pessoa sair da empresa no momento em que respondeu a pesquisa, havendo uma espécie de compromisso com a organização. No segundo item, pode-se inferir que além da vontade de estar presente na organização, há uma relação de necessidade, demonstrada no comprometimento instrumental, que trata sobre causa e efeito. Dessa forma, é importante para as organizações compreenderem qual a necessidade observada dos membros permanecerem nas organizações e buscarem planos de ação a serem executados para otimizar esse fator.

Por fim, o item “Se eu decidisse sair da EJ agora, minha vida ficaria desestruturada” obteve a menor média no quesito, 2,15 (desvio padrão 1,19), sendo um número bem menor que o apresentado nos itens anteriores e abaixo da média. Com discussão desse ponto, pode-se levantar o quesito das empresas juniores terem como grande objetivo preparar profissionais para o mercado de trabalho, ou seja, espera-se que ao sair da ej o indivíduo já esteja alocado em alguma outra empresa ou tenha mais oportunidades do que ao entrar. Assim, esse fator pode ser uma justificativa para os membros não sentirem que terão a vida desestruturada ao sair da empresa.

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda
A EJ merece minha lealdade.	4,23	0,96	5
Eu não deixaria a EJ agora porque eu tenho um senso de obrigação com as pessoas daqui.	3,95	1,20	5
Mesmo se fosse vantajoso para mim, eu sinto que não seria certo deixar a EJ agora.	3,88	1,27	5
Eu me sentiria culpado de sair da EJ agora.	3,67	1,44	5
Eu devo muito a minha EJ.	3,65	1,30	5
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na EJ.	2,32	1,29	1

Tabela 11: Análise comprometimento normativo.

Fonte: Autor (2023).

Por último, o comprometimento normativo, que tem como definição ligada a obrigação e o dever do colaborador fazer parte da empresa (Meyer e Allen, 1991). Foram realizadas 6 perguntas presentes na escala, tendo como destaque os itens: “A EJ merece minha lealdade”, com média de 3,53 (desvio padrão 0,96) e “Eu não deixaria a EJ agora porque eu tenho um senso de obrigação com as pessoas daqui”,

com média de 3,68 (desvio padrão 1,20). Nesse sentido, os dois itens possuem um resultado maior que o ponto médio da escala (2,5), o que demonstra um resultado de extrema relevância para a pesquisa.

No que tange o primeiro item, é possível observar que os membros das empresas juniores possuem uma lealdade com a organização. Dessa forma, esse item pode ter como justificativa o fato de ser um trabalho voluntário, necessitando de lealdade para permanecer presente. No segundo item, há o surgimento de um senso de obrigação presente no comprometimento normativo, porém é ligado às pessoas, não à organização em si. Nesse sentido, esse resultado pode ser analisado através de uma frase que é constantemente utilizada no movimento, de acordo com pesquisas em campo do autor, que diz sobre “devolver para as pessoas tudo aquilo que a empresa te ofereceu um dia”. Ou seja, os indivíduos se sentem em um papel de retornar o investimento que a empresa fez nela, para as novas pessoas, podendo ser uma das justificativas para o resultado obtido.

Por fim, o item “Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na EJ.” obteve a menor média no quesito, 2,32 (desvio padrão 1,39), sendo um número bem menor que o apresentado nos itens anteriores e abaixo da média. Com discussão desse ponto, pode-se levantar, mais uma vez, o fato das empresas juniores serem um trabalho voluntário e sem remuneração, ou seja, diferente das outras organizações, o colaborador não possui a obrigação de permanecer, seja por sustentação da família ou outros quesitos que o colaborador moderno pode ter.

Por fim, para a análise dos três comprometimentos presentes na atual pesquisa, foi elaborado a média de cada um individualmente, sendo visto no quadro a seguir:

Comprometimento	Média
Comprometimento Normativo	3,61
Comprometimento Afetivo	3,46
Comprometimento Instrumental	2,80

Tabela 12: Média comprometimento.

Fonte: Autor (2023).

Como podemos observar, o comprometimento normativo e afetivo são os que possuem maior média na atual pesquisa. Assim, pode-se inferir que os membros das empresas juniores possuem um forte senso de pertencimento (afetivo), porém sentem um senso de lealdade e gratidão a empresa, o que pode ser visto como uma espécie de dívida para a relação normativa. Por outro lado, a dimensão instrumental possui a menor média de comprometimento, ou seja, os empresários juniores não enxergam uma necessidade tão latente de permanecer na organização, vendo oportunidades fora do movimento empresa júnior.

É importante destacar que para a pontuação geral foi realizada a inversão dos itens negativos. Assim, para os itens que tinham semântica negativa, foi considerada a pontuação contrária, ou seja, se o item tinha nota 5, significa para o estudo o valor 1 e se tinha nota 4, significa nota 2. Essa mudança teve como objetivo evitar a divergência das análises realizadas, haja vista o diferente tipo de semântica utilizado na escala adotada pelo autor.

Na próxima seção será observado a relação entre política de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional.

4.3 Relação entre política de Gestão de Pessoas e Comprometimento

Primeiramente, com o objetivo de identificar a relação entre políticas de GP e comprometimento, foi realizada a correlação estatística que consiste em mensurar o grau da relação linear e da direção entre duas variáveis (MOORE, KIRKLAND, 2007). Nessa etapa, o parâmetro utilizado foi o de Spearman, recomendado para a análise de dados não normais, sendo utilizado quando a amostra é consideravelmente pequena. Nesse sentido, foi dado como resultado que grande parte das políticas de GP possuem uma relação significativa com as dimensões de comprometimento, conforme visto na Tabela 13.

	Recrutamento e Seleção	Envolvimento	TDE	Condições de trabalho	ADC	Afetivo	Instrumental	Normativo
--	------------------------	--------------	-----	-----------------------	-----	---------	--------------	-----------

Recrutamento e Seleção								
Envolvimento	0,581**							
TDE	0,523**	0,622**						
Condições de trabalho	0,499**	0,563**	0,453**					
ADC	0,571**	0,719**	0,565**	0,470**				
Afetivo	0,401**	0,321**	0,321**	0,315**	0,308**			
Instrumental	0,275*	0,347**	0,337**	0,182	0,283**	0,411**		
Normativo	0,172	0,306**	0,098	0,17	0,103	0,396**	0,277**	

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

Tabela 13: Resultados correlação entre políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional.

Fonte: Autor (2023).

Tendo como base Cohen (1992), resultados entre 0,1 e 0,29 significam uma baixa associação, de 0,3 a 0,49 a associação é moderada, e acima de 0,5 a associação é tida como forte. Considerando as relações significativas, foram encontradas associações baixas e moderadas entre as políticas de GP e as dimensões de comprometimento.

De posse dos resultados da correlação, em um segundo momento, foi realizada a regressão linear, que tem como objetivo identificar qual o efeito das políticas de GP

nos diferentes tipos de comprometimento. No teste, a variável dependente, que sofre o efeito, foram os 3 tipos de comprometimento, enquanto as políticas de GP e os dados demográficos foram as variáveis independentes, sendo realizadas três regressões múltiplas lineares.

No primeiro teste, foi utilizado o comprometimento afetivo como variável explicativa, tendo como resultado que as variáveis envolvimento e tempo de empresa são preditoras, ou seja, os dois juntos explicam 30% do comprometimento afetivo nas empresas juniores. A tabela abaixo demonstra os resultados encontrados.

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de β)	
	I	II
Envolvimento	0,506	0,518
Tempo		0,230
R	0,506	0,556
R ²	0,256	0,309

Tabela 14: Resultado da regressão linear: Comprometimento afetivo.

Fonte: Autor (2023).

Com o resultado encontrado pode-se inferir que a política de maior importância para o comprometimento afetivo, aquela que possui relação com o emocional, é o envolvimento. Além disso, o tempo também tem uma influência positiva nessa variável, podendo ser explicada pelo fato de quanto mais tempo o indivíduo está dentro da organização, mais imerso na cultura e nos valores organizações ela tende a estar, justificando estar mais comprometida.

Para o segundo teste, foi utilizado o comprometimento instrumental, tendo como resultado apenas a política de envolvimento tendo efeito positivo, tendo um impacto de 9%. A tabela abaixo demonstra os resultados encontrados.

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de β)
	I
Envolvimento	0,311
R	0,311

R ²	0,097
----------------	--------------

Tabela 15: Resultado da regressão linear: Comprometimento instrumental.

Fonte: Autor (2023).

Diferente do envolvimento afetivo, o instrumental possui um foco mais nas regras e necessidades de estar dentro da organização. Assim, como a pesquisa teve como foco as empresas juniores, que são voluntárias e não possuem um papel de necessidade atrelado, fica claro que as políticas de GP não influenciam em larga escala esse tipo de comprometimento, tendo um papel mínimo na escala.

Por fim, para o último teste foi utilizado o comprometimento normativo, apresentando um resultado onde as variáveis envolvimento e cargo são preditoras, onde os dois juntos explicam 18% do comprometimento normativo. A tabela abaixo demonstra os resultados encontrados.

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de β)	
	I	II
Envolvimento	0,350	0,400
Cargo		0,261
R	0,350	0,433
R ²	0,122	0,188

Tabela 16: Resultado da regressão linear: Comprometimento normativo.

Fonte: Autor (2023).

Nesse comprometimento, apareceu uma variável que ainda não tinha surgido nos modelos anteriores, o cargo. Tendo como base a missão da Brasil Júnior, o movimento empresa júnior busca sempre formar lideranças comprometidas, onde há uma busca constante de capacitar pessoas para serem bons líderes, através de eventos exclusivos, por exemplo. Por esta razão, foi proposto o objetivo IV deste estudo, a fim de compreender o papel do cargo no comprometimento. Nesse sentido, os cargos dentro das EJs, são preditores do comprometimento normativo, onde a tendência é que quanto maior o cargo, maior será a obrigação do indivíduo em permanecer e entregar os resultados esperados.

Foi realizado o teste com o comprometimento unifatorial, onde não há a divisão dos 3 tipos, sendo uma análise da variável como um todo. Como resultado, nota-se apenas a variável envolvimento tendo impacto no comprometimento, apresentando um resultado de 24,60%. A tabela abaixo demonstra os resultados encontrados.

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de β)	
	I	
Envolvimento	0,496	
R	0,496	
R ²	0,246	

Tabela 17: Resultado da regressão linear: Comprometimento unifatorial.

Fonte: Autor (2023).

Para finalizar essa etapa, foi realizado um teste com todas as políticas de gestão de pessoas em um único fator e o comprometimento unifatorial, obtendo como resultado que as políticas e o cargo explicam, juntos, 24,9% do comprometimento unifatorial. A tabela 18 demonstra os resultados encontrados.

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de β)	
	I	II
Políticas de Gestão de Pessoas	0,452	0,400
Cargo		0,261
R	0,452	0,499
R ²	0,204	0,249

Tabela 18: Resultado da regressão linear: Políticas de Gestão de Pessoas.

Fonte: Autor (2023).

Nesse caso, como todas as políticas estão juntas, é possível observar um resultado inferior se comparado às análises anteriores, onde havia essa separação e o destaque para a política de envolvimento como preditora dos demais modelos. Assim,

pode-se inferir que as políticas de GP que não possuem um impacto direto no comprometimento, reduziram o resultado final, de maneira comparativa. Além disso, o resultado corrobora para a validação do objetivo IV deste estudo, inferindo que o cargo possui poder de influência no comprometimento das organizações analisadas.

Com essa etapa concluída, infere-se que a política de gestão de pessoas que possui um maior impacto representativo no comprometimento é o envolvimento, com 24,6%, resultado superior que todas as políticas em conjunto. Assim, os gestores devem ter um foco maior nessa política para obterem resultados mais favoráveis para suas organizações.

4.4 Comparativo entre clusters

Com o objetivo de identificar se existem diferenças significativas entre os 5 clusters presentes no MEJ, empreendeu-se um comparativo de médias, aplicando-se a técnica ANOVA, que tem como propósito a comparação entre as variâncias, conforme apontam Tabachnick e Fidell (2019). Para aplicação, observou-se, em um primeiro momento, a homocedasticidade, conforme o teste de Levene, sendo possível rejeitar ou aceitar a hipótese nula que afirma que as médias são iguais entre os diferentes clusters. De acordo com a metodologia, para rejeitar a hipótese nula, o teste de significância deve ser menor ou igual a 0,05, e para aceitar a hipótese nula, o teste de significância deve ser maior que 0,05 (TABACHNICK; FIDELL, 2019).

Como resultado, o teste de significância dos clusters rejeitou a hipótese nas seguintes políticas: recrutamento e seleção, condições de trabalho e avaliação de desempenho e competência. Ou seja, nessas 3 políticas, há diferenças significativas nas percepções dos membros das empresas juniores, a depender do cluster que a organização faz parte. A Tabela abaixo sumariza os resultados.

	Teste de significância
Recrutamento e Seleção	0,005
Envolvimento	0,017
TDE	0,008
Condições de trabalho	0,000

ADC	0,005
Afetivo	0,007
Instrumental	0,517
Normativo	0,416

Tabela 20: Resultado Teste de significância.

Fonte: Autor (2023).

Esse resultado demonstra ser de extrema relevância para a Federação de Empresas Juniores do Distrito Federal, para compreender as ações que deverão ser tomadas de maneira heterogênea para os diferentes tipos de empresas juniores. Ou seja, nesses 3 tipos de políticas, cada cluster está em um nível diferente de maturidade, sendo importante compreender o nível de cada uma e como a Concentro poderá atuar de maneira distinta para sanar cada uma das dificuldades encontradas. Além disso, para as próprias empresas, esses resultados podem servir de insumo para o foco em ações de capacitação e planos de ação dentro da organização. Para isso, a tabela abaixo demonstra o resultado de cada um dos clusters nessas políticas de GP.

	Recrutamento e Seleção	Condições de trabalho	ADC
Cluster 1	4,42	3,35	3,00
Cluster 2	3,83	3,25	1,80
Cluster 3	3,62	3,68	3,06
Cluster 4	4,30	4,20	3,62
Cluster 5	4,48	4,35	3,83
Não sabe	4,02	3,77	3,28

Tabela 19: Políticas e Cluster.

Fonte: Autor (2023).

Como visto na tabela, em sua maioria, os cluster 4 e 5 possuem as maiores médias, obtendo resultados de maior expressividade, enquanto o cluster 2, possuem o menor e o cluster 3 obteve resultados medianos. O fato do cluster 1 não está com os menores índices, pode ser explicado pelo fato que, atualmente, a Concentro possui um modelo de suporte específico para o cluster 1, tendo um acompanhamento mais de

perto se comparado às demais. Assim, pode-se inferir que esse suporte obteve resultados satisfatórios para as empresas do cluster 1, porém, mostra-se necessário ser expandido para empresas juniores dos cluster 2 e 3 também. Vale destacar, que as empresas do cluster 5 obtiveram a maior nota em todas as políticas de gestão de pessoas, demonstrando a possível razão de serem classificadas como as empresas com melhor estruturação, dentro do MEJ.

Em suma, os resultados encontrados na presente pesquisa revelaram uma relação positiva entre envolvimento e comprometimento, refutando a ideia de que todas as políticas teriam impacto relevante para a amostra estudada. Dessa forma, finalizada a apresentação dos resultados, a seguir tem-se a conclusão do presente trabalho.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa baseou-se em identificar se as políticas de gestão de pessoas possuem influência no comprometimento dos empresários juniores, de acordo com a percepção dos membros das empresas estudadas. A partir da aplicação da pesquisa em variadas organizações juniores do DF, foi possível coletar os dados, analisá-los e realizar a correlação e regressão linear, entre as diferentes variáveis presentes neste estudo. Como resultado desta pesquisa, foi possível observar que há uma correlação positiva entre as políticas de GP e o comprometimento dentro das organizações, principalmente a política de envolvimento.

No que se refere às políticas de GP, foi observado resultados satisfatórios na percepção dos membros das empresas, ou seja, é evidente que há a aplicação dentro das organizações estudadas. Como destaque do estudo, as políticas de treinamento, desenvolvimento e educação, mesmo que não possuem relação direta com o comprometimento, obtiveram as maiores médias nesta pesquisa, destacando o papel fundamental de formação que as empresas juniores possuem. Já no campo do comprometimento, foi possível perceber que o comprometimento normativo e afetivo são os mais presentes nos indivíduos analisados. Ou seja, há uma forte identificação com a organização, mas também há uma certa obrigação de estarem presentes na empresa.

No ponto de vista acadêmico, a atual pesquisa contribuiu para a literatura ao analisar a relação das duas variáveis em *locus* de pesquisa pouco estudado, haja vista que também foram encontradas poucas pesquisas que relacionassem diretamente o comprometimento com as práticas de gestão de pessoas, como realizada na atual pesquisa. Assim, o presente trabalho auxiliou na produção acadêmica relacionado a gestão de pessoas e comprometimento organizacional no contexto das EJs, corroborando para que novos estudos possam ser realizados neste campo de pesquisa estendendo as implicações dessa relação para outros tipos de organizações.

Já no ponto de vista prático, a atual pesquisa servirá como insumo para os atuais gestores das empresas e da federação do DF, na tomada de decisão do que deve ser priorizado na frente de gestão de pessoas, se o objetivo for gerar comprometimento. Assim, recomenda-se que as empresas façam um investimento maior na política de envolvimento, compreendendo o objetivo central dessa variável, ou seja, gerar bem-estar, identificar necessidades, reconhecimento e feedbacks

constantes para os membros presentes. Por outro lado, é importante destacar que, mesmo que as outras políticas não tenham sido significativas para o atual estudo, elas não podem deixar de serem executadas nas empresas, haja vista que outras variáveis também são importantes dentro de uma organização, como aspectos ligados à cultura, identidade e ao próprio bem estar.

No que tange às limitações deste trabalho, destaca-se o caráter transversal desta pesquisa. Como foi realizado em um único momento do tempo, os resultados se restringem ao período analisado. Destaca-se a essa limitação, o fato da alta rotatividade presente no setor estudado, tendo que haver revisões constantes das análises e resultados encontrados nesta pesquisa. Além disso, outro ponto de limitação é a quantidade de respondentes, onde mesmo tendo sido possível atingir a amostra mínima para poder estático de 80% e viabilizar as análises estatísticas, ainda é um valor limitado de pessoas, haja vista o tanto de membros presentes nas empresas juniores. Assim, propõe-se que, em futuras pesquisas, busquem atingir uma amostra maior de respondentes, além de buscar uma maior diversidade dos clusters estudados, caminhando para uma possível generalização dos resultados.

Por fim, é preciso destacar a necessidade de realização de novos estudos para corroborar com os resultados obtidos nesta pesquisa, haja vista o caráter exploratório utilizado. Para isso, recomenda-se ainda, a abordagem dos efeitos dessas práticas em relação à rotatividade das empresas, compreendendo o impacto positivo ou negativo no *turnover* nas empresas analisadas. Assim, é possível afirmar que novos estudos neste campo serão de extrema relevância para o movimento empresa júnior, literatura e sociedade.

6. REFERÊNCIAS

- ABREU-CRUZ, L. ; OLIVERIA-SILVA, L. C.; WERNECK-LEITE, C. D. S.; As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9 n. 2 (2019).
- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12. ed. London: Kogan Page, 2012.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 6. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, UnB, 1994. 194 p. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*. *Revista de Administração de Empresas*. 33(3): 52-64, Mai./Jun. 1993
- Beatriz Melo, Lucian Ferreira, Nilda Mendes, Iara Nunes, and Gisela Demo. "Políticas De Gestão De Pessoas: Cenário Dos Estudos Publicados Nos Periódicos Da Área De Administração." *Revista Organizações Em Contexto* 7.14 (2011): 57-84. Web.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- BOHLANDER, G. W., SNELL, S. *Administração de recursos humanos* (14th ed.). São Paulo: Cengage, 2009.
- BRASIL. Lei Nº 13.267, de 6 de abril de 2016. Dispõe sobre criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2016.

- CANTARELLO, S., FILIPPINI R., NOSELLA, A. Linking human resources management practices and customer satisfaction on product quality. *The International Journal of Human Resources Management*, 2012.
- CATHO. Disponível em: <<https://paraempresas.catho.com.br/brasil-tem-o-maior-indice-de-rotatividade/>>.
- CHANG JUNIOR, J.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, v. 3, n. 2, 2008.
- DEMO, G.; FOGAÇA, N. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa
- DEMO, G.; FOGAÇA, N. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa
- DEMO, NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *BAR – Brazilian Administration Review*. Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, art. 2, p. 395-420, Oct./Dec, 2012
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de pessoas: realidade e desafios futuros*. São Paulo: Atlas.
- FIELD, A. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. 5th ed. 2018.
- FILHO, D. B. F.; JÚNIOR, J. A. S. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (R*). *Revista Política Hoje*, Vol. 18, n. 1, 2009
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M. (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-33
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

- Giorgia Chimara Varzoni, and Wilson Aparecido Amorim. "Modelos De Gestão De Pessoas." *Revista De Carreiras E Pessoas* 11.3 (2021): *Revista De Carreiras E Pessoas*, 2021, Vol.11 (3). Web.
- HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Artmed, 2005
- HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.
- HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.
- LACOMBE, B.; TONELLI, M. O discurso e a prática: o que nos dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, v. 5, n. 2, p. 157-174, Mai/Ago. 2001
- Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- LEGGE, K. *Human resource management: rethorics and realities*. London: Macmillan, 1995
- LEGGE, K. *Human resource management*. In: S. Ackroyd et al. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- LEITE, Nildes Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional*. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal- RN, 2007.
- LEW, T. Y. *Affective organizational commitment and turnover intention of academics in Malaysia*. *Proceedings of the International Conference on Business and Economics Research*, Kuala Lumpur, Malaysia, 2011

- MATHIS, R. L., JACKSON, J. H. Human resource management (10th Ed.). Ohio: South Western/Thomson, 2003.
- MATOS, F. A. Empresa Júnior no Brasil e no mundo; o conceito, o funcionamento, a história e as tendências do movimento EJ São Paulo: Martin Claret, 1997
- MEDEIROS, C. A., GALVÃO DE ALBUQUERQUE, SIQUEIRA, M. L., & MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. RAC, v. 7, n. 4, 2003, p. 187-20
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review, v. 1, n. 1, p. 68.
- Monteiro, Ana Claudia Fernandes, Luciana Mourão, and Clarissa Pinto Pizarro De Freitas. "Impacto Das Políticas De Gestão De Pessoas Sobre O Desenvolvimento Profissional Dos Trabalhadores." Psico : Revista Semestral Do Instituto De Psicologia Da PUC Rio Grande Do Sul, Brasil 50.4 (2019): 29665. Web.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982
- OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J.; Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre o Desempenho Organizacional. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 650-669, jul./ago. 2011.
- PRODANOV, C; C, FREITAS, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale.
- SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B.. Metodologia de pesquisa, tradução: Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler Ladeira; revisão técnica e adaptação Ana Gracinda Queluz Garcia, Paulo Heraldo Costa do Vale. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

- SERPELL, A. FERRADA X.A competency-based model for construction supervisors in developing countries. *Personnel Review*, 2007.
- TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. Using multivariate statistics (7th ed.). New York, NY: Pearson, 2019.
- VAKOLA, M., SODERQUIST, K. E., PRATASCOS, G. P. Competence management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 2007.

7. APÊNDICES

7.1 Apêndice A - Questionário aplicado aos respondentes

Pesquisa sobre políticas de gestão de pessoas e comprometimento dos membros das empresas juniores do Distrito Federal

Você está sendo convidado(a) a participar voluntária e anonimamente da pesquisa citada acima. Esta pesquisa tem como orientação a professora Doutora Natasha Fogaça e elaboração do aluno de graduação Vinicius Borges Tosta, abordando sobre a influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento dos membros das empresas juniores do Distrito Federal.

Nesse viés, para estar apto a responder essa pergunta é necessário ser membro de alguma empresa júnior do Distrito Federal para poder responder o questionário.

É importante destacar que não existe respostas certas ou erradas, sendo coletado apenas as percepções quanto ao assunto abordado. Além disso, ao final do questionário será realizado perguntas sociodemográficas com o intuito de caracterizar a amostra de pesquisa, sendo mantida o anonimato e confidencialidade das informações recebidas nesse questionário. As informações cedidas nesse questionário serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nessa pesquisa é voluntária. ou seja, você ficará livre de responder ou interromper a pesquisa quando achar necessário. Porém, a sua colaboração será fundamental para o sucesso dessa pesquisa. Solicitamos que não deixe itens em branco, quando não julgar o item como relevante, classifica-lo como 3 dentro da escala da pesquisa.

Agradecemos sua participação desde já. Caso deseje maiores informações acerca da pesquisa, entre em contato com os responsáveis, por meio dos e-mails: admtosta@gmail.com ou natasha.adm@gmail.com

Eu sinto que os resultados da EJ são de minha responsabilidade.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

Perfil Sociodemográfico

Qual o Cluster da sua EJ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Não sei informar

Quanto tempo você está na EJ?

- Menos de 1 mês
- 1 a 6 meses
- 6 a 12 meses
- 1 a 2 anos
- 2 a 3 anos
- Mais de 3 anos

Qual sua idade?

Sua resposta

Gênero

- Homem cisgênero
- Homem transgênero
- Mulher cisgênero
- Mulher transgênero
- Prefiro não informar
- Outro: _____

Seu cargo

- Trainee
- Consultor
- Liderança intermediária
- Diretor
- Presidente