

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO**

Auldreen Moreira Urbano

**ATUAÇÃO DE ÓRGÃOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROL DO**  
**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

São Caetano do Sul

2017

Auldreen Moreira Urbano

**ATUAÇÃO DE ÓRGÃOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROL DO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre (a) em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador(a): Prof.(a) Dr.(a) Antônio Carlos Gil

São Caetano do Sul  
2017

URBANO, Auldreen Moreira.

Atuação de órgãos de gestão de pessoas em prol do comprometimento organizacional/ Auldreen Moreira Urbano – São Caetano do Sul - USCS, 2017.120 f.

Orientador: Antonio Carlos Gil  
Dissertação (mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2017.

1. Comprometimento Organizacional 2. Gestão de Pessoas 3. Recursos Humanos 4. Universidade Municipal de São Caetano do Sul-USCS.

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

**Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi**

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa**

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração**

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Raquel da Silva Pereira**

Dissertação defendida e aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Antônio Carlos Gil (orientador - USCS)

Prof. Dr. Edson Keyson de Miranda Kubo (USCS)

Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro (Universidade Metodista de Piracicaba)

*Dedico este estudo a Jesus Cristo por ter me capacitado.*

## Agradecimentos

Ao meu amigo e orientador Professor Dr. Antônio Carlos Gil, por toda sua paciência e confiança, pela oportunidade de trabalhar ao seu lado e por todos os seus ensinamentos.

Aos professores da USCS por toda sabedoria compartilhada.

Aos gestores e especialistas de Gestão de Pessoas que compartilharam suas experiências e enriqueceram este estudo.

Aos meus pais pelo incentivo.

Ao meu esposo Ricardo e aos meus filhos Rafael e Gabriel por toda compreensão que tiveram durante este momento de profundo aprendizado.

## RESUMO

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório que tem como objetivo identificar políticas, programas, projetos e ações desenvolvidos por órgãos de Gestão de Pessoas visando promover, manter ou fortalecer o comprometimento organizacional de seus empregados. Baseou-se na imersão na literatura pertinente, em entrevistas com 15 profissionais e especialistas de recursos humanos e na análise de um caso expressivo de atuação de um órgão de Gestão de Pessoas. Concluiu-se que as principais ações desenvolvidas com esse propósito são: seleção de pessoas baseada em valor, treinamento e desenvolvimento, sistemas estáveis e reconhecidamente justos de remuneração, garantia de segurança no emprego, manutenção de um sistema de comunicação de mão dupla, incentivo a práticas que tenham por objetivo assegurar oportunidades de desenvolvimento, políticas e ações promotoras de liderança e formação de uma cultura organizacional. Os gestores e especialistas entrevistados deixam evidente que a atuação do órgão de Gestão de Pessoas em relação ao comprometimento organizacional deve iniciar-se com o processo de seleção, apresentam as ações voltadas à promoção da liderança como decisivas para o comprometimento organizacional, e reconhecem o processo de socialização como um dos mais relevantes na promoção do comprometimento organizacional. Ressaltam, porém, que ações eficazes em relação à socialização dependem da existência de uma forte cultura organizacional.

Palavras chave: Gestão de pessoas. Comprometimento Organizacional. Liderança. Cultura organizacional.



## ABSTRACT

This research is as an exploratory study that aims to identify policies, programs, projects and actions developed by HR to promote, maintain or strengthen organizational commitment of employees. The data were obtained by immersion in pertinent literature, interviews with 15 professionals and human resource specialists, and in the analysis of an expressive case of Human Resources actuation. It was concluded that the main actions developed for this purpose are: selection of people based on value, training and development, stable and recognized systems of remuneration, guarantee of job security, maintenance of a two-way communication system, incentive to practices that aim to ensure development opportunities, policies and actions that promote leadership and the formation of an organizational culture. The managers and experts interviewed make it clear that the performance of HR in relation to the organizational commitment must begin with the selection process, present the actions aimed at the promotion of leadership as decisive for the organizational commitment, and recognize the socialization process as one of the most relevant in promoting organizational commitment. They point out, however, that effective actions in relation to socialization depend on the existence of a strong organizational culture.

Keywords: People management. Organizational Commitment. Leadership. Organizational culture.

Lista de tabelas/quadros:

Quadro 1 – Comparação da ARH tradicional com a ARH estratégica.....29

Quadro 4.1 – Produção científica nacional sobre comprometimento organizacional.....68

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	23
1.1 Contextualização .....	23
1.2 Problematização.....	24
1.3 Declaração de Objetivo .....	25
1.4 Justificativa da realização da pesquisa .....	26
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	27
2.1 Gestão estratégica de pessoas .....	27
2.2 Novos papéis do órgão de Gestão de Pessoas .....	30
2.3 Comprometimento organizacional.....	33
3 MÉTODO.....	37
3.1 Tipo de pesquisa .....	37
3.2 Exame da literatura .....	37
3.3 Estudo da experiência .....	37
3.3.1 Seleção da amostra .....	38
3.3.2 Coleta de dados .....	38
3.3.3 Análise dos dados .....	39
3.4 Análise de um caso .....	39
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	40
4.1 Atuações da área de Gestão de Pessoas em relação ao comprometimento organizacional .....	40
4.1.1 Atuação no processo de Seleção de Pessoas .....	41
4.1.2 Atuação em Treinamento e Desenvolvimento.....	42
4.1.3 Atuação relacionada ao processo de Socialização .....	43
4.4.4 Atuação relacionada ao Sistema de recompensas .....	44
4.4.5 Atuação relacionada à segurança do empregado .....	46
4.4.6 Atuação relacionada à comunicação.....	47

4.4.7 Atuação relacionada ao compartilhamento de valores .....	47
4.4.8 Atuação relacionada à Justiça Organizacional.....	49
4.4.9 Atuação relacionada ao oferecimento de oportunidades de realização .....	50
4.4.10 Atuação relacionada à liderança .....	51
4.4.11 Atuação relacionada ao Contrato Psicológico .....	52
4.4.12 Atuação relacionada à Cultura organizacional .....	54
4.2 A Produção científica nacional sobre comprometimento organizacional.....	55
4.3 Experiência de profissionais de gestão de pessoas .....	76
4.3.1 Atuação relativa à liderança .....	76
4.3.2 Atuação relativa à auto realização .....	79
4.3.3 Atuação referente à identidade organizacional .....	80
4.3.4 Atuação referente ao processo de recrutamento e seleção .....	82
4.3.5 Atuação relativa à cultura organizacional .....	83
4.3.6 Atuação referente à socialização dos empregados.....	85
4.3.7 Atuação referente à comunicação.....	86
4.3.8 Atuação referente ao engajamento dos empregados.....	89
4.3.9 Atuação referente ao fornecimento de <i>feedback</i> .....	91
4.3.10 Atuação referente ao sistema de recompensas .....	92
4.3.11 Atuação referente à congruência de valores .....	95
4.3.12 Atuação estratégica do órgão de Gestão de Pessoas .....	97
4.3.13 Atuação relacionada ao clima organizacional .....	100
4.3.14 A importância da segurança no emprego .....	101
4.4.1 A análise do caso .....	102
CONCLUSÃO.....	108
REFERÊNCIAS.....	

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação refere-se a pesquisa que tem como objeto de estudo a ação de órgãos de Gestão de Pessoas em prol do comprometimento organizacional. Procede-se nesta Introdução à sua contextualização, problematização, declaração de objetivo e justificativa de sua realização.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma das mais notáveis mudanças na Administração de Recursos Humanos foi provavelmente sua maior inserção na definição da estratégia das empresas. Ao tradicional departamento de recursos humanos cabia apenas viabilizar os planos mediante ações de contratação, demissão e capacitação de pessoal. Mas, com as mudanças que se verificaram no final do século XX, o setor de Recursos Humanos passou a desempenhar mais papéis estratégicos. Tanto é que na década de 1980 começou-se a utilizar a expressão *Administração Estratégica de Recursos Humanos* e mais recentemente em *Gestão Estratégica de Pessoas* (GIL, 2016).

Não é possível, no entanto, falar em gestão estratégica de pessoas quando esta área é reconhecida como estritamente operacional ou tem como principal papel o ajustamento ou a adaptação às metas ou aos objetivos da organização. É necessário que a área de Gestão de Pessoas seja reconhecida como parceira da organização tanto no processo de formulação quanto no de implementação de suas estratégias. O que implica não apenas a redefinição das funções do órgão, como também a atribuição de novos papéis aos gestores de pessoas. Assim, além das tradicionais funções de seleção, treinamento, análise de cargos e avaliação de desempenho, compete aos gestores de pessoas o desempenho de funções como as de planejador estratégico, comunicador, educador corporativo e líder (GIL, 2016).

Nesse contexto, uma das atribuições do órgão de Gestão de Pessoas passa a ser a de fazer com que os empregados (ou colaboradores) mostrem-se comprometidos com a organização. Esse comprometimento, por sua vez, implica: 1)

aceitação dos valores da organização, 2) disposição para utilizar seus esforços e habilidades em benefício da organização e 3) vontade de permanecer na organização (MOWDAY, STEERS, PORTER, 1979).

Com efeito, quando não ocorre essa identificação do empregado com a organização, este tende a ser mais vulnerável ao mercado, gerando maior rotatividade. É provável, também, que seu desempenho também tenda a ser apenas mediano, não agregando ganhos para a organização.

O comprometimento organizacional efetivamente considerado Gestão de Pessoas, torna-se um diferencial para empresa. E quando alinhado com a missão e com os valores da organização torna-se elemento importante na viabilização da estratégia da empresa.

## **1.2 PROBLEMATIZAÇÃO**

O comprometimento organizacional pode constituir importante elemento na definição da estratégia da empresa e no alinhamento dos objetivos com a missão. O órgão incumbido da Gestão de Pessoas desempenha importante papel na incorporação do comprometimento organizacional, pois é responsável pela integração do funcionário a política da empresa. Suas ações nesse sentido envolvem avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais, avaliar cargos e salários, promover treinamentos e palestras, melhorar as condições de trabalho, motivar, informar, comunicar e manter as relações sociais satisfatórias.

Necessita-se, pois, de órgãos de Gestão de Pessoas capazes de atuar em prol do comprometimento dos empregados com vistas a alcançar as metas e objetivos da organização. Isto porque a Gestão de Pessoas constitui o elo entre os interesses dos colaboradores e os interesses da empresa.

Fica clara, portanto, a importância do órgão de Gestão de Pessoas no processo de construção e fortalecimento do comprometimento organizacional. Graças a seu papel estratégico na comunicação com os colaboradores, ele pode contribuir para estes se sintam participantes da organização, que compartilhem os mesmos objetivos e se posicionem de forma coerente com sua missão.

Assim, torna-se necessário realizar pesquisas com o propósito de verificar em que medida os órgãos de Gestão de Pessoas estão atuando neste sentido. Interessa saber que ações vêm desenvolvendo para garantir o comprometimento dos empregados com a organização. Daí, então, a proposta de realização da presente pesquisa com o propósito de proporcionar respostas para o problema: Como órgãos de Gestão de Pessoas atuam com vistas a fortalecer o comprometimento organizacional dos empregados?

### **1.3 DECLARAÇÃO DE OBJETIVO**

Em face do problema proposto e com o propósito de proporcionar elementos necessário para a operacionalização e circunscrição espacial da pesquisa, propõe-se a seguinte declaração de objetivo, elaborada segundo modelo proposto por Cresswell (2007):

O objetivo deste estudo exploratório é o de identificar políticas, programas, projetos e ações desenvolvidos por órgãos de Gestão de Pessoas visando promover, manter ou fortalecer o comprometimento organizacional de seus empregados. Para os fins propostos, comprometimento é aqui entendido como um estado em que os indivíduos identificam-se com a organização e seus objetivos e desejos para manter a adesão, a fim de facilitar o alcance de suas metas. Dado seu caráter exploratório, não se propõe rígida circunscrição espacial da pesquisa.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

O comprometimento organizacional envolve as organizações como um todo. Implica a adesão da alta administração, das instâncias intermediárias e das bases operacionais das organizações. Como, porém, para construí-la e fortalecê-la torna necessário construir uma identidade cultural, importante papel deve ser desempenhado pelos órgãos de Gestão de Pessoas no alcance desse propósito. Assim, o conhecimento de ações desenvolvidas atualmente por esses órgãos é potencialmente útil para o aprimoramento de estudos sobre comprometimento organizacional, bem como orientar ações de organizações imbuídas do propósito de fomentar o comprometimento organizacional de seus empregados.

Este estudo tem um caráter exploratório, visto não ter o propósito de fornecer uma resposta definitiva para a questão, mas o de proporcionar uma nova visão da questão, bem como a construção de hipóteses para orientar estudos posteriores. Dado seu caráter exploratório, não se estabelece circunscrição espacial rígida, embora, as empresas analisadas situem-se na Região Metropolitana de Grande São Paulo.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A efetivação da presente pesquisa requereu revisão da literatura com vistas a proporcionar tanto o estabelecimento de um sistema conceitual quanto a fundamentação teórica da pesquisa. Assim, esta seção abrange contribuições teóricas referentes ao significado de gestão estratégica de pessoas, aos novos papéis atribuídos aos órgãos de gestão de pessoas e ao conceito de comprometimento organizacional.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Começa-se a falar em planejamento estratégico no âmbito das organizações principalmente com a publicação do livro *Corporate strategy*, de Igor Ansoff, em 1965. Inicialmente, o planejamento estratégico foi tratado de maneira bastante ampla, visto que apenas a alta administração se envolvia com a estratégia empresarial. Progressivamente, o planejamento estratégico foi sendo introduzido nas áreas de produção, finanças e marketing. Somente a partir da década de 1980 é que se cunhou a expressão Administração Estratégica de Recursos Humanos. Isto porque até então a competência dessa área na gestão estratégica restringia-se à viabilização dos respectivos planos mediante ações de contratação, capacitação e demissão de pessoal (GIL, 2016).

As empresas que administram estrategicamente seus recursos humanos adotam como princípios básicos: 1) Analisar os problemas de pessoal e buscar soluções segundo uma perspectiva orientada também para o lucro e não apenas para as tarefas; 2) Avaliar os custos e benefícios dos mais variados aspectos da ARH, tais como, recrutamento, seleção, produtividade, salários e benefícios, treinamento, absenteísmo, repatriação, demissões, reuniões e levantamentos de opinião; e 3) Capacitar a equipe de recursos humanos enfatizando a importância estratégica da Administração de Recursos Humanos e sua contribuição na obtenção de lucros (IVANCEVICH, 2010 p. 56).

A adoção desses princípios implica a rejeição de antigas concepções acerca do papel da Administração de Recursos Humanos, já que esta que passa a ser reconhecida como parceiro fundamental no processo de planejamento da estratégia. Assim, seu papel não pode mais ser o de adaptar suas atividades à estratégia de negócios da empresa nem o de ocupar-se de operações rotineiras como o pagamento dos empregados. Com vistas a incorporar a força de trabalho da empresa em vantagem competitiva, a Administração de Recursos Humanos precisa tornar-se parceira tanto na formulação quanto na implementação das estratégias da empresa (DESSLER, 1996).

Ivancevich (2010) indica diversas vantagens que podem ser obtidas pelas organizações com a adoção dos princípios da Administração Estratégica de Recursos Humanos:

- Auxilia as organizações a alcançar seus objetivos;
- Contribui para empregar com maior eficácia as habilidades e competências da mão-de-obra;
- Provê a organização com empregados bem treinados e mais motivados;
- Incrementa ao máximo a satisfação no trabalho e a atualização dos empregados;
- Contribui para o desenvolvimento e manutenção de uma qualidade de vida que torna desejável o emprego na organização;
- Comunica as políticas de pessoal a todos os empregados;
- Ajuda a manter políticas e comportamentos socialmente responsáveis;
- Administra a mudança com visando à obtenção de benefícios que alcancem tanto a empresa quanto os indivíduos, os grupos e o público.

Com a consideração dos princípios de Administração Estratégica, a Administração de Recursos Humanos torna-se distinta da administração tradicional. Assim, Ivancevich procede ao contraste entre os dois modelos de Administração (Quadro 2.1):

### Quadro 1 – Comparação da ARH tradicional com a ARH estratégica

ASPECTOS	ARH TRADICIONAL	ARH ESTRATÉGICA
Responsabilidade pela ARH	Especialistas	Chefias diretas
Objetivo	Melhorar o desempenho	Melhorar a compreensão e utilização dos ativos humanos
Papel da ARH	Atender a necessidades	Liderar, inspirar e compreender.
Foco temporal	Resultados a curto prazo	Resultados a prazos curto intermediário e longo
Controle	Regras, políticas e poder do cargo	Flexibilidade baseada nos recursos humanos
Cultura	Burocrática, de cima para baixo, centralização	Aberta, participativa, empoderamento
Principal ênfase	Observância das regras	Desenvolvimento de pessoas
<i>Accountability</i>	Centro de custo	Investimento em ativos humanos

Fonte: IVANCEVICH, M., J. **Human Resource Management**, New York: McGraw-Hill, 2010.

Não existe um modelo padronizado de planejamento estratégico da Gestão de Pessoas. É possível, no entanto, falar em estratégias globais e específicas (ARMSTRONG, 2006). As estratégias globais descrevem as intenções gerais da organização a respeito da maneira como as pessoas devem ser administradas e desenvolvidas. As estratégias específicas estabelecem o que a organização pretende fazer em diferentes áreas da Gestão de Pessoas, tais como:

- *Gestão de talentos*. O que a organização pretende fazer para “vencer a guerra pelos talentos”.

- *Melhoria contínua.* Que providências a organização pretende tomar para promover a inovação contínua durante um determinado período de tempo.
- *Gestão do conhecimento.* Como adquirir, criar, compartilhar e utilizar conhecimento para melhorar a aprendizagem e o desempenho.
- *Mobilização de recursos.* Como a organização pretende atrair e reter pessoas de alta qualidade profissional.
- *Aprendizagem e desenvolvimento.* Como a organização irá proporcionar um ambiente em que os empregados sejam incentivados a aprender e a se desenvolver.
- *Recompensas.* O que a organização pretende fazer em longo prazo para desenvolver e implementar políticas de recompensas, práticas e processos para promover o alcance de suas metas de negócios e atender às necessidades de seus *stakeholders*.
- *Relações com os funcionários.* O que a organização pretende fazer em relação ao que precisa ser feito e ao que precisa ser mudado na maneira como administra suas relações com os funcionários e com os sindicatos.

## **2.2 NOVOS PAPEIS DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS**

No contexto da Gestão Estratégica de Pessoas, os órgãos de recursos humanos tradicionais precisam ser redesenhados para assumir novas tarefas. (ULRICH *et al.* 2011 p. 79) indicam seis importantes responsabilidades que estes devem assumir:

- Criar cultura e identidade consistentes.
- Moldar os programas que implementam a agenda do CEO.
- Projetar processos para garantir que o trabalho de RH se alinhe com os objetivos do negócio.
- Servir de intermediário nas disputas entre os centros de expertise e o RH integrado.
- Assumir responsabilidade principal pelos serviços de RH dos funcionários em nível corporativo.
- Garantir o desenvolvimento profissional.

Ulrich *et al.* (2011 p.81) ressaltam que nas organizações de serviços compartilhados alguns profissionais de RH trabalham em unidades organizacionais definidas pela organização geográfica, linha de produção ou funções. Esses profissionais, que podem ser denominados gerentes de relacionamento, parceiros de RH ou generalistas de RH, trabalham diretamente com gerentes de área e com cada equipe de liderança da unidade organizacional para esclarecer a estratégia, realizar auditorias, administrar talentos, criar capacitações organizacionais que agregam valor, distribuir estratégias de apoio de RH e liderar funções de RH. No redesenho de seus papéis, esses profissionais de “RH integrado” assumem novas responsabilidades, tais como:

- Engajar-se e apoiar a avaliação e revisão da estratégia de negócio.
- Representar os interesses dos funcionários e preocupar-se com as implicações das mudanças.
- Definir as exigências para alcançar os objetivos do negócio e identificar onde podem estar os problemas.
- Selecionar e implementar as práticas de RH mais apropriadas para a distribuição das estratégias do negócio.
- Medir e controlar o desempenho para ver se os investimentos de RH feitos pelo negócio distribuem o valor planejado.

Ainda no contexto de Gestão Estratégica, centros de expertise atuam nas organizações como empresas de consultoria especializada. Assim, aos profissionais desses centros compete o desempenho de papéis que precisam ser bem definidos na transformação do RH:

- Criar menus de serviços alinhados com as capacitações de condução da estratégia de negócios.
- Diagnosticar necessidades e recomendar os serviços mais apropriados para a situação.
- Colaborar com os profissionais de RH integrados na seleção e implementação dos serviços corretos.
- Criar novas ofertas de menus, caso as ofertas atuais sejam insuficientes.
- Administrar o *menu*.

- Conduzir a comunidade de aprendizagem dentro da organização.

Ulrich *et al.* (2011) ressaltam, ainda, que se torna necessário certificar-se de que o RH implementa as mais avançadas estratégias modernas, personalizadas de acordo com a necessidade do negócio. Esse é um papel que eles denominam papel executor operacional e as organizações que querem criar uma capacitação operacional enfrentam alguns desafios que precisam ser tratados. Com base nas discussões que eles tiveram com líderes de RH, identificaram os seguintes fatores:

- Selecionar os indivíduos corretos.
- Desenvolver habilidades necessárias para ter sucesso.
- Administrar prioridades e cargas de trabalho.
- Manter o foco do negócio.
- Medir a contribuição.

Fica evidente que o departamento de recursos humanos tem passado por muitas mudanças, desde a sua criação. Os papéis de RH exigem um conjunto particular de competências e habilidades de seus profissionais, que tem atuado como consultores internos dentro da própria organização.

Atualmente, o departamento de gestão de pessoas é visto como um parceiro estratégico e atribuir valor à organização. Esse órgão pode também, ser chamado de gestão de talentos Ulrich *et al.* (2011 p. 94) consideram que as empresas com melhores talentos serão mais bem sucedidas e, mesmo correndo o risco de uma simplificação, apresenta uma fórmula aparentemente simples de talento que pode ajudar a transformar as práticas do talento:

$$\text{TALENTO} = \text{COMPETÊNCIA} \times \text{COMPROMETIMENTO} \times \text{CONTRIBUIÇÃO}$$

Esta fórmula explica que competência, comprometimento e contribuição se complementam na formação de talento. A competência significa a habilidade do profissional em desenvolver suas atividades e tomar as melhores decisões. O comprometimento é o desejo de contribuir, de dedicar sua energia para o sucesso da organização. Trata-se de uma relação de câmbio, onde o funcionário transmite valor à organização e espera receber valor em troca. É um elo entre suas habilidades e suas contribuições. A razão e o objetivo são os dois elementos que

impulsionam a contribuição. Assim, habilidade para fazer significa competência, querer fazer é igual ao comprometimento e o fazer é a contribuição. O produto final desses três elementos é o talento, que resulta em vantagem competitiva para a organização.

### **2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

O conceito de comprometimento tem sido amplamente abordado nos estudos organizacionais, assumindo múltiplos significados, como: apego, identificação, envolvimento, engajamento, empenho, desejo de permanecer e sentimento de orgulho por permanecer. É, pois, de acordo com Salancik (1977), um conceito fundamentado no sentido básico da palavra compromisso: um estado de ser no qual o indivíduo encontra-se obrigado por suas ações. O compromisso é algo tão comum, que muitas vezes desconhecemos seus efeitos restritivos e seu controle sutil sobre o nosso comportamento. Com efeito, o compromisso é o que nos faz gostar do que fazemos e nos estimula a continuar, mesmo quando as recompensas não são tão óbvias.

Podem, no entanto, ser identificadas na literatura múltiplas concepções de comprometimento organizacional. Uma das mais antigas é a de Becker (1960), que a apresenta como a tendência que os indivíduos têm para se engajar em linhas consistentes de atividade ao longo do tempo. Trata-se, portanto, de uma concepção apoiada em um enfoque instrumental, já que refere-se a uma situação em que o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização, visto que sua saída poderia resultar em sacrifícios não apenas econômicos, mas sociais e psicológicos. Concepção bastante próxima é a de Hrebiniak e Alutto (1973), que apresentam o comprometimento como um fenômeno estrutural, que resulta das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho.

Outro enfoque presente na literatura sobre comprometimento organizacional é o afetivo que se constituiu graças aos trabalhos desenvolvidos por Lyman Portes e seus colaboradores (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MOWDAY; PORTER;

STEERS,1982). Trata-se de um enfoque atitudinal, já que trata do comprometimento como algo que vai além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolvendo um relacionamento ativo e que busca o bem-estar do trabalhador. Assim, o comprometimento passa a ser entendido como um estado em que os indivíduos identificam-se com a organização e seus objetivos e desejos para manter a adesão, a fim de facilitar o alcance de suas metas.

Baseado neste enfoque, Porter e Smith (1970) definem comprometimento organizacional como uma forte relação entre um indivíduo e organização caracterizada por três fatores: (1) disposição para exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização.

Para Buchanan (1975), que também se identifica com este enfoque, o comprometimento organizacional está relacionado a três atitudes: identificação, envolvimento e lealdade. A identificação com a organização é uma sensação de identificação com a missão a organizacional. O envolvimento - ou imersão psicológica na organização - corresponde a uma relação estrita entre o trabalho individual e os objetivos organizacionais. A lealdade, por fim, torna-se uma consequência do crescimento da identificação e do envolvimento com o trabalho.

Os trabalhos desenvolvidos por esses autores culminaram com a validação de um instrumento para mensurar o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* - OCQ (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Esse instrumento foi validado no Brasil No Brasil por Borges-Andrade e Afanasief e Silva (1989), tendo sido utilizado em diversas pesquisas acadêmicas.

Um terceiro enfoque presente na literatura é o normativo, desenvolvido por Wiener (1982), que define compromisso como a totalidade de pressões normativas internalizadas a agir de uma forma que atenda os interesses organizacionais. O



elemento central na definição de comprometimento é o de que aceitar os valores e os objetivos organizacionais representam uma forma de controle sobre as ações das pessoas, que é denominada normativo-instrumental. Para Wiener, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque creem que seja correto e moral fazê-lo.

Segundo o modelo de Wiener (1982), o comportamento humano está vinculado aos valores e costumes recebidos ao longo da vida, os quais, aliados às crenças instrumentais (ou recompensas), justificariam as intenções comportamentais que predizem o comprometimento organizacional. Esse modelo postula, ainda, que o comportamento humano é determinado por dois fatores: o atitudinal e normativo. O fator atitudinal é resultado da avaliação dos resultados da ação e o fator normativo corresponde à percepção da ação como resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa.

O que esses três enfoques têm em comum é que entendem o comprometimento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. O que os diferencia é a natureza desse estado. Assim Meyer e Allen (1991) preconizam um modelo comprometimento organizacional envolvendo três dimensões – afetiva (desejo), (necessidade) e normativa (obrigação). Essas dimensões correspondem a componentes, e não a tipos de comprometimento.

Meyer e Allen sintetizam os conceitos da seguinte forma:

*Comprometimento afetivo.* Refere-se à identificação e envolvimento do trabalhador com a organização. Assim, empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem.

*Comprometimento instrumental.* Refere-se a tomada de consciência relacionada ao custo associado ao desligamento da organização. Assim, empregados cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam.

*Comprometimento normativo.* Refere-se a um sentimento de lealdade. Assim, empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização.

## **3 MÉTODO**

### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

O presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa de cunho exploratório, já que não tem como propósito proporcionar respostas definitivas ao problema, mas proporcionar melhor compreensão dele, visto que se refere a assunto ainda pouco abordado na literatura científica nacional. Trata-se, portanto, de estudo exploratório, desenvolvido segundo o modelo clássico, definido por Selltiz *et al.* (1972). Com vistas a possibilitar a consideração de múltiplos aspectos do fenômeno, definiu-se como partes da investigação: 1) exame da literatura pertinente, 2) levantamento de experiências, e 3) análise de casos selecionados.

### **3.2 EXAME DA LITERATURA**

Exame preliminar da literatura indicou a existência de reduzido material disponível para a compreensão do fenômeno. Assim, propôs-se o estudo baseado em periódicos e anais de eventos científicos que possivelmente apresentem estudos relativos ao tópico.

### **3.3 ESTUDO DA EXPERIÊNCIA**

Este estudo refere-se à experiência de pessoas que estão ou estiveram em situação que lhes permite abordar o tema proposto para pesquisa.

### **3.3.1 Seleção da amostra**

Foram selecionadas pessoas capazes de proporcionar informações acerca de ações praticadas no âmbito de órgãos de Gestão de Pessoas direcionadas ao comprometimento organizacional dos membros da organização. Com vistas a selecionar pessoas capazes de proporcionar as informações procuradas, procedeu-se à seleção de uma amostra de caráter intencional composta por pessoas que trabalham ou trabalharam nesse campo, ou que, por alguma outra razão, obtiveram algum tipo de experiência significativa na área. Assim, foram incluídos na amostra, pesquisadores, consultores ou especialistas em Gestão de Pessoas.

Há que se reconhecer, no entanto, que na seleção desta amostra foi significativa a acessibilidade. Buscou-se, no entanto, assegurar que as pessoas selecionadas tivessem participado de diferentes tipos de experiência em órgãos de Gestão de Pessoas. O que levou à solicitação de indicação por parte de alguns gestores selecionados outras pessoas com informação e experiência e capacidade de análise em relação ao tema da pesquisa.

O que se almejou com esta modalidade de amostragem foi obter variação de múltiplos pontos de vista e de experiências. Como, porém, o estudo tem caráter exploratório, não se buscou adotar o critério da “saturação teórica”, que é utilizado na criação de teorias fundamentadas nos dados. Foram entrevistadas 15 pessoas dentre eles, 6 especialistas de RH e 9 gestores de Recursos Humanos, no período de junho de 2016 a setembro de 2016.

### **3.3.2 Coleta de dados**

Para obtenção dos dados relativos à experiência, foram realizadas entrevistas focalizadas. Essa modalidade de entrevista caracteriza-se pelo baixo nível de estruturação. Foi, portanto, orientada por um roteiro mínimo, já que precisou ser

suficientemente flexível para que os entrevistados considerassem também tópicos que não foram identificados no planejamento da pesquisa.

As entrevistas ocorreram de forma presencial. Foram gravadas, com autorização do entrevistado. Em seguida foram transcritas pra fins de análise, tendo sido ouvidas diversas vezes para que não se perdesse o conteúdo.

### **3.3.3 Análise dos dados**

Para análise dos dados obtidos, procedeu-se análise linha por linha da transcrição das entrevistas com vistas à identificação de assertivas significativas em relação aos propósitos da pesquisa. Para seleção dessas assertivas foram consideradas as ações consideradas relevantes identificadas na Revisão da Literatura, quais sejam as relativas a: 1) seleção de pessoas, 2) treinamento de pessoas, 3) sistemas de recompensas, 4) comunicação, 5) compartilhamento de informações e valores, 6) redução de barreiras e de status, 7) oportunidades de realização, 8) equipes gerenciadas, 8) contrato psicológico e 9) cultura organizacional. Outras assertivas consideradas relevantes foram identificadas pela via indutiva, ou seja com base no próprio material obtido.

### **3.4 ANÁLISE DE CASO**

Também tendo em vista o caráter exploratório do estudo, foi selecionado um caso relativo a ações desenvolvidas pelo órgão de Gestão de Pessoas de uma empresa que se mostrou altamente relevantes para a compreensão do fenômeno. Trata-se da Empresa Braskem. Cabe ressaltar aqui que esta tarefa não se confunde com a efetivação de estudos de caso, já que estes correspondem a um delineamento de pesquisa caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de casos.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise e a discussão dos resultados da presente pesquisa são apresentadas em quatro seções. As duas primeiras, que se referem aos dados obtidos mediante imersão na literatura, tratam das ações desenvolvidas por órgãos de gestão de pessoas e da produção científica nacional sobre comprometimento organizacional. A terceira seção refere-se aos dados obtidos mediante entrevistas com pessoas que, em virtude de sua experiência, expressaram-se em relação à atuação da área de Gestão de Pessoas em relação ao comprometimento dos empregados com a organização. A última, por fim, refere-se à análise do caso de uma organização em que o órgão de Gestão de Pessoas atua expressivamente em relação ao comprometimento organizacional.

### **4.1 ATUAÇÕES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM RELAÇÃO AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Os órgãos de Gestão de Pessoas no contexto atual, em que procuram ser vistos como parceiros nas tarefas voltadas ao planejamento estratégico exercem múltiplas atividades. Muitas delas são as que tradicionalmente foram confiadas aos órgãos constituídos com a finalidade de gerir o pessoal das organizações. Outras são as que foram consideradas atribuições de outros órgãos ou distribuíam-se entre as várias unidades da organização, e passaram a ser assumidas também por esses órgãos, embora não de maneira exclusiva. Outras, ainda, por serem emergentes, foram assumidas passaram a ser exercidas preferencialmente pelos órgãos de Gestão de Pessoas.

Dentre essas atividades, estão as que se relacionam ao comprometimento organizacional. Como esse conceito é amplo e de certa forma abstrato, não aparece implicitamente definido como atividade desempenhada por esses órgãos. É possível, no entanto, definir diversos conjunto de ações, direta ou indiretamente, assumidas pelos órgãos de Gestão de Pessoas que, consciente ou inconscientemente,

contribuem para ampliar o comprometimento dos membros da organização. Dentre estas estão as que se referem a: 1) seleção de pessoas, 2) treinamento de pessoas, 3) socialização, 4) sistemas de recompensas, 5) segurança, 6) comunicação, 7) compartilhamento de informações e valores, 8) justiça organizacional, 9) oportunidades de realização, 10) liderança, 11) contrato psicológico e 12) cultura organizacional.

#### **4.1.1 Atuação no processo de seleção de pessoas**

Um conjunto de ações que se evidenciam com vistas a promover o comprometimento organizacional é o relacionado à seleção. Isto porque é por intermédio do processo de seleção que as pessoas ingressam na organização e estabelecem os primeiros relacionamentos com seus superiores, colegas e com o próprio trabalho a ser desenvolvido. É, também, durante esse processo que a organização dá os primeiros passos para transmitir os objetivos e valores organizacionais e escolhe o candidato mais apto a contribuir com a organização.

O meio de recrutamento pode influenciar o compromisso do candidato. De acordo com Latham & Leddy (1987), há uma relação positiva entre a forma de recrutamento, o comprometimento organização e a satisfação no trabalho. Para estes autores, o empregado por meio de referência de funcionários demonstram níveis significativamente mais elevados de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional do que empregados recrutados por outro meio de divulgação.

O processo de recrutamento e seleção eficaz é a chave para o comprometimento organizacional. Mustapha, Ilesanmi & Aremu (2013), destacam que o processo de seleção bem planejado contribui para o desempenho organizacional. A ação mal planejada de recrutamento e seleção, porém, pode diminuir o desempenho da organização. Consequência, da seleção de candidatos pobres e com baixo comprometimento organizacional.

Um dos procedimentos adotados pelas organizações para promover o comprometimento organizacional é o da contratação baseada em valor, de acordo com Dessler (1996). Trata-se não apenas de examinar as habilidades de um candidato para o trabalho, mas tentar obter um aprofundamento dos ideais, das expectativas e objetivos do candidato, além de suas qualidades e valores pessoais. Essa modalidade de contratação identifica experiências e valores em comuns que podem favorecer o ajuste do candidato em relação à empresa. Nesse processo há um grande dispêndio de esforços na entrevista e na seleção para encontrar pessoas que melhor se identificam com a organização.

#### **4.1.2 Atuação em treinamento e desenvolvimento**

O treinamento constitui importante elemento a ser considerado nos estudos sobre comprometimento organizacional. É tradicionalmente reconhecido como um dos mais importantes recursos de que as organizações dispõem para promover o aumento das habilidades dos funcionários e a ampliação de seus conhecimentos. Também é reconhecido seu papel na socialização e integração dos funcionários, principalmente dos recém-chegados à organização, constituindo para este importante fator no compartilhamento de valores e objetivos. Fica claro, portanto, o papel do treinamento no comprometimento organizacional.

O elo entre o programa de treinamento e resultado organizacional é mediado pelo comprometimento. Para Dhar (2015), programas de treinamento podem melhorar o desempenho da empresa, desde que o treinamento influencie o nível de comprometimento. Para isto, deve ser perceptível ao funcionário, a integração ao acesso aos programas de treinamento, o suporte para este treinamento, os benefícios e as implicações deste treinamento. Essa percepção deve afetar o nível de comprometimento que pode afetar a qualidade do serviço ofertado.



A organização que investe em treinamento pode aumentar a percepção dos funcionários que a organização valoriza suas contribuições atuais e futuros e, portanto, o seu nível de compromisso, observa Kehoe e Wright (2013). Os programas de treinamento objetivam principalmente a construção da habilidade necessária, mas também podem gerar a motivação e o fortalecimento do compromisso nos empregados.

O funcionário que participa de programas de treinamento tende a se sentir mais comprometido com a organização, pois, estas contribuem para desenvolver habilidades e competências que podem alavancar o seu crescimento profissional. Para Bulut & Culha (2010), o treinamento aumenta o sentimento de compromisso do empregado com a organização. Principalmente quando há uma percepção por parte do funcionário que sua formação é benéfica, tanto para si quanto para organização.

#### **4.1.3 Atuação relacionada ao processo de socialização**

A socialização é um elemento importante para desenvolver o comprometimento nos funcionários, principalmente daqueles recém-chegados a empresa. O processo de socialização favorece a disseminação dos valores e objetivos da organização, beneficia a integração dos funcionários e a identificação organizacional, fortalecendo, conseqüentemente, o comprometimento organizacional.

Para Chatman (1991) o momento mais propício para ajustar o indivíduo à organização é durante o processo de socialização. Neste período, a organização influencia valores, atitudes, objetivos e comportamentos. O candidato que se identifica com a organização propende a adaptar-se com maior rapidez e permanecer por maior tempo nela.

A socialização contribui para melhorar o processo de adaptação e aumenta o compromisso dos funcionários com a organização. Para Cohen e Veled-Hecht (2008) o processo de socialização refere-se a transição de novos empregados para

início em uma diferente organização. Por meio deste processo, os novos empregados recebem informações pertinentes à organização, tais como: equipes de trabalho, valores e objetivos da organização e cultura organizacional. Com o intuito de melhorar a participação deste novo funcionário como membro da empresa e fortalecer o comprometimento organizacional.

Alguns autores enfatizam a importância das práticas de socialização para alavancar o comprometimento organizacional. Para Filstad (2011) há uma relação significativa entre as dimensões sociais institucionalizadas e o comprometimento organizacional. Para esta autora, fornecer ao recém-chegado apoio e suporte de colegas experientes facilita a integração e favorece o comprometimento. Allen e Shanock (2013) destacam o apoio organizacional e as táticas de socialização aos funcionários novos como chave de ligação ao comprometimento organizacional. Para Vazifehdusta e Khosrozadehb (2014) a socialização organizacional tem efeito positivo sobre o comprometimento organizacional, a rotatividade e a carreira profissional.

A socialização, para Dessler (2006), refere-se aos programas de orientação do novo funcionário que são baseados em valor, já que busca a conversão a ideologia, integrando a contratação, orientação e treinamento. Esses programas contribuem para ligar o funcionário à missão e ao valor adotado por sua empresa, mediando e fechando a lacuna entre os objetivos do funcionário e os objetivos finais da organização.

#### **4.4.4 Atuação relacionada ao sistema de recompensas**

O sistema de recompensas é uma ação que pode ser utilizada pela organização em prol do aumento do comprometimento organizacional. É comum, nos dias atuais, as organizações utilizarem técnicas de recompensas extrínsecas com o objetivo de elevar o comprometimento dos seus funcionários, como por

exemplo: pagamento acima da média, incentivos e benefícios. Essas ações podem incentivar maior engajamento nas ações e busca de melhores resultados.

A satisfação do funcionário com o sistema de recompensas tem como um de seus efeitos fortalecer o comprometimento organizacional. De acordo com Almeida, Monroy e Pérez (2015) as condições de trabalho, recompensas financeiras, oportunidades de promoção e recompensas indiretas são elementos importantes para desenvolver a satisfação no trabalho, e, conseqüentemente, o comprometimento organizacional.

Para Park e Melamed (2015), a importância da estabilidade do sistema de recompensa afeta o comprometimento organizacional. Um sistema estável tem um efeito positivo sobre as avaliações de justiça e reações emocionais e, conseqüentemente, sobre o compromisso entre os membros do grupo. Já em um sistema de recompensas instáveis, é provável, que ocorram baixo rendimento e avaliação de justiça entre o grupo. Conseqüência pode resultar em perdas emocionais e comportamentais, levando a um declínio no comprometimento organizacional.

Dessler (2006) acentua a importância das recompensas no comprometimento organizacional. Empresas de grande comprometimento tendem a ofertar participação de lucro e pacotes de pagamento acima da média, em combinações com incentivos e benefícios. Estas organizações incentivam seus funcionários a fazer um significativo investimento pessoal em sua empresa, com a promessa de um alto retorno estável, financeiro e emocional. O que contribui para seus funcionários sintam sócios da organização.

#### 4.4.5 Atuação relacionada à segurança do empregado

A segurança no emprego constitui um importante fator a ser considerado no comprometimento organizacional. Isto porque o empregado que se sente inseguro apresenta maior probabilidade de mudar de emprego. A insegurança no emprego pode provocar sensações desfavoráveis no empregado, já que a perda de emprego representa diminuição de renda, perda de prestígio e de poder. DeCuyper e DeWitte (2010) consideram a empregabilidade interna importante elemento para manter a segurança no emprego. Essa modalidade de empregabilidade é a capacidade de estabelecer o emprego contínuo e para conseguir um emprego desejado. Ela pode ser interpretada como uma forma de segurança básica de emprego. Assim, o comprometimento organizacional pode aumentar significativamente quando a organização se empenha em manter a empregabilidade e alinha o indivíduo a trabalhos de qualidade e de sua preferência.

Outro fator que tende a influenciar a segurança no emprego é a utilização de empregado temporário nas organizações. Para Böckerman, Ilmakunnas e Johansson (2011), a insegurança no trabalho gera um forte impacto negativo no comprometimento organizacional, podendo gerar um clima de insatisfação que podem contaminar toda a organização.

Para Caroli e Godard (2014), um dos fatores que contribuem para a percepção de insegurança são os episódios de *downsizing*. Com efeito, a insegurança no trabalho afeta tanto a saúde física do funcionário quanto a decadência da qualidade de vida organizacional e, conseqüentemente, o comprometimento organizacional.

A falta de segurança no emprego pode causar graves conseqüências. Tanto para o empregado que perde o seu emprego quanto para a organização que perde a confiança dos seus colaboradores. Para Dessler (2006), o comprometimento

esvanece com a percepção crescente de que a empresa não é comprometida com seus funcionários. Consequências como essa podem ser diminuídas quando o tratamento de demissões se dá de forma planejada e organizada. Os funcionários comprometem-se com a empresa que se compromete com os seus funcionários. E poucas ações expressam o comprometimento de um funcionário do que a meta de um emprego vitalício.

#### **4.4.6 Atuação relacionada à comunicação**

Uma ação que pode fortalecer o comprometimento organizacional é a comunicação, que, quando eficaz, gera melhoramentos como redução de conflitos, maior clareza na informação, motivação e diminuição na rotatividade de funcionários. O líder precisa entender a necessidade de seus empregados. Segundo Carrière & Bourque (2009), o gerente é capaz de promover a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos seus funcionários. Para isto, é necessário o alinhamento das práticas de comunicação interna com informações que são consideradas importantes para equipe de trabalho.

Para desenvolver o comprometimento organizacional por meio da comunicação identificam-se algumas práticas. Uma dessas práticas é a comunicação simétrica, que é caracterizada pela confiança, credibilidade, transparência, relações de reciprocidade, simetria da rede, *feedback* e adequação da informação, que deve ser centrada no funcionário (MEN, 2014).

#### **4.4.7 Atuação relacionada ao compartilhamento de valores**

O compartilhamento de valores organizacionais fortalece os vínculos sociais, que são associados com a identidade coletiva. O senso de união, propriedade e participação como um todo contribui para criar a homogeneidade de valores entre os

membros da organização. A utilização dos valores na prática organizacional, por meio da política, da ação e da cultura organizacional, favorece a identificação dos seus membros e fortalece o compromisso com a organização. (FINEGAN,2000 e GHOSH, 2010)

Os valores organizacionais sinalizam para os seus membros e as para pessoas de fora o que a empresa considera importante. Para Johnson e Jackson (2009), os valores organizacionais dividem-se em valores independentes, que são associados ao crescimento profissional, estímulo e auto direção, e interdependentes, que fortalecem os vínculos sociais, como harmonia, igualdade, aderência a grupos, normas e costumes. Os valores deste último grupo, quando compartilhados pela organização, desenvolvem uma identidade coletiva e facilmente são associados as motivações que integram o interesse do grupo e, conseqüentemente, fortalecem o comprometimento organizacional afetivo.

De acordo com Finegan (2000) e Ghosh (2010), uma organização que é percebida por valores como equidade e integridade tende a ter funcionários com uma forte ligação emocional com a organização. Sanders (2013), por sua vez, considera que a ética organizacional reflete como a organização utiliza os seus valores fundamentais na prática, por meio da política, da ação e da cultura organizacional, favorecendo a identificação dos seus membros e fortalecendo o compromisso com a organização.

Para Dessler (1996), o senso de união, propriedade e participação como um todo contribui para criar a homogeneidade de valores entre os membros da organização. As empresas de alto comprometimento buscam esta homogeneidade em termos de valores, aspirações e habilidades. Com isto, tendem a diminuir as discrepâncias organizacionais, principalmente o distanciamento de salários, benefícios e hierarquias organizacionais. A homogeneidade fortalece a percepção que todos os membros são importantes para a organização, cria uma identificação

entre os funcionários e organização e, conseqüentemente, revigora o comprometimento organizacional.

#### **4.4.8 Atuação relacionada à justiça organizacional**

Importante elemento a ser considerado no comprometimento é a justiça organizacional. Segundo a Teoria da Equidade Organizacional, criada por Adams (1963), os funcionários estabelecem uma relação entre o que investem em seu trabalho e o que recebem dele. Esta teoria afirma que os funcionários procuram manter a equidade entre os insumos que trazem para o trabalho e os resultados que recebem em comparação com os insumos e resultados dos outros. Seu suposto fundamental é o de que as pessoas, por valorizarem o tratamento justo, sentem-se motivadas a manter a equidade nos relacionamentos com seus colegas e com a organização. Esta teoria sustenta que os empregados buscam um equilíbrio justo entre o que investem em seu trabalho (insumos) e o que recebem dele (recompensas). Assim, estabelecem uma relação entre o que investem no trabalho e o que dele recebem e, em seguida, comparam com a situação que estaria ocorrendo com seus colegas.

De acordo com Assmar, Ferreira & Souto (2005), a justiça organizacional desdobra-se em duas grandes dimensões: justiça distributiva e justiça processual. A justiça distributiva refere-se ao conteúdo das distribuições, ou seja, aos resultados alcançados e a justiça processual; abrange os procedimentos adotados para definir essas distribuições. Há ainda, uma terceira dimensão que deriva da justiça processual: a justiça interacional, que está associada à qualidade do tratamento interpessoal. Tikanmaki (2001) ressalta a importância da justiça distributiva e da justiça processual como geradores do comprometimento, da satisfação no trabalho e da confiança nos gestores.

Segundo Beugré (1998), o conceito de justiça organizacional é abrangente, pois, refere-se à justiça percebida nas trocas que ocorrem dentro da organização, sejam elas econômicas ou sociais, e que envolvem o indivíduo em suas relações com seus superiores, subordinados, pares e a organização como um todo.

Quanto maior a percepção do funcionário em relação à justiça organizacional tão maior será o compromisso com a organização. Para Gomide (2001) e Gomide e Siqueira, (2008) a percepção da retribuição recebida está diretamente ligada com o esforço despendido pelo funcionário, devendo existir equilíbrio nessa relação. Assim, Jesus (2014) destaca o constructo justiça organizacional como antecedente a importantes constructos, tal como o comprometimento organizacional.

#### **4.4.9 Atuação relacionada ao oferecimento de oportunidades de realização**

A auto realização, de acordo com Dessler (2006), refere-se ao desejo de realização pessoal. Poucas necessidades são tão fortes quanto a de realizar seus sonhos, de nos tornarmos o que desejamos ser. A organização que compreende essa necessidade e ajuda seus funcionários a se realizarem, potencializa a relação de comprometimento. As empresas de grande comprometimento, segundo este autor, tendem a participar de práticas de realização que têm objetivo assegurar que todos os funcionários possuam oportunidades para se desenvolver e tornar-se tudo e que podem ser dentro da organização. O que direciona as atitudes das empresas é aquilo em que acreditam.

As empresas que buscam alto comprometimento tendem a valorizar os desafios de trabalho. Por exemplo, funcionários recém-formados que buscam desenvolver suas aptidões e atingir seus potenciais na maioria das organizações são afastados para funções de baixo risco e que não estimulam o desenvolvimento profissional. Em contrapartida, nas empresas de alto comprometimento esses



funcionários são desafiados a todo o momento e estimulados a desenvolver suas técnicas.

Esse compromisso de desenvolver práticas de realização, na maioria das vezes trás o valor implícito que seu funcionário é o ativo mais importante da organização. Assim, as atitudes dessas organizações são direcionadas por aquilo que acreditam e o resultado dessas ações é comprometimento recíproco entre empregador e empregado.

#### **4.4.10 Atuação relacionada à liderança**

Um dos pilares do comprometimento organizacional é a liderança. O líder estimula o alto desempenho, direciona, inspira, motiva e influencia a sua equipe para a tomada de decisões que favoreçam o coletivo. Cria uma visão atraente dos objetivos e valores organizacionais, o que facilita a identificação do funcionário a organização. Dentre os vários tipos de liderança, o que mais se destaca para o fortalecimento do comprometimento é a liderança transformacional.

A liderança transformacional é definida pelo comportamento do líder. Trata-se de um gestor que estimula, influencia, inspira e motiva seus liderados. Busca os melhores resultados, a qualidade de serviço e a retenção de bons profissionais. Para Gillet e Vandenberghe (2014), a percepção destas características de trabalho é a chave para a liderança transformacional e torna-se um compromisso entre líderes e liderados. Leva à lealdade do empregado com a organização, demonstrando a forte relação entre a liderança e o comprometimento organizacional.

O líder carismático exerce maior influência nos seus liderados e, conseqüentemente, facilita a introdução do comprometimento. De acordo com Jackson, Meyer e Wang (2013), a liderança transformacional carismática encoraja o

comprometimento afetivo, logo que usa o emocional para criar uma visão convincente e atraente que facilita a identificação do empregado com a organização.

Comportamentos de liderança ética e o suporte organizacional são aspectos importantes para o desenvolvimento do compromisso afetivo. Para Loi *et al.* (2014), o suporte organizacional é o elo entre liderança ética e o compromisso afetivo dos funcionários. O suporte organizacional refere-se a crenças globais que se fundem a organização. A liderança ética é o estilo de liderança ideal para promover o suporte organizacional, desde que líderes éticos sejam honestos e justos. Os funcionários tentem a tratá-los como representantes legítimos da organização. Seu comportamento carismático promove ainda mais a crença que o líder ético representa a organização e a organização apoia seus funcionários, conseqüentemente aumenta o comprometimento organizacional.

#### **4.4.11 Atuação relacionada ao contrato psicológico**

Uma das estratégias utilizadas para melhorar o comprometimento organizacional é o contrato psicológico. Argyris (1960) foi quem primeiro definiu esse conceito. Para ele o contrato psicológico é a relação existente entre empregador e empregado dentro da organização proporcionando um estado de satisfação. Levinson (1962) refere-se ao contrato psicológico como a soma de expectativas mútuas entre a organização e o empregado. Robbins (1984) caracteriza o contrato psicológico como um acordo não escrito entre os empregados e o seu empregador, que resulta em expectativas mútuas. Para Rousseau (1989), o contrato psicológico caracteriza-se por crenças e obrigações recíprocas entre o indivíduo e a organização. Posteriormente Rousseau (1995) conceitua o contrato psicológico como expectativas individuais, moldadas pela organização. Segundo Robinson (1996) o contrato psicológico relata as percepções dos empregados acerca dos deveres que a organização tem para com eles e dos deveres que eles têm para com a organização. De acordo com Shore e Tetrick (1994), o contrato psicológico é a convicção que o indivíduo tem das obrigações mútuas que existem com o seu

empregador. Constata-se, portanto, que não há consenso acerca do significado do conceito de contrato psicológico. Tanto é que Guest (1998) acentua que esse conceito pode referir-se tanto a percepções e expectativas quanto a crenças, promessas e obrigações.

O contrato psicológico, como acentuam Castanheira e Caetano (1999), vai além das regras representadas no contrato formal, o que pode evidenciar uma experiência subjetiva e individual de cada participante. Essa informalidade é identificada ou por meio de crenças ou por meio de percepções dos empregados referentes as promessas e aceitações implícitas do empregador, o que caracteriza a base do contrato psicológico.

Para Correia & Mainardes (2010), o contrato psicológico mais favorável ao empregado conduz a uma percepção mais favorável à organização e a um maior compromisso na relação entre empregado e empregador. Assim, o contrato preconiza as expectativas do comportamento dos empregados, e associado ao desempenho, fortalece a relação de confiança, gera maior envolvimento nos indivíduos para alcance dos objetivos e produz impactos de nível de elevado para a organização. É, portanto, uma relação implícita baseada em contribuições mútuas que proporciona uma sensação de previsibilidade e controle.

Ainda, segundo esses autores, há duas modalidades de contrato psicológico: transacional e relacional. O contrato psicológico transacional refere-se a uma troca monetária ou econômica, realizada em curto prazo. Já a modalidade do contrato relacional envolve uma troca de benefícios, tendendo o colaborador a desenvolver uma identificação em relação à organização. Essa relação entre o indivíduo e os agentes organizacionais é vista, como um incentivo sócio emocional que acresce ao incentivo econômico. Os autores consideram positivo o contrato relacional, pois tende a fortificar a relação afetiva e faz com que as partes desejem, com o passar do tempo, manter esse tipo de relação, consolidando o comprometimento organizacional e a identificação do funcionário a organização.

Zeidam (2014) considera que as práticas de alto compromisso geram um contrato psicológico mais favorável do que práticas de GRH tradicionais podem gerar. As práticas de alto compromisso tendem a incluir: comunicação, procedimentos de seleção rigorosa, treinamento e desenvolvimento, tomada de decisões participativo, equipes de trabalho e recompensas. Subjacente a estas práticas está à crença de que as organizações com melhor desempenho são as que desenvolvem o máximo do potencial em seus funcionários e proporcionam-lhes a oportunidade de tomar decisões em seu trabalho.

Ainda, de acordo com essa autora, é positivo associar o contrato psicológico e as práticas de alto compromisso, resultando em uma melhor percepção desse contrato por parte dos funcionários. A percepção do cumprimento do contrato psicológico tende a interferir no comportamento e no resultado das atividades executadas. O contrato psicológico envolve aspectos físicos e emocionais, por ter sua atuação no envolvimento psicológico do funcionário, podendo gerar um nível alto de comprometimento por meio de uma ligação afetiva, entre empregado e organização.

#### **4.4.12 Atuação relacionada à cultura organizacional**

O comprometimento pode ser fomentado pela cultura organizacional. Normas, valores, tradição e crenças são aspectos que compõem a cultura de uma organização. Quando bem trabalhada, a cultura pode influenciar na motivação dos funcionários. Exerce, também, grande influência na identificação e na aceitação de valores organizacionais. É por meio dela que algumas ações são pré-concebidas e são aceitas pelos funcionários, como resultado de um aspecto de integração social.

Alguns pesquisadores mencionam a importância da cultura organizacional para aumentar o comprometimento dos funcionários. Para Bastos (1993), a cultura organizacional atua no sentido de produzir membros comprometidos,

desempenhando uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho. De acordo com Neelam *et al.*(2015), a cultura de uma organização governa as atitudes e comportamentos das pessoas. Nystrom (1993) sugere que a relação entre cultura organizacional e comprometimento indica o papel das pessoas no trabalho. Quanto mais forte for a cultura organizacional maior é o comprometimento organizacional.

## **4.2 PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Esta seção corresponde aos resultados obtidos mediante imersão na literatura referente à produção científica nacional sobre comprometimento organizacional. Conforme indicado na seção correspondente ao método, foi elaborada com base na consulta a artigos publicados nos anais do EnANPAD, ocorridos entre 2010 e 2015 que tiveram como propósito investigar tópicos relacionados ao comprometimento organizacional.

Justifica-se a escolha desse evento por constituir o principal encontro nacional na área de Administração. Assim, pode-se considerar que os artigos identificados constituem parcela expressiva da produção científica nacional sobre comprometimento organizacional no período considerado. Embora não se pretenda que os resultados sejam definitivos.

Para a identificação dos artigos relevantes, procedeu-se a busca pelo tema “comprometimento organizacional”. Após sua identificação, procedeu-se a análise do material, com foco nos objetivos propostos, nos procedimentos metodológicos adotados e nos resultados alcançados pelos autores. Os resultados são descritos a seguir e sintetizados no Quadro 3.1.

Luz, Paula e Oliveira (2015) realizaram um estudo de caso com o objetivo de verificar até que ponto o comprometimento organizacional influencia na intenção de rotatividade, segundo a percepção dos colaboradores de um instituto de pesquisa e desenvolvimento em tecnologia da informação e comunicação localizado na região Nordeste. Para coleta de dados foi aplicado um formulário a 172 funcionários. Os resultados sugerem que comprometimento afetivo e normativo, assim como, satisfação com o salário, com as promoções e com a natureza do trabalho esta correlacionados negativamente com intenção de rotatividade. Identificou-se também, que as variáveis que mais impactaram na intenção de rotatividade são comprometimento afetivo, satisfação com salário e o comprometimento normativo.

Andrade e Gueiros (2015) realizaram um levantamento com o objetivo de verificar o grau de importância e satisfação de antecedentes de comprometimento organizacional atribuído pelos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal. Com base em uma amostra de 59 elementos, de um universo de 75 servidores, constatou-se grande diferença entre o estado desejado pelos servidores e o estado realmente percebido. Os resultados do estudo indicam que dos 28 itens estudados, 26 foram mais bem avaliados na escala de importância do que na escala de percepção no trabalho e constatou uma alta diferença entre os escores de importância e percepção no trabalho.

Oliveira e Costa (2015) aplicaram um *survey* com o objetivo de comparar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional de servidores, incluindo professores e técnico-administrativos e empregados terceirizados na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Foi aplicado um questionário para 297 funcionários. Os resultados mostram que a satisfação dos terceirizados é significativamente mais alta do que a dos servidores. Por outro lado, os docentes apresentaram o mais alto nível de comprometimento afetivo, significativamente maior que a dos servidores técnico-administrativos e terceirizados.

Durão e Filho (2015) realizaram um *survey* com o objetivo de verificar os efeitos de políticas e práticas da gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional de servidores do Ministério do Meio Ambiente. Foi aplicado um questionário *on-line* a 243 pessoas, representando 28,22% da população do estudo. Os resultados demonstraram que as políticas de recrutamento e seleção, TD&E e condições de Trabalho são preditoras do comprometimento organizacional dos servidores do MMA, indicando que, quanto mais favorável, a percepção dos servidores com relação às referidas políticas, maior será o comprometimento organizacional.

Andrade e Gueiros (2015) realizaram um levantamento por meio de questionário com o objetivo de verificar o grau de importância e satisfação atribuída pelos servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal da região do Nordeste brasileiro em relação ao modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen. Com base em uma amostra de 59 elementos, de um universo de 75 servidores, o estudo indica que na dimensão afetiva todos os itens foram mais bem pontuados na análise de importância; Já na dimensão instrumental, todos os itens apresentaram maiores pontuações na percepção de satisfação; dimensão normativa, por fim, apresentou valores bem aproximados entre importância e percepção no trabalho.

Oliveira e Honório (2015) realizaram um estudo que denominaram estudo de caso, com o objetivo de analisar a relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional em uma empresa mineira de economia mista sediada em Belo Horizonte. Os autores fundamentaram-se na abordagem multidimensional de Meyer e Allen e com base na resposta de 349 questionários, constataram o predomínio do comprometimento afetivo e maior concordância com a prática dos benefícios em termos de importância. Carreira evidenciou-se como preditor de afetividade e normatividade, enquanto benefícios revelaram-se como preditor da afetividade e, treinamento e desenvolvimento, como preditor da normatividade e instrumentalidade.

Carvalho e Paiva (2015) realizaram uma pesquisa de campo na unidade do INSS localizada em Belo Horizonte (MG), com o objetivo de analisar o comprometimento organizacional de seus servidores. Mediante a aplicação de questionários a uma amostra de 222 servidores, os autores constataram níveis medianos e baixos de comprometimento, com destaque positivo para a dimensão afetiva.

Farias e Gueiros (2015) realizaram uma pesquisa de campo com servidores públicos de uma Universidade Federal, com dados obtidos mediante a aplicação de 72 questionários. Os resultados indicaram um nível mediano de comprometimento dos respondentes, com predominância do vínculo afetivo. Indicaram também que dentre as variáveis antecedentes do comprometimento organizacional foram consideradas significativas: tempo de serviço e exercício de função gratificada.

Leite e Albuquerque (2015) desenvolveram um estudo de caso com o objetivo de investigar a gestão estratégica de pessoas e o comprometimento organizacional em duas unidades com estruturas remotas de uma empresa metalúrgica. A coleta de dados baseou-se em entrevistas, observações *in locu* e análise de documentos. Foram entrevistadas 30 pessoas, envolvendo diretores, gerentes, profissionais de RH, supervisores e coordenadores. Os resultados apontam para a existência de práticas diferenciadas de gestão de pessoas. Há evidências de que, exatamente por se tratar de estruturas organizacionais remotas, o comprometimento insere-se na perspectiva afetiva, sustentada pelos valores que ajudam a criar a identidade organizacional de cada uma dessas unidades.

Arraes *et al.* (2015) desenvolveram uma pesquisa de campo por meio de questionário, com o objetivo de investigar a relação entre a modernidade organizacional e o comprometimento organizacional sob a perspectiva dos empregados públicos das Sociedades de Economia Mista do Governo do Estado do Ceará. Com base em uma amostra de 324 respondentes, os autores constataram a



existência de relação positiva e significativa entre a modernidade organizacional e o comprometimento afetivo e normativo.

Ferreti, Três e Pedron (2014) realizaram um *survey* com o objetivo de analisar a influência do comprometimento organizacional na satisfação do usuário final com a implantação do Sistema de Informação – SI, pelo Judiciário Trabalhista Brasileiro. Os resultados, obtidos mediante uma amostra de 251 funcionários, constataram que o comprometimento afetivo ganhou destaque quando comparado aos demais componentes do comprometimento organizacional.

Melo *et al.* (2014) desenvolveram um estudo com objetivo de validar o modelo de Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), na administração pública. O estudo foi realizado no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, mediante a aplicação a 118 servidores. Os resultados demonstram que o instrumento apresentou graus de confiabilidade e validade satisfatórios e convergentes aos estudos anteriores.

Envall *et al.* (2014) aplicaram um *survey*, com o objetivo de identificar o grau de comportamento organizacional numa empresa gaúcha do setor metalomecânico. A amostra foi de 253 colaboradores. O resultado evidenciou falta de comprometimento com a empresa.

Souza e Marques (2014) realizaram um levantamento por meio de questionário *on-line*, com o objetivo de identificar até que ponto os traços de personalidade contribuem para a ocorrência do comprometimento, identificando um perfil psicológico associado a cada forma de comprometimento. Os resultados apontaram que os traços de conscienciosidade e de amabilidade influenciam os comprometimentos do tipo afetivo e normativo, e ainda, que o traço de neuroticismo influencia o comprometimento instrumental.

Cunha *et al.* (2014) realizaram um *survey* com o objetivo de identificar a associação da confiança do empregado na organização com o comprometimento. Dentre as associações identificadas, as mais significativas em relação ao comprometimento organizacional são: existência de promoções, reconhecimento financeiro e crescimento do empregado e seu comprometimento afetivo. Também se verificou a existência de relação entre a percepção acerca padrões éticos e reconhecimento dos empregados e o seu comprometimento afetivo e obrigações morais.

Cappi e Araujo (2014) realizaram um *survey*, com o objetivo de verificar diferenças entre as gerações X e Y quanto ao grau com que os antecedentes satisfação no trabalho e comprometimento organizacional precedem a intenção de sair do emprego. Os resultados indicam diferenças na relação entre a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de sair do emprego, entre os grupos pesquisados. Os autores consideram, no entanto, que algumas diferenças estariam mais relacionadas a fase da vida pela qual o indivíduo está passando, do que relacionado à geração a que pertence.

Flaviano, Löbler e Avelino (2014) realizaram um *survey* por meio de questionário *on line* com 305 associados de quatro cooperativas agrícolas do estado do Rio Grande do Sul com o objetivo de identificar as relações entre a Satisfação e o Comprometimento Organizacional. Os resultados indicam que há cinco fatores correspondentes a satisfação. São eles: serviço, insumo, aspectos social e econômico, localização e estrutura física e atendimento. Os resultados, também, demonstraram um elevado comprometimento instrumental e afetivo, um baixo comprometimento normativo e uma forte correlação entre o enfoque afetivo de comprometimento e o fator serviço.

Pulino, Kubo e Oliveira (2014) realizaram um *survey*, por meio de questionário *on-line*, com o objetivo de identificar e analisar as bases do comprometimento organizacional da geração Y. Os resultados mostram ironicamente um baixo

comprometimento em permanecer na empresa e uma preocupação significativa em demonstrar desempenho satisfatório no trabalho.

Jesus e Rowe (2014) realizaram um *survey*, com o objetivo traduzir, adaptar e validar a Escala de Sacrifícios Percebidos Associados com a Saída, de Powell e Meyer (2004). Para validação, utilizaram-se duas amostras com 208 e 207 docentes de uma instituição de ensino federal. O modelo apresentou ajustamento satisfatório aos dados após a exclusão de dois itens, confirmando a validade do construto para sua versão brasileira.

Soares e Oliveira (2013) realizaram um *survey*, com o objetivo de comparar o comprometimento organizacional de servidores técnicos administrativos, professores e gestores de um instituto federal de uma capital nordestina. Foi selecionada uma amostra de 119 servidores, sendo 77 professores, 28 técnicos e 14 gestores. Os resultados indicam que em relação ao comprometimento afetivo e comprometimento normativo não existem diferenças significativas entre as médias. Dentre as estratégias que poderiam tornar o servidor mais comprometido estão: gestão democrática e participativa, melhor remuneração, melhoria na infraestrutura, valorização das pessoas, incentivo a capacitação e oportunidade de crescimento na organização.

Cardozo *et al.*(2013) realizaram um estudo, por meio de análise de documentos, observação e entrevistas, em uma cooperativa localizada no estado do Mato Grosso do Sul, com o objetivo de identificar o comprometimento organizacional em relação aos bens materiais e patrimoniais. Os resultados indicaram baixo nível de comprometimento dos cooperados.

Paiva, Dutra e Luz (2013), realizaram um estudo, com o objetivo de identificar o comprometimento organizacional de trabalhadores de um *call center*. Para a coleta de dados foram aplicados 399 questionários e realizadas 22 entrevistas. Os

resultados indicaram que a base de comprometimento predominante foi obrigação pelo desempenho e, em menor grau, afetiva.

Morais, Borges e Marques (2013), realizaram um *survey*, com 366 gestores públicos com o objetivo de verificar como o nível de comprometimento influencia a resposta individual à mudança organizacional. Os resultados de análise indicaram que a dimensão afetiva é a que exerce maior impacto na resposta individual a mudança seguida pela dimensão normativa. No entanto, a resposta individual à mudança não sofre influência do fator instrumental.

Ribeiro Filho e Honório (2013) realizaram um estudo de caso, com o objetivo de comparar o comprometimento de docentes efetivos e temporários em uma Instituição de Ensino Superior localizada no interior de Minas Gerais. Sua amostra foi constituída de 59 respondentes, sendo 41 docentes efetivos e 19 temporários. Os resultados demonstraram elevado comprometimento dos docentes nas bases obrigação pelo desempenho, afetiva e afiliativa, com os docentes do quadro provisório obtendo maiores escores quando comparados aos seus pares do quadro permanente. Também encontrou baixo comprometimento em relação às bases falta de recompensas e oportunidade e escassez de alternativas.

Cardozo, Araújo e Silva (2013) realizaram um estudo de caso em uma Cooperativa de reciclagem do estado do Mato Grosso do Sul com o objetivo de analisar o comprometimento organizacional em seus cooperados. Os resultados demonstraram que o enfoque normativo não foi percebido, pois os cooperados burlam as regras e regulamentos que eles próprios elaboraram. O enfoque afetivo é notado em um pequeno grupo, envolvendo o Conselho de Administração. O enfoque instrumental foi o mais percebido, os cooperados permanecem na cooperativa por necessidade.

Cantarelli, Estivalet e Andrade (2012) realizaram um *survey*, por meio de questionário, com o objetivo de analisar a percepção dos servidores técnicos

administrativos em educação de uma instituição de ensino superior pública, sobre a relação existente entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional, obteve uma amostra de 655 respondentes. Considerando a relação entre os construtos, percebeu-se, de maneira geral, há uma associação positiva e baixa entre as âncoras de carreira e o os fatores do comprometimento organizacional.

Paiva, Falce, Muylder (2012) realizaram um *survey*, por meio de questionário, cuja amostra foi de 136 profissionais, sendo 61 servidores e 75 terceirizados, com o objetivo de comparar o comprometimento organizacional de servidores e terceirizados em uma Fundação Pública de Pesquisa em saúde localizada em Belo Horizonte (MG). Os resultados indicaram que as maiores médias foram encontradas para a dimensão afetiva, seguidas da calculativa e da normativa, e os motivos desta inserção relacionaram-se a estabilidade, segurança e sustento tanto para servidores concursados quanto para os terceirizados.

Pinto *et al.* (2012) realizaram um *survey* por meio de questionário em uma empresa de energia no estado de Minas Gerais com o objetivo de verificar a relações entre comprometimento organizacional e desempenho individual destes trabalhadores, utilizando uma amostra de 226 respondentes. Os resultados obtidos indicaram que os empregados apresentam elevado grau de comprometimento organizacional afetivo, seguido por normativo e instrumental. Indicaram também, relações significativas entre comprometimento organizacional afetivo e normativo com desempenho, reforçando a ideia de que o comprometimento organizacional afetivo e o normativo são consequentes do desempenho na carreira.

Reicher e Fonseca (2012) realizaram um estudo de caso com o objetivo de verificar a influência da adoção da comunicação interna como ferramenta estratégica no comprometimento do grupo de dirigentes de nível estratégico da Empresa Alpha. A amostra abrangeu 30 dirigentes. Os autores concluíram que no período 2007-2009 passou a haver maior integração entre os diferentes setores e maior participação

dos dirigentes nas decisões e ações estratégicas, já que os canais, práticas e meios empregados para a troca de informações entre eles se tornaram mais eficientes.

Marques, Borges, Moraes e Silva (2012) realizaram um estudo com o objetivo de identificar as possíveis relações entre resistência à mudança e os impactos no comprometimento organizacional em servidores do Estado de Minas Gerais. A amostra obtida foi de 679 respondentes submetidos a avaliação de desempenho individual. Os resultados indicaram variação positiva da aceitação e cooperação. Os resultados ainda demonstram que quanto maior a rejeição por parte do servidor menor é seu comprometimento.

Feitosa e Firmo (2012) realizaram um *survey*, por meio de questionário, com o objetivo de verificar em qual base de comprometimento organizacional se enquadram as empresas juniores. A amostra foi constituída por 30 respondentes da empresa A.C.E Consultoria e PROSPECT Empresa Júnior, alocada na Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal de Campina Grande. Os resultados demonstraram que as duas empresas que tanto a A.C.E Consultoria, quanto a Prospect Empresa Júnior estão enquadradas na base afetiva de comprometimento organizacional.

Aquino e Honório (2012) realizaram um estudo em uma indústria do setor alimentício, localizada em Minas Gerais com o objetivo de analisar a base do comprometimento organizacional de seus empregados. A amostra constituiu-se de 167 empregados. Os resultados demonstraram alto comprometimento com a base obrigação pelo desempenho e acima da média para as bases afiliativa e linha consistente de atividade.

Costa e Dutra (2011) realizaram um *survey*, por meio de questionário, com o objetivo de verificar se o sucesso na carreira tem influência sobre o comprometimento organizacional. A amostra foi composta por 97 professores

universitários pertencentes ao grupo das 10 melhores universidades privadas da Grande São Paulo. Os resultados indicam que a pessoa que se sente competente no que faz e fazendo o que gosta sente-se mais bem sucedida que aquela que está satisfeita com sua remuneração e seu cargo.

Ferreira e Leone (2011) realizaram um estudo com o objetivo de caracterizar as bases do comprometimento organizacional, bem como investigar a associação destas com as características sócias demográficas dos funcionários de uma empresa familiar do estado do Rio Grande do Norte. Foram aplicados questionários a uma amostra de 134 funcionários. Os resultados revelaram maior predominância da base afetiva do comprometimento organizacional, seguida da base normativa e, por último, da base instrumental.

Vale, Lima e Queiroz (2011) realizaram um *survey*, por meio de questionário, com o objetivo de descrever as relações entre as bases do comprometimento organizacional nos grupos geracionais de uma instituição pública. A amostra foi de 116 servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará. Os resultados demonstraram que para o grupo dos veteranos houve uma predominância das bases obrigação, enquanto que para o grupo dos baby boomers as bases fortes foram a afetiva e afiliativa. A geração X indicou a falta de recompensas e oportunidades, e, na geração Y predominou a base obrigação.

Souza e Honório (2011) realizaram uma pesquisa que denominaram estudo de caso, com o objetivo foi analisar como se relacionam o comprometimento organizacional e a carga horária de trabalho em uma instituição de ensino superior privada no interior de Minas Gerais. A amostra contou com 187 docentes. Os resultados demonstraram que o indicador mais expressivo constatado em relação à obrigação pelo desempenho.

Costa, Costa e Tonin (2011) realizaram um estudo de campo, por meio de questionário, com objetivo de explorar como o vínculo afetivo e instrumental do trabalhador se articula com variáveis demográficas, psicossociais, ocupacionais e organizacionais. A amostra foi constituída por 814 trabalhadores vinculados a agroindústria do Pólo Juazeiro/Petrolina. Os resultados indicam dimensões diferentes no conjunto de demográficas, psicossociais, ocupacionais e organizacionais que integram o vínculo afetivo e instrumental entre trabalhadores e sua empresa empregadora.

Cruz e Cabral (2011) realizaram um *survey*, por meio de questionário, com o objetivo de comparar as práticas de responsabilidade social empresarial interna e o comprometimento organizacional. A amostra refere-se a 176 funcionários de uma cooperativa de trabalho Médico de Fortaleza e da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. Os resultados indicam que as práticas sociais internas de diálogo e participação são as que provavelmente ostentam o maior nível de influência no comprometimento organizacional, seguida pelas práticas sociais internas de trabalho decente, fortalecendo as dimensões afetiva e normativa. Com menor poder de influência na geração do comprometimento aparecem as práticas sociais de respeito ao indivíduo.

Silva e Honório (2010) realizaram um estudo, por meio de questionário, com o objetivo de relacionar o comprometimento organizacional e o gênero em empresas do segmento da construção civil em Belo Horizonte. A amostra selecionada foi de 121 trabalhadores. Os resultados evidenciaram médias maiores para a dimensão afetiva, seguida da normativa e da instrumental.

Costa e Moura (2010) realizaram um *survey*, por meio de questionário, com o objetivo de comparar os vínculos existentes entre os trabalhadores da agricultura irrigada e a dimensão do comprometimento afetivo e instrumental. Foi constituída uma amostra de 814 trabalhadores. Os resultados indicaram que o conjunto de análises sobre os vínculos afetivo e instrumental, entre os trabalhadores da



agricultura irrigada, fortalece a suposição de que estes são dois construtos distintos, não podendo ser tratados como dimensões de um mesmo fenômeno.

Marques *et al.* (2010) realizaram um *survey*, por meio de questionário, com o objetivo de comparar as bases do vínculo que se estabelece entre pessoas portadoras de deficiência e as relações entre comprometimento e satisfação aliado a qualidade de vida no trabalho. A amostra foi de 33 pessoas com deficiência auditiva e física empregadas em instituições financeiras privadas. Os resultados indicam que as pessoas com deficiência apresentam alto nível de satisfação, o tipo de comprometimento predominante encontrado foi o de base afetiva.

Rowe, Bastos e Pinho (2010) realizaram um *survey*, por meio de questionário *on line*, com o objetivo de comparar as influências das dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional no desempenho docente que atuam nos contextos público e privado do ensino superior. A amostra obtida foi de 635 docentes. Os resultados demonstram que as bases do comprometimento influenciam o desempenho, sendo que os resultados sugerem que a dimensão normativa exerce o maior poder explicativo do esforço instrucional, seguido pelo vínculo instrumental.

Abreu, Cunha e Soares (2010) realizaram um *survey*, por meio de questionário, com o objetivo de comparar os fatores determinantes que influenciam o comprometimento organizacional em uma refinaria no Estado do Ceará. Foi constituída uma amostra de 389 funcionários entre funcionários contratados pela organização e terceirizados. Os resultados obtidos indicam que o comprometimento afetivo é significativamente maior dos funcionários contratados diretamente pela organização do que os terceirizados.

Para uma melhor compreensão dos trabalhos da produção científica nacional sobre comprometimento organizacional, é apresentado a seguir, um quadro destacando os autores e os objetivos utilizados.

**Quadro 4.1 – Produção científica nacional sobre comprometimento organizacional (continua)**

<b>Autor (es)</b>	<b>Objetivo</b>
Luz, Paula e Oliveira (2015)	Conhecer até que ponto o comprometimento organizacional influencia na intenção de rotatividade, segundo a percepção dos colaboradores de um Instituto de pesquisa e desenvolvimento privados de Tecnologia da Informação e Comunicação.
Andrade e Gueiros (2015)	Verificar o grau de importância e satisfação de antecedentes de comprometimento organizacional atribuído pelos servidores técnico-administrativos em uma universidade federal.
Oliveira e Costa (2015)	Analisar e comparar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional de servidores, incluindo professores e técnico-administrativos, e empregados terceirizados na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.
Durão e Filho (2015)	Verificar os efeitos de políticas e

	práticas da gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional de servidores do Ministério do Meio Ambiente.
Andrade e Gueiros (2015)	Verificar o grau de importância e satisfação atribuído pelos servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal localizada na região do Nordeste em relação ao modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen.
Oliveira e Honório (2015)	Analisar a relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional em uma empresa mineira de economia mista sediada na cidade de Belo Horizonte, com base na abordagem multidimensional de Meyer e Allen.
Carvalho e Paiva (2015)	Analisar como se encontra o comprometimento organizacional de servidores de uma unidade do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).
Farias e Gueiros (2015)	Identificar quais as variáveis são antecedentes do comprometimento organizacional; verificar se existe diferença significativa de comprometimento entre servidores conforme tempo de serviço; e descrever a percepção dos servidores sobre comprometimento no âmbito do

	serviço público.
Leite e Albuquerque (2015)	Investigar a gestão estratégica de pessoas e o comprometimento organizacional em duas unidades com estruturas remotas.
Arraes <i>et al.</i> (2015)	Investigar a relação entre a modernidade organizacional e o comprometimento organizacional sob a perspectiva dos empregados públicos das Sociedades de Economia Mista do Governo do Estado do Ceará.
Ferreti, Três, Pedron (2014)	Analisar a influência do comprometimento organizacional na satisfação do usuário final com a implantação do Sistema de Informação, pelo Judiciário Trabalhista Brasileiro.
Melo <i>et al.</i> (2014)	Validar o modelo de Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), na administração pública.
Envall <i>et al.</i> (2014)	Identificar o grau de comportamento organizacional numa empresa gaúcha do setor metalomecânico.
Souza e Marques (2014)	Identificar até que ponto os traços de personalidade contribuem para a ocorrência do comprometimento, identificando um perfil psicológico associado a cada forma de comprometimento.

Cunha <i>et al.</i> (2014)	Identificar a associação da confiança do empregado na organização com o comprometimento organizacional.
Cappi e Araujo (2014)	Analisar se há diferenças entre as gerações X e Y quanto ao grau com que os antecedentes satisfação no trabalho e comprometimento organizacional precedem a intenção de sair do emprego.
Flaviano, Löbler e Avelino (2014)	Identificar as relações entre a Satisfação e o Comprometimento Organizacional.
Pulino, Kubo e Oliveira (2014)	Identificar e analisar as bases do comprometimento organizacional da geração Y.
Jesus, Rowe (2014)	Traduzir, adaptar e validar a Escala de Sacrifícios Percebidos Associados com a Saída de Powell e Meyer (2004), que consideram uma medida mais confiável para o comprometimento instrumental com a organização.
Soares e Oliveira (2013)	Comparar o comprometimento organizacional existente nos servidores técnicos administrativos, professores e gestores de um Instituto Federal de uma capital nordestina.
Cardozo <i>et al.</i> (2013)	Analisar o comprometimento em relação aos bens materiais e patrimoniais de uma cooperativa de

	reciclagem.
Paiva, Dutra e Luz (2013)	Analisar como se apresenta o comprometimento organizacional de trabalhadores de um call center.
Morais, Borges e Marques (2013)	Avaliar como o nível de comprometimento influencia a resposta individual à mudança organizacional.
Filho e Honório (2013)	Comparar o comprometimento de docentes efetivos e temporários em uma Instituição de Ensino Superior localizada no interior de Minas Gerais.
Cardozo, Araújo e Silva (2013)	Analisar o comprometimento organizacional em uma cooperativa de reciclagem.
Cantarelli, Estivalet e Andrade (2012)	Analisar a percepção dos servidores técnicos administrativos sem educação de uma instituição de ensino superior pública, sobre a relação existente entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional.
Paiva, Falce, Muylder (2012)	Descrever e comparar como se encontra configurado o comprometimento organizacional de servidores e terceirizados de uma Fundação Pública de Pesquisa em saúde localizada em Belo Horizonte (MG).
Pinto <i>et al.</i> (2012)	Aprofundar o estudo das relações entre comprometimento organizacional e

	desempenho individual de trabalhadores.
Reicher e Fonseca (2012)	Verificar a influência da adoção da comunicação interna como ferramenta estratégica no comprometimento do grupo de dirigentes de nível estratégico da Empresa Alpha no período 2007-2009.
Marques, Borges, Morais e Silva (2012)	Identificar as possíveis relações entre resistência à mudança e impactos no comprometimento organizacional em servidores do estado de Minas Gerais.
Feitosa e Firmo (2012)	Qual base de comprometimento organizacional se enquadram as empresas juniores, A.C.E consultoria e Prospect empresa júnior?"
Aquino e Honório (2012)	Analisar o comprometimento de uma indústria do setor alimentício, localizada em MG.
Costa e Dutra (2011)	Verificar se o sucesso na carreira tem influência sobre o comprometimento organizacional.
Ferreira e Leone (2011)	Caracterizar as bases do comprometimento organizacional, bem como investigar a associação destas com as características sócias demográficas dos funcionários de uma empresa familiar.

Vale, Lima e Queiroz (2011)	Descrever as relações entre as bases do comprometimento organizacional nos grupos geracionais de uma instituição pública.
Souza e Honório (2011)	Analisar como se relacionam o comprometimento organizacional e a carga horária de trabalho em uma instituição de ensino superior privada no interior de Minas Gerais.
Costa, Costa e Tonin (2011)	Explorar como o vínculo afetivo e instrumental do trabalhador se articula com variáveis demográficas, psicossociais, ocupacionais e organizacionais, identificando possíveis associações entre fenômenos que se estruturam em dois níveis de análise para a amostra total e nos demais subgrupos investigados.
Cruz e Cabral (2011)	Investigar as relações entre as práticas de responsabilidade social empresarial interna e o comprometimento organizacional.
Silva e Honório (2010)	Descrever e analisar como se relacionam comprometimento organizacional e gênero em empresas do segmento da construção civil em Belo Horizonte.
Costa e Moura (2010)	Avaliar, entre os trabalhadores da agricultura irrigada, a natureza e a intensidade dos seus vínculos de



	comprometimento afetivo e instrumental com a sua empresa empregadora, buscando evidências para se considerar estes dois vínculos como dimensões distintas de um mesmo construto (comprometimento organizacional) ou como construtos diferentes.
Marques <i>et al.</i> (2010)	Identificar as bases do vínculo que se estabelece entre pessoas portadoras de deficiência e a organização na qual trabalham e as possíveis relações entre comprometimento e satisfação com os fatores de qualidade de vida no trabalho.
Rowe, Bastos e Pinho (2010)	Analisar as influências das dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional no desempenho docente que atuam nos contextos público e privado do ensino superior brasileiro.
Abreu, Cunha e Soares (2010)	Identificar e avaliar os fatores determinantes que influenciam o comprometimento organizacional em uma refinaria instalada no Estado do Ceará.

Fonte: EnANPAD (2010 – 2015)

### **4.3 EXPERIÊNCIA DE PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Nesta seção apresenta-se a análise dos resultados obtidos mediante entrevistas com profissionais com experiência significativa em ações voltadas ao comprometimento organizacional no âmbito de órgãos de Gestão de Pessoas. Esta análise decorre da seleção e categorização de assertivas significativas selecionadas após a transcrição das entrevistas. Da análise preliminar das assertivas decorreram quinze categorias analíticas que dão origem às seções terciárias desta seção.

#### **4.3.1 Atuação relativa à liderança**

Liderança é um dos itens mais citados nas entrevistas realizadas, e pode ser relacionada como um dos mais importantes aliados da Gestão de Pessoas. Com efeito, De Jackson, Meyer e Wang (2013) consideram que a liderança transformacional carismática encoraja o comprometimento afetivo, pois usa o emocional para criar uma visão convincente e atraente que facilita a identificação do empregado com a organização.

A necessidade da efetivação de parceria com os líderes com vistas a obter o comprometimento dos empregados é adotada tanto pelos gestores quanto pelos especialistas, a saber:

“Trabalhando com os líderes, eles tornam-se aliados ao RH e fazem o papel de gestor de pessoas, excluindo atribuições que não são diretamente direcionadas ao departamento de Gestão de Pessoas”. (Mara, especialista de RH).

“O RH tem o papel de fornecer ferramentas e soluções, mas quem irá atuar no dia a dia são os líderes responsáveis pela gestão direta dos profissionais. Por isso, os líderes devem ser os primeiros a serem preparados

pelo RH para, assim, antecipar quaisquer demandas que podem resultar na mobilização de pessoas”. (Paulo, gestor de RH da empresa Alpha).

“A ação que mais favorece o comprometimento afetivo é a questão da liderança porque favorece o clima organizacional e representa a empresa perante o empregado. Se a liderança faz um papel de formação, ou seja, sabe ouvir e responder, é provável que quando tenha que dar uma negativa aos seus subordinados, o funcionário tenderá a entender a sua posição. Outra questão importante é o papel de Recursos Humanos como facilitador para atuação do líder, ou seja, a área deve estar atenta as políticas e práticas que podem se restringir a boa atuação do líder” (Pedro, especialista de RH).

Uma das especialistas entrevistadas direciona sua atenção para o porte da empresa como requisito para investimento em programas de liderança:

“Empresas de grande porte investem mais em programas de lideranças”. (Mara, especialista de RH)

A liderança é reconhecida como essencial para garantir o comprometimento dos empregados:

“Em nossa empresa, os líderes são pessoas de confiança, que vestem a camisa da empresa e vivenciam a nossa cultura organizacional. Não há equipes sem bons líderes e estes fazem toda a diferença para manter as mesmas comprometidas”. (Dalila, gestora de RH da empresa Beta)

A importância de um líder engajado e comprometido com a organização foi ressaltada por uma das gestoras entrevistadas, conforme segue:

“A comunicação é feita por intermédio dos líderes e em cada unidade existe um líder responsável por todas as informações. Por isso a preocupação que temos com relação ao clima. Se esse líder não estiver comprometido com a organização, não irá transmitir os nossos valores e nossas diretrizes e, com isso, podem ocorrer problemas com um núcleo de trabalho”. (Dalila, gestora de RH da empresa Beta)

“Em nossa organização, a presença do líder é muito forte. Os líderes estimulam seus subordinados a todo o tempo. Os líderes partem do pressuposto de que tudo o que fazem são exemplos de conduta. Eles estimulam muito, gostam da empresa, valorizam a organização e transmitem suas premissas aos seus liderados. Estes adquirem respeito, não usam de autoritarismos ou outras formas de punições e ganham o respeito pela admiração como profissional. É o que procuramos: líderes que saibam cativar para ganhar fidelidade”. (Gabriela, gestora de RH da empresa da Alpha I)

Em uma das empresas em que se realizou a presente pesquisa, o próprio CEO é denominado líder:

“O CEO na realidade se chama líder empresarial. Não é nem CEO, nem presidente, é líder empresarial”. (Patrícia, guardião da cultura da empresa Byo)

Torna-se evidente o papel atribuído à liderança no comprometimento dos empregados. Daí a necessidade de promover o seu aprimoramento:

“O líder é aquele que está mais próximo do funcionário. Ele deve ser bem treinado para a formação de uma equipe. É como se fosse um mentor para os seus liderados”. (Dalila, gestora de RH da empresa Beta)

“O líder precisa ser flexível, incentivar seus funcionários e ter uma comunicação eficaz para que seus liderados sejam comprometidos com a organização. O líder é o canal mais próximo entre o funcionário e a empresa e também é quem faz com que o funcionário se sinta importante para organização. Ele proporciona importante relação de fidelização do subordinado para com o trabalho desempenhado e a sentir-se como peça fundamental para a organização”. (Gabriela, gestora de RH da empresa da Alpha I)

#### **4.3.2 Atuação relativa à auto realização**

Um componente importante da motivação para o trabalho é o sentimento de realização, conforme acentua a Teoria dos Dois Fatores (HERZBERG, 1968). Assim, quando uma empresa favorece em seus empregados esse sentimento, torna-se razoável admitir que a realização constitua intrinsecamente num fator que contribui para o comprometimento organizacional.

Mas é importante que o empregado encontre algo em seu trabalho que o comprometa, conforme indica uma especialista em RH:

“Acredito que essa identificação ocorra porque o funcionário encontrou um valor, algo em seu trabalho que demonstre o quanto é importante o que ele faz. E acaba sendo um papel do RH fortalecer esse vínculo com o funcionário”. (Camila, especialista em RH).

Poderá o RH identificar situações no qual deve promover ações que estimulem o empregado a reconhecê-las como componentes de sua realização na empresa:

“Aproveitar o sentimento de realização do funcionário, no qual fortalece um vínculo afetivo entre o funcionário e a empresa. Um exemplo dessa ação é o de promover o conhecimento do resultado final do seu trabalho e os benefícios das atividades desempenhadas com o cenário no qual está inserido”. (Camila, especialista em RH)

“O funcionário precisa entender como as atividades que ele desenvolve são importantes para a organização e como suas atitudes podem prejudicar ou beneficiar a todo o grupo”. (Vanessa, gestora de RH da empresa Beta II)

#### **4.3.3 Atuação referente à identidade organizacional**

O comprometimento organizacional vincula-se intimamente à identidade organizacional. Considera-se que a identidade social, conforme definição de TAJFEL e TURNER (1986) corresponda ao sentimento de pertença do indivíduo a determinados grupos ou categoriais sociais. Assim, pode-se dizer que o empregado que se identifica com o grupo organizacional é um empregado comprometido com a organização. Contudo, a identidade organizacional pode ser entendida como “uma questão de autorreflexão: quem somos enquanto organização” (Albert e Whetten, 1985, p.264). Tanto os especialistas quanto os gestores reconhecem a importância da identidade organizacional.

“A identidade organizacional ocorre quando o funcionário compartilha dos mesmos valores, objetivos e filosofia da organização. O sentimento afetivo envolve esse funcionário, ou seja, independentemente de sua gratificação pelo trabalho, ele desempenha suas tarefas com dedicação”. (Ana, especialista de RH)

“Buscamos profissionais que tenham competências técnicas, princípios e valores condizentes com a empresa para que se identifiquem com a organização”. (Dalila, gestora de RH da empresa Beta)

“Ocorreu em nossa empresa uma situação de precisarmos de um líder para coordenar um núcleo e o candidato escolhido não possuía aptidão técnica, no entanto era o que mais se identificava com a organização. Assim preferimos contratar este funcionário e oferecer cursos de capacitação para ele. Acreditamos que foi a melhor decisão, pois é mais fácil formar o profissional tecnicamente do que enraizar valores em uma pessoa”. (Dalila, gestora de RH da empresa Beta)

“Deve haver sentido no trabalho e, mais que isso, o funcionário deve estar identificado com este. O departamento de Recursos Humanos deve trabalhar em prol dessa identificação. Por exemplo, a cada período de 6 meses, deve-se cultivar a filosofia, a missão e os valores da organização. Desenvolver uma metodologia para que todos conheçam e interpretem os valores da organização”. (Mara, especialista da área de RH)

Se é razoável admitir que os funcionários comprometidos são aqueles que se identificam com os valores, a missão e a filosofia da empresa, cabe ao RH desempenhar o papel de intermediador, esclarecendo os empregados acerca desses tópicos. É o que menciona uma das gestoras da área que foi entrevistada:

“Na empresa Alpha I, o funcionário respira os valores e a cultura da empresa desde a sua contratação e isso é um papel do departamento de RH. O colaborador entende a empresa, o que ela desenvolve, como ela está inserida no mercado e, ainda, ele aprende a falar a mesma língua da empresa. Ele começa a valorizar a empresa e se sente membro desta. O que queremos é que esse funcionário se sinta como uma pedra fundamental, a peça mais importante da nossa engrenagem. Tanto que estamos no Ranking

da sétima melhor empresa para se trabalhar, porque pensamos nos funcionários”. (Gabriela, gestora de RH da empresa Alpha I).

#### **4.3.4 Atuação referente ao processo de recrutamento e seleção**

As atividades referentes ao recrutamento e seleção constituem, provavelmente, o primeiro contato que o futuro funcionário tem com a organização, que podem, portanto, influenciar seu desempenho, como destacam Mustapha, Ilesanmi e Aremu (2013). Trata-se, portanto, de momento privilegiado para o desenvolvimento das primeiras ações voltadas ao comprometimento dos empregados.

Considerando a influência do processo seletivo no comprometimento com a organização, Dessler (2006) aponta a contratação baseada em valor como a mais indicada para esse propósito, já que avalia também as expectativas, objetivos e valores em comum, que podem favorecer o ajustamento do candidato à empresa. De fato, a importância da contratação baseada em valor é amplamente reconhecida pelos gestores e especialistas:

“O comprometimento organizacional é ponto chave de qualquer RH. Inicia-se com o recrutamento de pessoas, pois esse candidato irá entrar na sua organização, fará parte do seu grupo e deve trazer os mesmos valores e objetivos da empresa, para que também não contamine os demais funcionários. Essa é a porta de entrada para formação de equipes. Pessoas que tenham competência técnica, princípios e valores condizentes com a empresa são importantes para que ela também se identifique e goste do seu local de trabalho”. (Dalila, gestora de RH da empresa Beta)



“O processo seletivo é rigoroso e criterioso. A pessoa selecionada é aquela que além de aptidão aos serviços e identifica-se com os valores da organização”. (Ana, especialista de RH)

“O início da contratação dá-se com o processo de seleção. Uma boa entrevista e um bom início de relacionamento trazem benefícios quando o profissional ingressa na empresa”. (Diego, gestor de RH da empresa Beta III)

No processo de seleção existe a preocupação de recrutar a pessoa que mais se identifica com a cultura organizacional, como observa uma das gestoras entrevistadas:

“O processo de seleção é direcionado para os valores da organização e, assim, aprimoramos as perguntas e as entrevistas. A cultura organizacional é muito forte e ligada ao fundador, então precisamos ter isso em mente para recrutar. Inicia-se a seleção com perguntas particulares e de cunho pessoal, para obter informações pertinentes e intrínsecas. Procuramos saber se o candidato se enquadra em nossos valores, pois buscamos um funcionário que tenha o mesmo apreço pela empresa Alpha I em comparação a seus familiares”. (Gabriela, Gestora de RH da empresa Alpha I)

#### **4.3.5 Atuação relativa à cultura organizacional**

Um dos fatores que contribuem para ampliar os resultados das empresas é o treinamento, quando este é influenciado pelo comprometimento organizacional (DHAR, 2015). A organização que investe em treinamentos pode aumentar a percepção dos funcionários que a organização valoriza suas contribuições atuais e futuros e, portanto, o seu nível de compromisso, (KEHOE E WRIGHT, 2013). Para Bulut & Culha (2010), o treinamento aumenta o sentimento de compromisso do empregado com a organização.

A importância do processo de treinamento no comprometimento organizacional é reconhecida pelos gestores e especialistas:

“A questão do treinamento pode auxiliar na alavancagem do comprometimento organizacional, pois podemos oferecer treinamentos e aumentar o conhecimento de colegas que não participaram para que sejam multiplicadores. Também, utilizando-se do mesmo critério, podemos fortalecer as políticas e práticas da empresa e, assim, auxiliar no desenvolvimento do comprometimento”. (Pedro, especialista de RH)

“Atualmente os treinamentos não devem ser realizados apenas de modo técnico, mas sim considerando temas diversificados que levem a formação desse profissional. É como moldá-lo para identificar-se e a fazer parte da equipe” (Dalila, Gestora de RH da empresa Beta).

A formação transmitida aos funcionários não deve ser apenas técnica, mas devem-se aprofundar os princípios e valores da empresa. É o que relata a gestora de RH entrevistada:

“O treinamento é direcionado à cultura e valores, além dos ensinamentos técnicos. Antes de iniciar o trabalho, investimos no funcionário, como por exemplo: passagem aérea, hotel e refeição. Arcamos com as despesas e proporcionamos conforto para que os funcionários pensem e foquem na Alpha I. É abordado o que o colaborador vai desempenhar na empresa, o que a empresa significa e qual a posição da Alpha I no mercado. Apresentamos nossa trajetória e como melhoramos e superamos obstáculos. Expomos todos os nossos trabalhos (inclusive os trabalhos voluntários) e o que fazemos e representamos para a sociedade”. (Gabriela, gestora de RH da empresa Alpha I)

A necessidade do treinamento para sanar deficiências dentro da equipe foi relatada por um dos gestores da área:

“Encontrar o profissional ideal é difícil e, por isso, o RH tem que realizar outras atitudes para fortalecer ou sanar essa deficiência por meio de treinamentos, pesquisas de clima organizacional, avaliação do espírito de equipe e fortalecimento dos valores organizacionais. São complementos de ações para a contribuição do bom andamento e sucesso da empresa”. (Dalila, Gestora de RH da empresa Beta)

Papel importante é atribuído ao treinamento e desenvolvimento dos líderes, já que este atua como multiplicador do conhecimento. Embora seja necessário considerar que a capacitação do líder constitua atividade altamente complexa:

“Com relação aos treinamentos, a companhia prezava muito por bons serviços prestados. A formação de um líder tem duração média de cinco anos e todos os gestores de cargo de confiança devem possuir essa formação. Somente assim a empresa entende que ele estava apto a liderar outras pessoas”. (Ana, especialista de RH).

#### **4.3.6 Atuação referente à socialização dos empregados**

O processo de socialização favorece a disseminação dos valores, objetivos e filosofia da empresa. Para Chatman (1991), o momento mais propício para ajustar o indivíduo à organização é durante o processo de socialização. Filstad (2011), por sua vez, ressalta a importância fornecer apoio e suporte de colegas experientes ao recém-chegado. Dessler (2006) esclarece que o processo de socialização oferecido aos novos funcionários - que se integra à contratação, orientação e treinamento - deve ser baseado em valor, já que tem como propósito a conversão à ideologia da empresa.

Embora o processo de socialização ocorra mediante aos múltiplos relacionamentos que se estabelecem no âmbito das organizações, as atividades de treinamento são vistas como as mais importantes que os órgãos de gestão de pessoas podem aplicar com esse propósito.

“O processo de socialização é apresentado em forma de treinamento para as pessoas que iniciam na organização. São três módulos, que narram a história da organização e seus princípios, além do entendimento das premissas e valores”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

“Quando um novo colaborador se integra à nossa empresa, primeiramente, o mesmo deve incorrer em um treinamento básico de integração, onde são expostos os valores da empresa, as regras e os procedimentos da organização. Na sequência interagimos esse colaborador com pessoas mais experientes na empresa. Colaboradores que desenvolvem cargo de liderança, desde os primeiros dias, recebem algumas instruções e orientações de modo informal”. (Diego, gestor de RH da empresa Beta III)

#### **4.3.7 Atuação referente à comunicação**

A comunicação constitui importante modalidade de atuação para fortalecer o comprometimento organizacional. Reduz conflitos, diminui a ambiguidade de tarefas, melhora as relações de convívio especialmente quando trabalhada pelo líder de equipe. Segundo Carrière & Bourque (2009), o gerente é capaz de promover a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos seus funcionários.

Para Dessler (2006), a modalidade de comunicação de mão-dupla é a prática que mais fortalece o comprometimento organizacional. Men (2014) enfatiza que o resultado de uma comunicação eficiente, se traduz na identificação e lealdade entre empregado e organização. Os gestores e especialistas da área também reconhecem a necessidade de uma comunicação eficiente:

“A integração ou aculturação de profissionais são realizados através de comunicação interna ou, ainda, por meios que divulguem as ações da empresa nos âmbitos internos e externos, divulgações de ações positivas de colaboradores, comemorações de conquistas e comunicação de problemas. Estes demonstram mobilização para soluções e/ou demonstrações de ações corretivas. A empresa com boa comunicação melhora a confiabilidade do funcionário diante da empresa e fortalece o comprometimento”. (Paulo, Gestor de RH da empresa Alpha)

“As nossas ações são efetivadas através de apresentações de resultados periódicos, *workshops* e outros meios de comunicações de ações junto à comunidade para, assim, gerar um espírito de mobilização que comprometa as pessoas”. (Paulo, Gestor de RH da empresa Alpha)

“Em nossa empresa utilizamos todas as ferramentas de comunicação. Enviamos vídeos e estamos o tempo todo em contato nas redes sociais”. (Gabriela, gestora de RH da empresa Alpha I)

O departamento de Recursos Humanos pode realizar campanhas com intuito de facilitar a comunicação interna. É o que diz um dos especialistas entrevistados:

“Adentro do departamento de Recursos Humanos de uma empresa podem existir áreas de comunicação no qual realizam campanhas e estimulam mudanças de comportamentos. Essas objetivam maior iniciativa própria dos funcionários e também maior participação nos assuntos organizacionais. A área de comunicação tem também como princípio, em organizações mais tradicionais, demonstrar através dos vários meios internos de relacionamento quais maneiras devem ser utilizadas para que as mensagens da alta direção cheguem até os colaboradores”. (Pedro, especialista de RH).

“Na empresa XXXX há 12mil funcionários pelo Brasil, mais 12 mil como prestadores de serviços terceirizados e mais 20 mil que promovem vendas de consórcios. São corretores. É uma população imensa e a cada um desses funcionários é transmitida a filosofia, a missão e os valores da empresa. A empresa possui uma metodologia no qual favorece o conhecimento de todos os funcionários”. (Mara, especialista de RH)

A comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta que favorece o funcionário a perceber o senso de justiça praticada dentro da organização. É o que justifica os especialistas e gestores da área:

“Toda a composição dos salários e benefícios dos colaboradores era explanada através de gráficos, no qual evidenciava-se uma relação de justiça e clareza entre as partes. Acredita-se que isto contribuía para um maior engajamento e comprometimento”. (Camila, especialista de RH)

“Justiça Organizacional é trabalhada com comunicação e não existe favoritismo. Tudo é muito bem explicado e há sempre o *feedback*”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

A liberdade na comunicação foi mencionada por duas gestoras da área:

“A comunicação aqui é de livre acesso e não existe hierarquia. Não existe intermediário”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

“Acerca da comunicação, quando há quaisquer problemas, o próprio diretor segue direto ao núcleo para conversar com os funcionários”. (Dalila, Gestora de RH da empresa Beta)

#### 4.3.8 Atuação referente ao engajamento dos empregados

O funcionário engajado é aquele que se preocupa com suas tarefas e tende a realizar com excelência as suas atividades em prol do benefício da organização. Para Rodrigues (2003), o estado psicossocial de um indivíduo engajado traduz o seu modo de aceitar a condição de membro da organização, refletido através de linhas consistentes de atitudes, resultantes das recompensas e dispêndios, devido aos custos associados a agir de forma diferente.

Um dos especialistas entrevistados explana a diferença entre comprometimento e engajamento:

“O comprometimento não possui relação com a tarefa, tampouco com o departamento, mas sim com a organização. Quando alguém fala em comprometimento e engajamento, pode-se afirmar que se trata de assuntos distintos. O engajamento é uma expressão muito mais vinculada com a tarefa, muito mais com a energia. Quando uma pessoa tem algo para desempenhar, ela se engaja. Está muito mais ligada a atividade. E quanto ao comprometimento, está muito mais relacionado à organização”. (Pedro, especialista de RH)

O engajamento é reconhecido como uma atuação positiva e recompensada entre os gestores de Recursos Humanos:

“Destaco como principal fator relacionado ao engajamento, o próprio ambiente de trabalho. Atualmente temos, a cada dois anos, pesquisas de clima organizacional. Comumente chamamos de pesquisa de ambiente de trabalho e nesse processo contemplam mais de 60 questões que são avaliadas a fim de avaliar o engajamento dos colaboradores”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

Para um dos gestores entrevistados, o engajamento é o início de um processo para fortalecer o comprometimento organizacional:

“O engajamento é premissa do comprometimento. Está muito atrelado à tarefa. Entretanto, quando os valores e os objetivos da empresa são bem trabalhados, o funcionário, em uma segunda etapa, se compromete com a empresa. Para tanto é importante que a empresa possua uma constância em treinamentos e socialização para que o funcionário absorva essa informação. Aqui desejamos que ele respire os nossos objetivos”. (Gabriela, gestora de RH da empresa Alpha I)

O engajamento é recompensado por ser considerada uma boa prática em uma das empresas entrevistadas:

“A organização possui projetos de reconhecimento ao colaborador por tempo de empresa e também para quem desenvolve programas importantes para quem está engajado com o que faz. Para projetos menores, que são realizados pelos nossos operadores, há congratulações em uma reunião com diretores, independentemente se o projeto trouxe ou não retorno financeiro. Isto pode ser considerado como um diferencial no grupo”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

Assim, é razoável afirmar que o departamento de gestão de pessoas pode desenvolver programas que favoreçam o engajamento dos seus funcionários em prol de fortalecer o comprometimento organizacional.



#### 4.3.9 Atuação referente ao fornecimento de *feedback*

O *feedback*, quando bem utilizado, tende a gerar maior comprometimento e direcionamento na equipe. O termo *feedback*, para Moscovici (1985 p. 40), é utilizado como retroalimentação. Ajuda na mudança de comportamento, fornecendo a uma pessoa ou grupo, informação sobre suas ações que estão interferindo nas ações de outras pessoas. Para Araújo (2002), o *feedback* aplicado na organização pode ocasionar mais sentido e direcionamento para os colaboradores na execução de suas tarefas. Uma gestora da área de RH, também abordou o assunto:

“O líder é o responsável por transmitir o *feedback* aos seus liderados. Esse procedimento fortalece a relação de confiança entre o funcionário e a empresa”. (Ana, especialista de RH)

“O colaborador precisa entender como suas ações podem prejudicar ou beneficiar a todo o grupo, por isso a importância do *feedback*”. (Vanessa, Gestora de RH da empresa Beta II)

Existem várias formas de se aplicar o *feedback*. De acordo com Alves *et. al* (2016), uma tecnologia de gestão capaz de avaliar competências, comportamentos, habilidades e desempenho de indivíduos é o *feedback* 360 graus. A necessidade do uso de novas tecnologias também foi apontada por um dos gestores entrevistados:

“Havia nove ferramentas de comunicação, sendo que a mais básica delas era um gráfico, no qual informava o *status* do avanço no trabalho. Era atualizado mensalmente, com vários níveis de detalhamento”. (Camila, especialista de RH).

“O *feedback* é importante, porém se oferecido no tempo oportuno. Quando se utiliza ferramentas adequadas, o funcionário recebe o *feedback* de forma adequada, sem a influência de um *feedback* direto, o qual pode ser mal interpretado pelo funcionário”. (Gabriela, gestora de RH da empresa Alpha I)

Outro aspecto importante que fortalece o comprometimento organizacional é a utilização do *feedback* pelos líderes formais instituídos pela organização, como coloca uma gestora da área de RH que foi entrevistada:

“O *feedback* é importante para o funcionário se sentir seguro perante às suas atividades e conseguir melhorar sua *performance*. O líder é o responsável pelo *feedback* à sua equipe”. (Maria, Gestora de RH da empresa BBKK)

#### **4.3.10 Atuação referente ao sistema de recompensas**

Recompensas constituem uma das mais tradicionais formas adotadas pelas organizações para promover o comprometimento de seus empregados. São reconhecidas como importantes visto que é reconhecido seu papel na satisfação no trabalho (ALMEIDA; MONROY; PÉREZ, 2015). Mais ainda quando se considera que envolvem não apenas salários, mas também comissões, prêmios, bônus etc.

“Com relação ao sistema de recompensas, efetuei consultoria em uma empresa no qual oferecia remuneração variável, de acordo com as metas propostas e acordadas. O funcionário que não alcançasse a meta recebia uma gratificação pelo seu trabalho. Entretanto, se ultrapassasse a meta, poderia receber o triplo do seu salário. Este era um motivador no qual fazia com que o funcionário se sentisse engajado em alcançar metas”. (Ana, especialista de RH).

“No sistema de remuneração variável, onde os colaboradores recebem bônus, participação sobre os lucros e resultados e premiações por resultados alcançados, no qual podem ser mensurados por meio de KPI’s específicos, é aceito positivamente pelo funcionário e gera compromisso por parte dos colaboradores”. (Paulo, gestor de RH da empresa Alpha)

De modo geral, as recompensas são consideradas como parte de um pacote que a empresa coloca à disposição de seus empregados. Os gestores, no entanto, realçam o papel de recompensas tangíveis, como segurança no cargo, promoções, transferências laterais para posições mais desafiantes ou capazes de proporcionar elevação da autoestima ou do crescimento profissional. São recompensas que levam em consideração necessidades mais elevadas, como as de estima e auto realização (MASLOW,) ou que correspondem a fatores efetivamente motivadores, já que transcendem às necessidades higiênicas, que referem ao ajustamento ao ambiente.

“Atualmente é crescente o número de empresas que se preocupam com a qualidade de vida de seus funcionários, oferecendo benefícios aos mesmos. Planos de cargos e salários, horários flexíveis e creche na empresa para crianças pequenas são alguns dos benefícios oferecidos. A organização compreende que a qualidade de vida de seus colaboradores é um dos fatores mais importantes, pois, assim, esses colaboradores serão mais cautelosos no trato com a empresa e a contrapartida virá em forma de comprometimento”. (Ana, especialista de RH)

“Oferecemos plano de saúde para o funcionário e sua família sem custos e os nossos benefícios são acima da média. São ações direcionadas à manutenção do funcionário, pois se trata de bom colaborador e desempenha com excelência suas atribuições. Oferecemos auxílio no custeio de escolas dos filhos dos nossos empregados e desejamos que os mesmos tenham a percepção de que a empresa é sua parceira. Os nossos funcionários são

dedicados e não temos alta rotatividade de pessoal”. (Gabriela, Gestora de RH da empresa Alpha I)

Participação nos lucros e resultados da empresa constituem formas de recompensa ainda pouco adotadas nas empresas brasileiras. Todavia, gestores de empresa que a adotam reconhecem sua importância.

“Existe um processo na empresa que está ligado ao engajamento das empresas, que é o programa de participação de lucros e resultados. Neste programa são definidas algumas metas. O programa é conhecido como “Programa de Ação””. (Patrícia, Guardiã da cultura da empresa Byo)

Outras ações que favoreçam a qualidade de vida no trabalho são reconhecidas como importante entre os gestores e especialistas entrevistados:

“Um retrato do funcionário do mês no mural de avisos ou custear um curso ao mesmo gera mais resultados a um aumento salarial”. (Paulo, Gestor de RH da empresa Alpha).

“A qualidade de vida dos funcionários é muito importante para nossa organização e sempre a demonstramos por meio de ações. Trabalhos à distância, horários flexíveis e compensações de horários são algumas modalidades para auxiliar o colaborador no âmbito do deslocamento.” (Ana, especialista de RH)

“O reconhecimento do profissional é importante para manter o comprometimento, quer seja por premiações e bonificações ou somente tornar visível e perceptível o reconhecimento do profissional que colabora e se dedica à companhia”. (Diego, gestor de RH da empresa Beta III)

“Faz-se necessário que a empresa busque o ponto de equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida. Há muitos profissionais que tem bons salários e cargos, mas optam por abandonar o trabalho em busca de companhias que atendam o que eles esperam”. (Pedro, especialista de RH)

A formação de uma equipe e um clima agradável para se trabalhar são preocupações de alguns gestores entrevistados:

“As ações inseridas pelo RH em nossa companhia objetivou a satisfação dos funcionários por meio de salários, benefícios e retribuições financeiras por metas alcançadas. Estas ações foram inseridas também com vistas em um bom ambiente de trabalho, flexibilidade de horários, unificações de valores e união de equipe”. (Maria, gestora de RH da empresa BKK).

#### **4.3.11 Atuação referente à congruência de valores**

Segundo Finegan (2000), a percepção dos indivíduos em relação aos valores organizacionais influencia o comprometimento organizacional. Quando os valores de trabalho entre os empregados, colegas de trabalho, supervisores e toda a organização são congruentes, o comprometimento se torna mais efetivo. Segundo Ghosh (2010), uma organização que é percebida por valores como equidade e integridade, tende a ter funcionários com uma forte ligação emocional, consequentemente, com a organização. Para Dessler (1996), o senso de união, propriedade e participação como um todo contribui para criar a homogeneidade de valores entre os membros da organização. Assim, uma importante contribuição dos órgãos de Gestão de Pessoas nesse sentido é a busca de uma identidade coletiva de valores.

A percepção de valores congruentes pelos empregados contribui para que sintam-se identificados com a organização. Uma gestora de RH indica até mesmo a importância dessa percepção com vistas ao crescimento profissional:

“O que queríamos passar é que todos faziam parte de uma mesma família, com direitos e deveres. Logo que muitas vezes convivíamos mais com os nossos colegas de trabalho que com nossos familiares. Não pregávamos que a empresa é como um pai para proteger seu filho, mas que somos um dependente do outro, precisávamos do funcionário para perpetuação da empresa e o funcionário dependia da empresa para crescer profissionalmente.” (Ana, especialista de RH)

Uma das gestoras entrevistada aborda o assunto como a proximidade da chefia junto a seus colaboradores:

“Todos os nossos funcionários tem o mesmo valor aqui na empresa, claro, temos distinção de cargo, mas somos iguais como pessoas e temos os mesmos valores essa é a mensagem que focamos. E todos os líderes são muito próximos, isso transmite confiança. A proximidade de um funcionário de linha quanto um gestor tem muita proximidade dos diretores. Por exemplo: Se você vai atender um cliente nas salas de reuniões da ALPHA I e acha importante a presença do presidente, ele irá passar na sala nem que seja para cumprimentar o seu cliente. Não existe uma hierarquia para ter acesso à chefia. Na Alpha não há distanciamento de poder, todos aqui tem os mesmos direitos, benefícios e valor. Em nossos eventos o mesmo hotel que fica o presidente da empresa também ficará os vendedores e os gestores não há distinção. (Gabriela Gestora de RH da empresa Alpha I).

Outra gestora ressalta a importância da congruência de objetivos:

Queremos passar para o funcionário que jogamos em um mesmo time, com os mesmos valores e objetivos. Aqui somos todos iguais, apenas com tarefas diferentes, mas com o mesmo objetivo (Maria, Gestora de RH da empresa BBKK)

Uma das gestoras entrevistadas relata a importância da percepção do funcionário, diante da unificação do valor:

É na unificação de valor, que o funcionário percebe o quanto ele faz parte da organização e quanto ele é importante. Porque o valor é algo importante, é o mais importante em qualquer situação. Desde pequeno aprendemos qual é o valor de uma vida? E dentro da empresa não pode ser diferente. Aqui não há disparidade de salário, porque todos têm a mesma oportunidade de ganhar de acordo com o nosso trabalho. (Gabriela, Gestora de RH da empresa Alpha I)

#### **4.3.12 Atuação estratégica do órgão de gestão de pessoas**

O departamento de Recursos Humanos está em constante transformação. Para Ulrich *et. al* (2011 p. 79), os órgãos de recursos humanos tradicionais precisam ser redesenhados para assumir novas responsabilidades. Dessler (1996), ressalta que a Administração de Recursos Humanos precisa tornar-se parceira tanto na formulação quanto na implementação das estratégias da empresa. Especialistas e gestores da área de RH, também, abordaram a questão:

“O departamento de Recursos Humanos é o guardião da relação entre funcionários e empresas que tem como atribuição a comunicação com os funcionários do que estão recebendo em troca do trabalho. Quando o RH abandona as esferas operacional e transacional, torna-se estratégico e consegue melhor compreender os colaboradores e ainda melhor dialogar

sobre o que estão recebendo como troca de seus esforços. Essa transparência auxilia a aumentar o comprometimento das pessoas. Fatores que impactam positivamente são as ações desempenhadas por um departamento de Recursos Humanos, no qual os funcionários conseguem vislumbrar valores agregados por esse departamento. Há o sentimento de pertencer, já que todos desejam trabalhar em uma organização com um bom RH". (Camila, especialista de RH)

"O RH estratégico é um parceiro de negócios, no qual consegue identificar o que se faz necessário nas áreas. Identificam também se os funcionários necessitam de *coaches* ou se precisa mudar a gestão. O RH estratégico consegue identificar esses pontos e adotar ações para mudar". (Ana, especialista de RH)

"O nosso modelo de atuação dentro de RH hoje, é um modelo que conhecemos como *business partners* ou consultoria de recursos humanos. São pessoas no centro da estratégia e estamos aqui para atender aos clientes, por intermédio das pessoas". (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

"Recrutamento e seleção são as atividades operacionais desenvolvidas pelo departamento de Recursos Humanos. Nosso foco não são os salários, benefícios e folha de pagamento, mas sim desenvolvimento de pessoas. Para todas as demais atividades contrato uma consultoria para me apoiar". (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo).

É comum falar de RH estratégico voltado ao negócio da empresa, mas ainda há um caminho extenso a percorrer. É o que explica uma especialista de RH:



“Há dez anos que é aperfeiçoada uma consciência da necessidade de um RH estratégico. Porém, isso é um extenso caminho a se percorrer. Pode-se considerar que se trata de uma falha que o RH possui. Há vários artigos que abordam acerca de um RH estratégico, porém ainda há um número limitado de empresas que atuam de forma estratégica”. (Mara, especialista de RH)

A dificuldade das empresas atrelarem o desenvolvimento de pessoas com o resultado financeiro foi mencionado por uma especialista da área:

“Poucas empresas conseguem atrelar o desenvolvimento de pessoas e o resultado econômico. São raras as empresas que consideram o mesmo grau de importância para os resultados e o desenvolvimento de pessoas. A tendência são as empresas concentrarem seus esforços na busca de resultados econômicos e procurarem pessoas prontas”. (Mara, especialista de RH)

“As empresas, a cada dia, exigem cada vez mais qualificações dos profissionais. O mercado, atualmente, é altamente exigente e requer funcionários prontos, além de exigir liderança e diversas competências. Os profissionais precisam ter *expertise* no que desenvolvem e flexibilidade para assumir novas lideranças, no qual, em muitas das ocasiões, não está pronta ou não possui domínio. Diante disso, a maioria dos órgãos de RH também não tem essa eficiência de sensibilizar e trazer ações para a empresa, no qual ponderem essa igualdade de desenvolvimento de pessoas e resultados. É algo que está sendo desenvolvido, mas ainda há um longo trajeto a se percorrer”. (Mara, especialista de RH)

#### 4.3.13 Atuação relacionada ao clima organizacional

O clima organizacional pode ser um indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, ressalta Coda (1993). Para Payne e Mansfield (1973), define o clima organizacional como um elo entre o nível individual e o nível organizacional. Um clima organizacional satisfatório traz benefícios para toda a equipe: líderes, liderados, clientes e fornecedores. Fortalecendo um sentimento de pertença ao grupo, melhorando o nível de satisfação e comprometimento com a organização, de acordo com Bispo (2006).

A pesquisa de clima organizacional é reconhecida pelos gestores entrevistados como uma forma de avaliar o engajamento do funcionário:

“Eu vou destacar como principal trabalho que está ligado ao engajamento. A parte de ambiente de trabalho, hoje agente tem um processo a cada dois anos. A pesquisa de clima organizacional, agente chama aqui de pesquisa de ambiente de trabalho e nesse processo são mais de 60 questões que são avaliadas e dentro delas há várias questões que são utilizadas para avaliar o engajamento das pessoas.” (Patrícia guardiã da cultura da empresa Byo)

“As ações que o RH desenvolveu, aqui na empresa, para obter qualidade de vida foi por meios de salários e benefícios, retribuição por metas alcançadas, um ambiente bom de trabalho com clima agradável, flexibilidade de horário, unificação de valores, formação de equipe. Essas são ações que envolvem o funcionário e ele se motiva. A pesquisa de clima é aplicada semestralmente e traz dados importantes.” (Dalila, gestora de RH da empresa Beta)

“Na pesquisa de clima organizacional sempre temos resultados ótimos com relação ao engajamento, os nossos funcionários estão aqui porque amam trabalhar aqui.” (Gabriela, Gestora de RH da empresa Alpha I)

#### **4.3.14 A importância da segurança no emprego**

A segurança no emprego tende a gerar maior estabilidade, visto que o funcionário tende a ter maior confiança na empresa e, possivelmente, maior tranquilidade para desenvolver suas atividades profissionais. DeCuyper e DeWitte (2010) consideram a empregabilidade interna importante elemento para manter a segurança no emprego. Essa modalidade de empregabilidade é a capacidade de estabelecer o emprego contínuo e para conseguir um emprego desejado. Ela pode ser interpretada como uma forma de segurança básica de emprego.

Böckerman, Ilmakunnas e Johansson (2011) afirmam que a insegurança no trabalho gera um forte impacto negativo no comprometimento organizacional. A insegurança no trabalho afeta tanto a saúde física e emocional do funcionário quanto a decadência da qualidade de vida organizacional e, conseqüentemente, o comprometimento organizacional. Um dos gestores entrevistados menciona os problemas gerados pela instabilidade profissional:

“A pessoa que tem segurança no emprego, ela se sente valorizada. A pessoa se compromete. Já a pessoa que está na corda bamba, ela não consegue nem ter cabeça para trabalhar, desenvolver suas atividades pq ela não tá feliz, ela sabe que a família vai perder o plano de saúde importantíssimo, ela sabe que no final do mês ela pode não ter dinheiro para honrar seus compromissos, como ela vai estar feliz e tranquila para trabalhar? Uma empresa que pensa em seus funcionários não usa lista de corte, aqui isso é inadmissível.” (Gabriela, Gestora de RH da empresa Alpha I)

Para Dessler (2006), o comprometimento esvanece com a percepção crescente de que a empresa não é comprometida com seus funcionários. Da mesma forma que o comprometimento organizacional aumenta com a percepção que a empresa se preocupa com o seu funcionário é o que afirma um dos gestores de Recursos Humanos durante a entrevista:

“Temos funcionários que estão conosco há muito tempo, nossa rotatividade é baixa, eu penso que isso ocorra devido ao comprometimento. O fato de a empresa proporcionar um bom ambiente de trabalho, isso acaba tornando se um diferencial, o relacionamento criado no dia-dia e um outro ponto a favor é o reconhecimento desse profissional que trabalha e que se dedica.” (Diego, gestor de RH da empresa Beta III)

#### **4.4 ANÁLISE DO CASO**

A empresa é uma indústria química e petroquímica, que tem participação expressiva da Petrobrás e tem seu escritório central localizado na cidade de São Paulo. De suas 40 unidades industriais, 29 estão instaladas no Brasil, nos estados de Alagoas, Bahia, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Cinco estão nos Estados Unidos, duas na Alemanha e quatro no México. A empresa mantém, ainda, 38 escritórios regionais em outros países e tem clientes em mais de 50 países.

Buscou-se, com base nas entrevistas com Patrícia, Gestora da Cultura da Byo, identificar ações do órgão de Gestão de Pessoas voltadas ao comprometimento organizacional de seus empregados.

Considere-se que órgão de gestão de pessoas é designado como Pessoas e Organizações, que indica ruptura com as concepções tradicionais. Segundo a gestora:

“Nossa crença é que a gestão de pessoas é realizada pelos líderes e não pelo RH. A área de RH atua como se consultoria fosse, fornecendo ferramentas, munindo os líderes com informações que possam ajudá-los na tomada de decisões e a se envolver com a estratégia da organização para entender as prioridades e necessidades. Assim, o nome Organização e Pessoas se dá porque analisamos a organização e para o resultado que ela precisa obter. Compreendemos que esse resultado só pode ser alcançado por intermédio das pessoas. Então, preparamos a nossa equipe para o que ela precisa”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

A mudança da denominação do órgão de Gestão de Pessoas, conforme indica a gestora, ocorreu com a própria aquisição da empresa:

“Foi um momento de mudança em todo processo cultural. Tivemos que implementar estas mudanças aqui e na maior parte das unidades da Byo. A organização nasceu em 2002, primeiramente com a grande central de matérias primas lá na Bahia e foi com aquisição de pequenas e grandes empresas que formou o que é hoje.” (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

Ainda, de acordo com a explanação da gestora, as ações voltadas ao comprometimento dos empregados confundem-se com a própria constituição, mediante trabalho com as lideranças:

“Naquela época, tínhamos um programa de atuação que passou a ser totalmente diferente. Até o próprio modelo de RH naquela época era diferente. Era mais tradicional e setorizado. Então, começamos trabalhando com as lideranças para que compreendêssemos como é o nosso modo de atuação, qual o nosso vocabulário, pois usamos algumas palavras que eles não usavam antes. Chamamos isso de introdução à cultura, no qual fizemos vários workshops com lideranças. Nós os preparamos para levar isso as suas equipes. Primeiramente houve a preparação dos líderes e posteriormente

realizamos esses mesmos workshops com as equipes”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

O comprometimento organizacional só se efetiva mediante aculturação. A gestora enfatiza as ações da empresa no sentido de promover a cultura da organização. Lembrando que a Byo é uma empresa que se constituiu na Bahia e que foi se instalando em outras unidades da Federação. O que naturalmente implica rompimento de barreiras culturais:

“Em um primeiro momento eram os líderes trabalhando com suas equipes. Depois passamos a reuni-los, mostrando como falar, trazendo mais exemplos, ações para reforço de cultura, depoimentos de pessoas mais antigas na empresa e de outras regiões. Como exemplo, citamos a aquisição em São Paulo, que foi em 2010, e a constituição da empresa na Bahia, que ocorreu em 2002. Então, trouxemos pessoas da Bahia para participarem de um processo disseminação da cultura: conversa em torno da fogueira, depoimento de vida e carreira, gotas de cultura e várias formas para disseminar a cultura”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

Compartilhar a cultura é, no entendimento da gestora, critério fundamental para a permanência das pessoas na organização:

“A cultura possui três fases: entender, aceitar e o praticar. O entender é conceitual, é natural. O aceitar é trazer histórias, trazer exemplos, trazer mais recursos para que as pessoas consigam apalpar. Depois, elas tem que aceitar, precisam coincidir com os meus valores, tem que gostar para eu praticar. Também houve pessoas que não aceitaram a nossa cultura e a única opção foi desligar essas pessoas”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

Embora valorizando a liderança, a ponto de admitir que seu potencial de atuação frente aos empregados é muito maior do que o do órgão de Gestão de Pessoas, a gestora acentua que na Byo a atuação desse órgão é diferenciada. É um órgão essencialmente agregador:

“A Byo se diferencia das demais porque tem um RH muito intenso, tem um peso que eu observei em poucas empresas. É uma área que é envolvida com tudo. O diretor possui um envolvimento com o negócio assim como eu tenho envolvimento com a diretoria industrial. O RH tem uma importância forte: as pessoas que estão adentro da nossa área são pessoas de grande influência, no sentido de ter essa competência, de ter o poder de influência. Outras competências que se desenvolve nas pessoas: influenciar e ser influenciado. Ao mesmo tempo em que eu tenho que influenciar, também há a necessidade de me deixar ser influenciado por aquilo que acredito ser importante. É uma troca. A área de RH tem um valor, tem seu espaço aqui e é observada como agregadora, no qual se faz necessário atuar junto com liderança para que os fatos se concretizem e não simplesmente para cumprir processos”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

A gestora acentua que embora o comprometimento organizacional seja essencial para o bom funcionamento da organização, indica que a Byo não promove ações específicas com essa finalidade. Tudo se dá ao longo de ciclos e de processos:

“O nosso ciclo fortalece o engajamento. Os recursos que utilizamos podem se por meio de palestras, atividades e dinâmicas”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

Dente os múltiplos fatores capazes de promover o comprometimento, a gestora enfatiza o processo de comunicação. Seu depoimento indica que as

comunicações não ocorrem segundo modelo burocrático, caracterizado pela comunicação de mão única:

“Possuímos vários processos de comunicação entre a diretoria e os funcionários. Há um painel no qual conhecemos como Gestão à Vista e contempla os nossos indicadores que ali estão e para que todos visualizem. Esse painel é atualizado mensalmente. Temos, a cada três meses, reuniões com o vice-presidente em nosso auditório, no qual os resultados são evidenciados. O diretor industrial também realiza reuniões com a mesma periodicidade. Trimestralmente, cada gerente de planta realiza uma reunião de acompanhamento no qual reúne todas as lideranças para abordarem acerca do andamento das obras, dos indicadores, das prioridades, quais as dificuldades estão sendo encontradas e quais os resultados positivos à serem compartilhados”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

A empresa também valoriza as sugestões emanadas dos empregados:

“Nas reuniões sempre ocorrem trocas de experiências, mas temos canal de sugestões para os programas de “*Seis Sigma*”, produtividade e segurança. Também temos canais específicos para sugestões e melhorias”. (Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

A ênfase alocada na liderança faz com que a empresa desenvolva programas corporativos para o desenvolvimento de cada estágio da liderança:

“Temos programas corporativos para o desenvolvimento de liderança para cada estágio. Temos o “líder de técnico” e também temos o “vice-presidente”. Ambos fazem menção à estágios diferentes de liderança, porém o primeiro refere-se à operações e o segundo refere-se à alta direção. Trabalhamos com ferramentas de autoconhecimento, desenvolvendo o que ainda necessita-se aperfeiçoar. Trazemos ferramentas para favorecer um



bom *feedback*, para desenvolver o liderado e para o que fazer no dia-a-dia".  
(Patrícia, guardiã da cultura da empresa Byo)

A gestora finaliza a entrevista indicando que para promover o comprometimento do funcionário, a Byo não adota medidas específicas. O que indica que ações voltadas ao comprometimento organizacional não estariam diretamente relacionadas a ações que esse órgão pode desempenhar, como as ações voltadas a seleção, treinamento desenvolvimento e avaliação de desempenho. O comprometimento organizacional estaria muito mais relacionado ao processo de aculturação dos funcionários. Assim, efetivas ações do órgão de pessoal nesse sentido só se efetivam à medida que este esse transforme num órgão de consultoria externa (*business partner*), conforme a proposta de David Ulrich. (Ulrich, Campeões de Recursos Humanos).

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi o de analisar políticas, programas, projetos e ações desenvolvidos por órgãos de Gestão de Pessoas visando promover, manter ou fortalecer o comprometimento organizacional de seus empregados. Dado o seu caráter exploratório, centrou-se na imersão na literatura pertinente, em entrevistas com especialistas e na análise de um caso expressivo para favorecer a compreensão o fenômeno.

Da análise das contribuições teóricas acerca do comprometimento organizacional depreende-se que ações desenvolvidas no âmbito da Gestão de Pessoas são essenciais para o comprometimento organizacional. O processo de seleção – por constituir a primeira ação da área frente aos que ingressa na organização – é abordado na literatura como decisivo. Assim, os teóricos da área propõem que as organizações busquem adotar o sistema de seleção baseada em valor, que se mostra o mais adequado para suprirem-se de funcionários com elevado potencial de comprometimento.

Treinamento e desenvolvimento também são itens intensamente abordados na literatura. Organizações que investem em treinamento, segundo os autores, contribuem para aumentar a percepção dos funcionários de que a organização valoriza suas contribuições atuais e futuras, favorecendo, dessa forma, o comprometimento organizacional.

Sistemas estáveis e reconhecidamente justos de remuneração também são reconhecidos como importantes para o comprometimento organizacional. Quando estes efetivamente existem, contribuem não apenas para a segurança dos empregados, mas também para as avaliações de justiça e, conseqüentemente, sobre o compromisso dos membros da organização.

A segurança no emprego é outro fator importante a ser considerado no comprometimento organizacional. Isto porque o empregado que se sente inseguro apresenta maior probabilidade de mudar de emprego. A insegurança no emprego, por sua vez, pode provocar sensações desfavoráveis no empregado, dificultando o comprometimento organizacional, já que a perda de emprego representa diminuição de renda, perda de prestígio e de poder.

Outro fator importante para o comprometimento organizacional é a manutenção de um sistema eficiente de comunicação, que privilegie a comunicação de mão dupla. Também há que se considerar a importância do compartilhamento de valores organizacionais, visto que estes fortalecem os vínculos sociais, que são associados com a identidade coletiva. O senso de união, propriedade e participação como um todo contribui para criar a homogeneidade de valores entre os membros da organização.

Como as pessoas buscam um equilíbrio justo entre o que investem e o que recebem, os autores que trata da Gestão de Pessoas recomendam às organizações que incentivem práticas de realização que tenham por objetivo assegurar que todos os funcionários possuam oportunidades para se desenvolver dentro da organização.

Políticas e ações promotoras da liderança também são valorizadas quando se propõe o comprometimento organizacional. Com efeito, o líder estimula o alto desempenho, direciona, inspira, motiva e influencia a sua equipe para a tomada de decisões que favoreçam o coletivo. Além disso, contribui para criar uma visão atraente dos objetivos e valores organizacionais, facilitando a identificação do funcionário com a organização.

O comprometimento também pode ser fomentado pela cultura organizacional. Normas, valores, tradição e crenças são aspectos que compõem a cultura de uma organização e influenciam significativamente o comprometimento organizacional.

Assim, a existência de uma cultura organizacional forte, para muitos autores, contribui significativamente para a identificação e aceitação de valores organizacionais.

Os gestores e especialistas entrevistados - ao abordarem sua experiência na área – deixam evidente que a atuação do órgão de Gestão de Pessoas em relação ao comprometimento organizacional deve iniciar-se com o processo de seleção. Não basta, no entanto, segundo os gestores e especialistas, selecionar pessoas que tenham competência técnica. É necessário selecionar pessoas com valores congruentes com os da organização. Assim, será maior a probabilidade de que elas se identifiquem com a organização e gostem do local em que trabalham.

Os gestores e especialistas apresentam ações voltadas à promoção da liderança como decisivas para o comprometimento organizacional. Enfatizam que os líderes estimulam o alto desempenho, direcionam, inspiram, motivam e influenciam sua equipe para a tomada de decisões que favorecem o coletivo. Também indicam que os líderes criam uma visão atraente dos objetivos e valores organizacionais, facilitando a identificação do funcionário com a organização.

Consideram os gestores e especialistas que é recomendável trabalhar com as lideranças para que elas se tornem um aliado do órgão de Gestão de Pessoas. Reconhecem que compete ao RH buscar ferramentas e soluções, mas as lideranças – que atuam no dia-a-dia com os funcionários – é que precisam estar preparadas para antecipar as demandas e mobilizar as pessoas. As lideranças são essenciais para garantir a existência de equipes bem alinhadas. Cabe, pois, ao órgão de Gestão de Pessoas ficar atento às políticas e práticas organizacionais para que não comprometam a atuação das lideranças.

O processo de socialização também é reconhecido como um dos mais relevantes na promoção do comprometimento organizacional. A socialização – na

visão dos gestores e especialistas - favorece a disseminação dos valores e objetivos da organização, favorece a integração entre os funcionários e a sua identificação com a organização, fortalecendo, conseqüentemente, o comprometimento organizacional. Ressaltam, porém, que ações eficazes em relação à socialização dependem da existência de uma forte cultura organizacional, já que envolve a totalidade das normas, dos valores, e das crenças da organização.

Ficou claro nas falas dos gestores e especialistas que a identificação com a organização é essencial, mas que ela só ocorre quando o funcionário reconhece em seu trabalho algo que demonstre o quanto importante é o que ele faz. Assim, cabe ao órgão de Gestão de Pessoas identificar situações que evidenciem essa situação e promover ações que fortaleçam esse vínculo com o funcionário.

Ações voltadas ao treinamento e desenvolvimento são as mais reconhecidas enquanto ações concretas do órgão de Gestão de Pessoas em relação ao comprometimento organizacional. Programas de integração são reconhecidos como essenciais, pois constituem formas privilegiadas de passar os valores da organização, suas regras e os procedimentos que ela valoriza.

De modo geral as recompensas são consideradas como parte de um pacote que a empresa coloca à disposição de seus empregados. Os gestores, no entanto, realçam o papel de recompensas tangíveis, como segurança no cargo, promoções, transferências laterais para posições mais desafiantes ou capazes de proporcionar elevação da autoestima ou do crescimento profissional.

O caso analisado foi o de uma grande empresa, com mais de 40 unidades industriais e que tem clientes em mais de 50 países. Por empregar alta tecnologia e por apresentar em seus quadros percentuais significativo de funcionários com nível universitário constitui caso expressivo para análise. Constitui, no entanto, que se pode caracterizar, em termos de pesquisa científica.

Como um caso extremo, já que poucas empresas no país podem ser a ela comparadas em relação ao sistema de Gestão de Pessoas. Seu órgão de Gestão de Pessoas – designado como Pessoas e Organizações - atua basicamente como um órgão de consultoria interna (*business partner*). Embora as ações relativas ao comprometimento organizacional sejam expressivas, as mais efetivas são as que se referem à liderança e à aculturação dos funcionários. A busca do comprometimento organizacional dá-se principalmente mediante atuação das lideranças, já que, segundo a crença da própria empresa, quem faz a Gestão de Pessoas são os líderes. A área de Gestão de Pessoas atua como uma consultoria, fornecendo ferramentas, munindo os líderes com informações que possam ajudá-los na tomada de decisões e a se envolver com a estratégia da organização.

O delineamento da pesquisa – estudo exploratório – mostrou-se adequado aos propósitos da pesquisa. Há que se considerar, no entanto, diversas limitações. A principal refere-se à amostra selecionada. Embora tenha abrangido empresas de diferentes setores e dimensões, não possibilitou a identificação de um número mais significativo de empresas com práticas mais efetivas de ações voltadas ao comprometimento organizacional. Isto porque ações dessa natureza tornam-se mais evidentes em organizações cujos órgãos de Gestão de Pessoas passaram por significativas transformações, ficando as mais expressivas nesse sentido as que sua ação dá-se principalmente mediante ações de consultoria interna.

Recomenda-se a pesquisadores empenhados na compreensão desse tema que realizem pesquisas empíricas, sobretudo na modalidade de *surveys* de experiência e estudos de caso múltiplos. Para os *surveys* recomenda-se que as amostras sejam selecionadas pelo critério da intencionalidade, já que o conhecimento prévio das características dos informantes é importante para proporcionar a adequada análise dos dados. Para os estudos de caso recomenda-se que sua seleção seja feita de forma rigorosa de modo a possibilitar a comparação dos dados segundo categorias reconhecidamente relevantes.

## REFERÊNCIAS

ABREU, M. C. S.; CUNHA, M. C.; SOARES, F. A. Componentes do comprometimento organizacional: Uma avaliação empírica na Petrobras\ Lubnor. In: **VI ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. ANAIS EnANPAD: Florianópolis, 2010.**

ALLEN, D. G.; SHANOCK, L. R. Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, p. 350-369, 2013.

ALMEIDA, G. D. J. ; MONROY, M.F.; PÉREZ, P. D. Dimensões of employee satisfaction as determinants of organizational comitente in the hotel industry. **Human Factors And Ergonomics In Manufacturing & Servisse Industries**, v. 25(2) p.153-165, 2015.

ANDRADE, G. A.; GUEIROS, M. M. B. Comprometimento organizacional: o olhar dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal sobre o constructo. In: V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD: SALVADOR, 2015.**

ANDRADE, G.A.; GUEIROS, M. M. B. Antecedentes de comprometimento organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma universidade federal. In: V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD: SALVADOR, 2015.**

ANSOFF, I. H. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

AQUINO, C. V.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional pós-aquisição: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. In: VII ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD: Curitiba 2012 .**

ARGYRIS, C. **Undestanding organizational behavior**. Homewwod, Illinois: The Dorsey press, 1960. 190p.

ARMSTRONG, M. **Human resource management practice**. Handbook, 2006.

ARRAES, V. M. *et al.* (2015). Relação entre modernidade organizacional e comprometimento organizacional: um estudo nas sociedades de economia mista do governo do estado do Ceará. In: V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD**: SALVADOR, 2015.

ASSMAR, E.M.L.; FERREIRA, M.C SOUTO, S.O., Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18(3), pp.443-453, 2005.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, 1993.

Becker, H. S. Notes on the concept of commitment. American. **Journal of Sociology**, v.66, p. 32-40, 1960.

BEUGRÉ, C. D. **Managing fairness in organizations**. Westport: Quorum Books, 1998.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, V.16 n.2 p. 258 - 273, 2006.

BÖCKERMAN P.; ILMAKUNNAS P.; JOHANSSON E. Job security and employee well-being: evidence from matched survey and register data. **Labour Economics**, v.18(4), p. 547–554, 2011.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S. SILVA. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: XIX REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE DE PSICOLOGIA DE RIBEIRÃO PRETO. **Anais**: Ribeirão Preto, 1989.



BULUT, C. CULHA, O. The effects of organizational training on organizational commitment. **International Journal of Training and Development**. ISSN 1360-3736 p. 309-322, 2010.

BUCHANAN, Bruce. To Walk an extra mile: the whats, whens, and whys of organizational commitment. **Dynamics**, Spring pp. 67-80, 1975.

CANTARELLI, N. M., ESTIVALETE, V. F. B., ANDRADE, T. Âncoras de Carreira e Comprometimento Organizacional: Ampliando a sua Compreensão. In: V ENCONTRO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/APB DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Salvador, 2012.

CAPPI, M. N., ARAUJO, B. F. V. B. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. XXXVIII in: ENCONTRO DO ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Rio de Janeiro, 2014.

CARDOZO, B. D. A., ARAÚJO, G. C. A., SILVA, C. R. S. Comprometimento organizacional em um empreendimento econômico solidário: um estudo sobre as ações dos cooperados de uma cooperativa de reciclagem. In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD**: Brasília, 2013.

CARDOZO, B.D.A. *et al.* (2013). Comprometimento organizacional e gestão de bens materiais e patrimoniais: um estudo de caso em uma cooperativa de reciclagem. In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD**: Brasília, 2013.

CAROLI, E. GODARD, M. Does job insecurity deteriorate health? **Health Economics** 25. Published online 27 November 2014 in Wiley Online Library [≤wileyonlinelibrary.com](http://wileyonlinelibrary.com) > acesso em 07.mar.2016.

CARRIE `RE, J. , BOURQUE, C. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. **Career Development International** Vol. 14 No. 1, pp. 29-49, 2009.

CARVALHO, J. D., PAIVA, K., C., M. Comprometimento organizacional no serviço público: *um estudo em uma unidade do instituto nacional de seguro social em minas*

*gerais*. In: V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD**: SALVADOR/BA. De 15 a 17 de novembro de 2015.

CASTANHEIRA, L.; CAETANO, A. Dimensões do contrato psicológico. **Psicologia**, v.13, p. 99-125, 1999.

CHATMAN, Jennifer A. Matching People and organizations: *selection and socialization in public accounting firms*. **Cornell University**, 1991.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

COHEN, A., VELED-HECHT, A. The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. **Personnel Review** Vol. 39 No. 5, pp. 537-556 , 2010.

CORREIA, R. MAINARDES, E. W. O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. **PSICO** v. 41, n. 2, pp. 266-277, abr./jun. 2010.

COSTA, L. V., DUTRA, J. S. A influência da percepção de sucesso na carreira sobre o comprometimento organizacional: um estudo entre professores universitários. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: João Pessoa, 2011.

COSTA, V. M. F., COSTA, V. F., TONIN, S. Comprometimento Organizacional: Relacionamento das Variáveis Demográficas, Psicossociais, Ocupacionais e Organizacionais e as Duas Bases afetiva e instrumental. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD D: Rio de Janeiro, 2011**.

COSTA, V. M. F., MOURA, G.L. Comprometimento organizacional a natureza e a intensidade dos vínculos dos trabalhadores da agricultura irrigada. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Rio de Janeiro, **2010**.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre:

**Artmed**, 2007.

CRUZ, F. J. A., CABRAL, A. C. A. Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo em empresas prestadoras de serviços. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD: Rio de Janeiro, 2011.**

CUNHA, D. E., *et al.* (2014). Confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional: em busca da relação aos construtos. In: XXXVIII ENCONTRO DO ANPAD. **ANAIS EnANPAD: Rio de Janeiro, 2014.**

DE CUYPER, N., & DE WITTE, H. Impress to become employable. The case of temporary workers. **Journal of Career Development**, 37, 635–652, 2010.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento.** São Paulo: Makron Books, 1996.

DHAR, Rajib. L. Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. **Department of Management Studies, Indian Institute of Technology Roorkee**, Roorkee, 247-667 Uttarakhand, India. 2015

DURÃO, A. A. X. FILHO, A. I. S. Gestão de pessoas na administração pública: um estudo sobre a relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional em um órgão da administração pública federal direta. In: V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD: Salvador, 2015.**

ENVALL *et al.* (2014). Comprometimento organizacional como uma variável estratégica da gestão de pessoas: um estudo em uma empresa gaúcha. In: XXXVIII ENCONTRO DO ANPAD. **ANAIS EnANPAD: Rio de Janeiro, 2014.**

FARIAS, M. B. S., GUEIROS, M. M. B. Comprometimento organizacional no âmbito do serviço público: reflexões sobre o fenômeno a partir da visão dos servidores de uma universidade federal. In: V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD: Salvador, 2015.**

FEITOSA, M. J. S., FIRMO, L. A. Bases do comprometimento organizacional em empresas juniores: um estudo na A.C.E consultoria e na prospect empresa júnior. In: V ENCONTRO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/APB DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD : Salvador, 2012.**

FERREIRA, G. C. LEONE, N. M. estudo das bases do comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar do Rio Grande do Norte. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Rio de Janeiro, 2011.

FERRETTI, R., TRES, G.S., PEDRON, C. D. Influência do comprometimento organizacional na satisfação do usuário com sistemas de informação no judiciário trabalhista. In: XXXVIII ENCONTRO DO ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Rio de Janeiro, 2014.

FILHO, J. G. R., HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional: comparando docentes efetivos e temporários de uma instituição de ensino superior. In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD**: Brasília, 2013.

FILSTAD, C. Organizational commitment through organizational socialization tactics. **Journal of Workplace Learning** Vol. 23 No. 6, pp. 376-39, 2011.

FLAVIANO, V., LÖBLER, M.L., AVELINO, A.F.A. Satisfação e comprometimento organizacional: um estudo com membros de cooperativas agrícolas. In: XXXVIII ENCONTRO DO ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Rio de Janeiro, 2014.

FINEGAN, J.E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 149–169, 2000.

KEHOE, REBECCA R., WRIGHT, PATRICK M. The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. **Journal of Management** Vol. 39 No. 2, Fev., 2013

GHOSH, Sumit. Perceived organizational values . **Indian journal of industrial relations**, vol:45, pg:437, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GILLET, N ,VANDENBERGHE, C. Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. **HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY**, vol. 25, no. 3, 2014.

GOMIDE, S., JR., & SIQUEIRA, M. M. M. **Justiça no trabalho**. In M. M. M. Siqueira. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão (pp. 188-197). Porto Alegre: Artmed, 2008.

GUEST, D. E. Is the psychological contract worth taking seriously? **Journal of Organizational Behavior** J. Organiz. Behav. 19, 649 – 664, 1998.

HREBINIAK, Lawrence C; JOSEPH A. Alutto. "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment." **Administrative Science Quarterly**, v.18, p. 555-572, 1973.

IVANCEVICH, M., J. (2010). **Human Resource Management**, New York: McGraw-Hill, 2010.

JACKSON, T., MEYER, J.P., WANG, X. , Leadership, commitment, and culture: a meta-analysis. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 20 n1, p. 84 – 106, 2013.

JESUS, R.G., ROWE, D.E.O. Comprometimento organizacional: tradução, adaptação e validação para o contexto brasileiro da escala de sacrifícios percebidos associados com a saída. In: XXXVIII ENCONTRO DO ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Rio de Janeiro, 2014.

JOHNSON,R., JACKSON, E. M. Appeal of organizational values is in the eye of the beholder: The moderating role of employee identity. **Journal of Occupational and Organizational Psychology** , v. 82, p. 915–933, 2009.

LATHAM, Van M., LEDDY,Peter M. Source of recruitment and employee attitudes: an analysis of job involvement, organizational commitment, and job satisfaction. **Journal of business and psychology**, 1987.

LEITE, N. R. P., ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas e Comprometimento Organizacional em Estruturas Remotas da Votorantim Metais. In: V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD**: Salvador, 2015.

LEVINSON, H. Men, Management, and Mental Health. Cambridge, MA: **Harvard University Press**,1962.

LOI, R. , LAM , L.W. , NGO, H.Y. e CHEONG, S. Exchange mechanisms between ethical leadership and affective commitment. **Journal of Managerial Psychology** Vol. 30 No. 6, pp. 645-658, 2015.

LUZ, C. M. D. R., PAULA, S. L., OLIVEIRA, L. M. B. Comprometimento organizacional e suas possíveis influências na intenção de rotatividade. In: V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD**: Salvador, 2015.

MARQUES, A.L. *et al.* (2010). Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho de pessoas com deficiência: um estudo no setor bancário. XXXIV ENCONTRO DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Rio de Janeiro, 2010.

MARQUES, A. L., *et al.* (2012). Relações entre reações a mudanças e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. In: V ENCONTRO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/APB DA ANPAD, **ANAIS EnANPAD**: Salvador, 2012.

MELO *et al.* (2014). Validação da escala de bases de comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso no tribunal de contas do estado do Rio Grande do Norte. In: XXXVIII ENCONTRO DO ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Rio de Janeiro, 2014.

MEN, L.R. Strategic internal, communication: transformational leadership, communication, channels, and employee satisfaction. **Management Communication Quarterly**, v. 28 n2, p. 264 –284, 2014.

MEYER, J.P. , ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment, **Human Resource Management Review**, V1, p. 61-89, 1991.

MONDAY, R. T., STEERS, R. M., PORTER, L. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior** , v. 14, p. 224-247, 1979.

MONDAY, R. T., PORTER, L. M., STEERS, R. M. Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: academic Press, 1982.

MORAIS, K., BORGES R.S.G., MARQUES, A.L. Relações entre Comprometimento Organizacional e Resposta Individual à Mudança. In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD**: Brasília, 2013.

MOSCOVICI, Fela - Desenvolvimento interpessoal. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. ,1985.

MUSTAPHA, A. M., ILESANMI, O. A., AREMU, M. the impacts of well planned recruitment and selection process on corporate performance in nigerian banking industry: *A Case Study of First Bank Plc 2004-2011*. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, 2013.

NEELAM, *et al.* (2015). Organizational culture as a determinant of organizational commitment: *what drives it employees in india?* **Published online in Wiley Online Library < wileyonlinelibrary.com >**

NYSTROM, P. C. Organizational cultures, strategies and commitments in the health care organization. **Health care Management Review**, v.18 n.1, p.43–49, 1993.

OLIVEIRA, H. H., HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma empresa mineira de economia mista. In: V Encontro de gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **ANAIS EnANPAD**: Salvador, 2015.

OLIVEIRA, L.B. COSTA, E. M. T. C. M. Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e terceirizados: um estudo comparativo na UNIRIO - universidade federal do estado do Rio de Janeiro. In: V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD**: Salvador, 2015.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, n. 18, p. 515-526, 1973.

PAIVA, K. C. M., DUTRA, M. R. S, LUZ, T. R. Comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores de um call center. In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **ANAIS EnANPAD**: Brasília, 2013.

PAIVA, K. C. M., FALCE, J. L., MUYLDER, C. F. Comprometimento Organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. In: V ENCONTRO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/APB DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Salvador, 2012.

PARK, H. MELAMED, D. Reward stability promotes group commitment. **Social Psychology Quarterly**, v.78(4), p. 283–300, 2015.

PINTO, M. C., *et al.* (2012). As relações entre o desempenho ao longo da carreira e o comprometimento organizacional. In: V ENCONTRO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/APB DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Salvador, 2012.

Porter, Lyman W., and Frank J. Smith. "The etiology of organizational commitment." Unpublished paper. **University of California**, 1970.

PULINO, S. A. P., KUBO, E.K.M., OLIVA,E.C., A geração y e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. in: XXXVIII ENCONTRO DO ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Rio de Janeiro, 2014.

REICHER, R., FONSECA, V.S., Comprometimento organizacional e comunicação interna como ferramenta estratégica: um estudo de caso. In: V ENCONTRO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/APB DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Salvador, 2012.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. **Pearson Prentice Hall**, v. 11, 2005.

ROBBINS, P. Essentials of organizational behaviour, ed Englewood Cliffs: **Prentice-Hall**, 1984.

ROBINSON, SL. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 574 599, 1996.

ROUSSEAU, D. M. (1989). 'Psychological and implied contracts in organizations', **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 2, 121-139.1989



ROUSSEAU, D. M. 1995. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. **Thousand Oaks**, CA: Sage.1995

ROWE, D. E. O, BASTOS, A. V. B., PINHO, A. P. M (2010) o comprometimento organizacional e o esforço instrucional de docentes do ensino superior: explorando o impacto das diferentes bases do comprometimento. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Rio de Janeiro, **2010**.

SALANCIK, G. R. Commitment is too easy. **Organizational Dynamics**, AMACOM, a division of American Management Associations, 1977.

SANDERS, A. Organizational ethics: a guide sustaining a commitment to mission and core values. **HEALTH PROGRESS** .www.chausa.org . MAY - JUNE 2013

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCHE, Morton; COOK, Stuart W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: **Herder**, 1965.

SHORE, L., & TETRICK, L. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. **Trends in organizational behaviour**, 1, 61-78. San Francisco: John Wiley & Sons, 1994.

SILVA, L. V., HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional e gênero: empregados da construção civil em análise. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD**: Rio de Janeiro, **2010**.

SOARES, L. C., OLIVEIRA, A.A.R. Comprometimento organizacional: um estudo entre professores, técnico-administrativos e gestores de um instituto federal. In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, **ANAIS EnANPAD**: Brasília, 2013.

SOUSA, J. S., HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional: avaliando professores universitários em regimes diferenciados de carga horária de trabalho. In:

XXXV ENCONTRO DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD: Rio de Janeiro/RJ - 04 a 07 de setembro de 2011.**

SOUZA, E. P., MARQUES, A. L. Comprometimento organizacional e personalidade: considerações sobre a influência dos traços no comprometimento. In: XXXVIII ENCONTRO DO ANPAD. **ANAIS EnANPAD:** Rio de Janeiro, 2014.

TIKANMAKI , Anna K. A. **The impact of person-organization fit and perceptions of justice on employee organizational commitment, job satisfaction, and trust towards management after an acquisition.** 1999. 82f. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration. B.B.A., Helsinki School of Economics and Business Administration, Canada.

ULRICH, D. *et al.* (2011). **RH de Dentro para Fora: Seis Competências para o Futuro da Área de Recursos Humanos.** São Paulo: Bookman

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VALE, J. C. F., LIMA, T. C. B., QUEIROZ, G. C. O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD. **ANAIS EnANPAD: Rio de Janeiro, 2011.**

VAZIFEHDUSTA, H., KHOSROZADEHB, S. The effect of the organizational socialization on organizational commitment and turnover intention with regard to moderate effect of career aspirations intention. **Management Science Letters.** 2014.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, p. 418-428, 1982.

ZEIDAM, Suzan. Workers' affective commitment and their willingness to perform discretionary work behaviour: the impact of commitment-oriented human resources management practices. **Journal of Business Systems, Governance and Ethics,** 2014.