

Comprometimento Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas: uma Análise das Experiências em Organizações Públicas Brasileiras

LUCIANA SILVA CUSTÓDIO

Fundação João Pinheiro
lucianacustodio2000@gmail.com

CARLOS ALBERTO ANTÃO SIQUEIRA

Fundação João Pinheiro
antaosiqueira@yahoo.com.br

GLAUCE VIEGAS

Universidade Federal de Minas Gerais
glauceviegas@hotmail.com

VÂNIA NEPOMUCENO PINTO

Fundação João Pinheiro
vanianp@yahoo.com.br

RODRIGO PIMENTA DA SILVA

Fundação João Pinheiro
rpimentasilva@gmail.com

Comprometimento Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas: uma Análise das Experiências em Organizações Públicas Brasileiras

RESUMO

Nesse artigo buscou analisar como as estratégias de gestão de pessoas podem interferir no comprometimento dos indivíduos lotados em organizações públicas brasileiras. Embora consideradas importantes, a análise do comprometimento do servidor e a ênfase dada à gestão de pessoas no setor público ainda são incipientes frente ao necessário. Com base no levantamento de dados secundários sobre experiências no setor público brasileiro, constatou-se que aspectos culturais ainda são sobressalentes e interferem no comprometimento dos servidores com o trabalho e a organização, que precisa repensar suas políticas e práticas de gestão, articulando os objetivos organizacionais com as expectativas dos indivíduos.

INTRODUÇÃO

As transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas intensificadas a partir de meados do século XX desencadearam nas organizações um processo acelerado de mudanças na estrutura, formas de trabalho e estilos de gerenciamento, passando a exigir das organizações pessoas efetivamente dispostas a contribuir para a consecução de metas e objetivos. Independente de qualquer transformação, a relação do indivíduo com a organização, que pode ser expressa pelo comprometimento, continua a ser a base da produtividade, seja em termos de quantidade ou de qualidade. Isso implica inferir, de certa forma, que o grau de comprometimento do indivíduo pode resultar do maior ou menor valor que o mesmo atribui à organização.

A partir das práticas de gestão de pessoas as organizações podem propiciar uma relação mais direta com seus empregados, influenciando seu comprometimento no ambiente organizacional. Nesse sentido, cabe aos gestores da organização rever e fortalecer as relações mantidas com sua força de trabalho, criando práticas gerenciais que tenham impacto sobre o comportamento de seus membros, assim como políticas e procedimentos que os aproximem dos objetivos organizacionais. No contexto das organizações públicas esta discussão merece ainda maior destaque, dado o reflexo que o comprometimento tem na eficácia e eficiência da realização do trabalho nesse setor.

Uma das grandes preocupações das organizações, tanto privadas como públicas, é a de conseguir selecionar e manter no seu quadro funcional indivíduos competentes e comprometidos com a organização. No que se refere ao setor público, a discussão acerca do comprometimento no trabalho apresenta maior relevância, sobretudo ante a constatação de disfunções típicas de parte das instituições públicas brasileiras. O que se verifica é que essas instituições são frequentemente questionadas pela opinião pública em relação a seus níveis de desempenho e a seu papel dentro da realidade socioeconômica do país.

A avaliação que a sociedade faz do funcionalismo público, além do fato de ser associado a práticas como o clientelismo, patronismo e paternalismo, ainda indica o predomínio da ineficiência e rigidez. Em relação ao servidor público, tem-se um estigma de inoperância, ociosidade e descomprometido. Com base nesse pressuposto, Basso e Antoni (2009) reforçam que o entendimento sobre o comprometimento no setor público tende a respaldar as práticas de gestão, particularmente às conexas à gestão de pessoas, promovendo melhorias na eficiência e produtividade e revelando aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos.

Embora considerados importantes, a análise do comprometimento do servidor e a ênfase dada à gestão de pessoas no setor público ainda são muito tímidos em vista do que seria necessário. Ensejada pela descrença ainda existente em relação à eficiência do funcionalismo público, esta pesquisa representa um esforço de investigação para melhor compreender as atitudes dos trabalhadores em relação às organizações nas quais atuam, analisando as práticas de gestão de recursos humanos que interferem no seu comprometimento com o trabalho e a organização. Portanto, o objetivo é analisar como as estratégias de gestão de pessoas podem interferir no comprometimento organizacional dos indivíduos lotados em organizações públicas brasileiras.

Justifica-se este estudo por se verificar que nas instituições públicas os atos da direção nem sempre são respondidos pelos funcionários da forma como são intencionados. Para reverter essa realidade e ao mesmo tempo para diminuir o grau de insatisfação dos usuários dos serviços públicos, se torna imprescindível a escolha e implementação de estratégias adequadas de gestão. O grande desafio se torna harmonizar os interesses da organização com os dos colaboradores e criar, se possível, uma nova imagem da administração pública. Expectativas relativas aos efeitos que o comprometimento pode gerar nos próprios indivíduos, nas organizações onde atuam e, por extensão, na sociedade justificam o interesse científico

em estudá-lo. Em termos acadêmicos, pretende-se que esta pesquisa seja uma contribuição para os estudos da atividade gerencial em relação aos componentes constitutivos do comprometimento organizacional, ensejando o enriquecimento da base conceitual através da análise empírica.

Além dessa introdução, o trabalho foi dividido em quatro seções, em que se referenciam os pressupostos teóricos sobre comprometimento organizacional e sua aproximação às práticas de gestão de pessoas; se apresentam o delineamento metodológico e as estratégias de pesquisa; se descreve e discute as principais contribuições sobre as temáticas em associação às organizações do setor público; e se apontam considerações sobre os resultados alcançados em relação ao objetivo proposto.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Comprometimento Organizacional

O interesse pelo estudo do comprometimento tem sido crescente, o que se percebe tanto na literatura nacional quanto na estrangeira, principalmente. O arcabouço teórico que trata do assunto mostra que o comprometimento tem sido um dos temas mais investigados e, ainda que não exista um conceito único, o propósito básico dos teóricos tem-se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a engendrar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores níveis de produtividade.

Existem diversos significados para a palavra comprometimento. Na linguagem cotidiana, o emprego do termo descreve situações opostas: comprometimento como formas de agir que podem resultar em produtos desejáveis e comprometimento como tipo de envolvimento que pode dificultar as ações do indivíduo. Na linguagem científica, no entanto, predomina, em grande escala, o tratamento do construto como disposição. Bastos (1994, p. 86) definiu comprometimento primeiramente como sinônimo de engajamento, agregamento e envolvimento. Depois ressaltou o seu caráter disposicional, evidenciando seu uso para descrever ações e o próprio indivíduo. Comprometimento, “é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo [...] É ainda uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir” (MEDEIROS; ENDERS, 1998, p. 69). O significado conferido pelos autores talvez seja o que melhor atenda ao objeto desta pesquisa, ou seja, o comprometimento como disposição, um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação à organização.

Buscando agregar valor ao conceito, a noção de comprometimento é apresentada também como uma vantagem competitiva para as organizações (SÁ; LEMOINE, 1999). Nesse sentido, de acordo com os autores, o comprometimento liga o indivíduo e à organização no contexto dos problemas de pessoal, já que a dedicação dos recursos humanos ao trabalho e à organização é um pressuposto para a efetividade de programas de produtividade e qualidade. Nessa mesma linha, salienta-se que o comprometimento organizacional acontece quando o indivíduo se identifica com a instituição, deseja permanecer como seu membro e contribui para a consecução de seus objetivos.

O comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser entendido como um forte vínculo psicológico do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber, sua energia e lealdade. O estudo sobre comprometimento amplia-se muito em função dos variados objetos que podem ser encarados como alvos deste vínculo do trabalhador com a organização. As principais abordagens teóricas que servem de embasamento para o estudo do comprometimento organizacional indicam os enfoques: afetivo; instrumental/calculativo; e normativo. Essas três vertentes foram trabalhadas em pesquisas de forma isolada, como é o

caso do enfoque afetivo, ou em modelos multidimensionais, que é o caso do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, o mais conhecido, estabelecido pelos pesquisadores John Meyer e Natalie Allen; outro modelo, é o do vínculo psicológico do empregado de O'Reilly e Chatman (MEDEIROS *et al.*, 2003).

O enfoque afetivo constitui a linha de pesquisa mais utilizada na investigação acadêmica, cujas bases se encontram nas teorias de Etzioni (1975), estudadas mais amplamente a partir dos trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). A premissa básica do enfoque afetivo, como o próprio nome indica, revela a identificação do indivíduo com a missão da organização, bem como a internalização de seus valores, assumindo-os como seus (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). Considerando que a dimensão afetiva desperta no indivíduo a aceitação de objetivos, valores e crenças, disposição para esforços em benefício da organização, e o desejo de vínculo com a organização, o comprometimento organizacional representa, então, um vínculo muito forte e vai além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve também um relacionamento ativo que busca o bem-estar dela.

O segundo enfoque do comprometimento mais considerado nesta área de pesquisa é o instrumental, que se originou nos trabalhos de Becker (1960), traduzindo o comprometimento como função da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Esse modelo pressupõe que o empregado opta por permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha. Se o esforço realizado por ele for maior que os resultados obtidos, sua decisão certamente será a do abandono da organização. Bastos (1994) assinala que esse comprometimento também é chamado de *side-bets* e nessa abordagem seria um mecanismo psicossocial, cujos elementos interferem nas ações futuras.

Outro importante enfoque é o normativo, fundamentado principalmente nas pesquisas desenvolvidas por Wiener (1982), que procura trabalhar o plano organizacional por meio da análise da cultura e o plano individual mediante os processos motivacionais. Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 136) “esse modelo pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente.” Nessa concepção, o comprometimento é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, perpetrado por essas pressões normativas provenientes geralmente da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento dentro da organização.

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional ganharam importância depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes mais notados no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Dentre os vários modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo que teve maior repercussão e maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de três componentes construído por Meyer e Allen (1991).

No intuito de contribuir para uma melhor compreensão do aspecto multidimensional do comprometimento organizacional, Medeiros *et al.* (2003) apresentam resultados de uma pesquisa onde identificam sete dimensões para o construto. Essas dimensões surgiram quando os autores fundiram dois dos instrumentos de mensuração do comprometimento abordados neste estudo: os instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993) e de O'Reilly e Chatman (1986). Segundo os autores, as sete dimensões resultantes são: a) internalização de valores e objetivos organizacionais; b) sentimento de obrigação em permanecer na organização; c) sentimento de obrigação pelo desempenho; d) sentimento de fazer parte; e) sentimento de falta de recompensas e oportunidades; f) linha consistente de atividade; g) escassez de alternativas.

Os conceitos apresentados nesta seção foram de extrema importância e talvez os que mais contribuíram para o desenvolvimento do construto comprometimento na literatura científica. De acordo com o arcabouço teórico brevemente abordado até aqui, e tomando-se por base que os conceitos de comprometimento representam vínculos que se estabelecem sob aspectos variados, o ponto em comum das definições de comprometimento organizacional está na consideração do estado psicológico como característica da relação indivíduo/organização. A diferença estaria na natureza dessa condição. Os modelos conceituais convergem ainda para a verificação de que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para a organização e para seus membros a partir das práticas ligadas à gestão de pessoas, o que se procurará mostrar na seção seguinte.

1.2 Comprometimento Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas

Dentre os aspectos organizacionais que atuam como antecedentes ao comprometimento, as políticas e diretrizes que orientam os sistemas de gestão de pessoas referenciam componentes de extrema importância. De acordo com Albuquerque (2002), há uma distinção entre as organizações segundo suas concepções em relação à estrutura organizacional – hierarquia, sistemas de produção, configuração do trabalho, e sistemas de controle; relações de trabalho – nível de educação e formação exigidos, independência e confiança entre empregado/empregador, sindicato, e participação dos empregados nas decisões; e políticas de RH – emprego, contratação, treinamento, carreiras, políticas salariais e de incentivos. O autor denota que uma nova concepção organizacional, focada em uma estratégia de comprometimento, preconiza o desenvolvimento dos colaboradores, além de relações duradouras, trabalho coletivo e aspectos que facilitem a comunicação e a participação em integração aos subsistemas de gestão de pessoas.

A área de gestão de pessoas avança na superação do caráter operacional para adoção do modelo estratégico, alinhado com os objetivos da organização. O último estágio alcançado até aqui nessa evolução talvez seja a própria estratégia de comprometimento (ALBUQUERQUE, 2002). Os aportes de Meyer e Allen (1997) contribuem com essa visão e destacam a importância de se examinar os impactos dos sistemas de RH no comprometimento dos empregados. Para os autores, é preciso saber como se desenvolve o comprometimento para melhor se delinear a gestão de pessoas de uma empresa. Nesse prisma, Bastos (1994) afirmou que três práticas de gestão de pessoas podem estimular o comprometimento: a) processos de seleção; b) treinamento e qualificação; c) política de reconhecimento e recompensas. Da mesma forma, Bandeira, Marques e Veiga (2000) aduziram que, embora os estudos que focalizam a correlação das políticas de RH com o comprometimento organizacional ainda sejam recentes e, portanto, pouco consistentes em sua totalidade, determinadas práticas despertam nos indivíduos o comprometimento normativo e o afetivo. Medeiros e Albuquerque (2005, p. 4) afirmam que:

Nos últimos anos, as empresas têm despendido uma grande quantidade de esforços na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a serem comprometidas. Os processos de recrutamento e seleção de pessoal tentam prover as empresas com indivíduos comprometidos e com desempenho superior. Aliado ao dispêndio dos processos de seleção, os programas de retenção de talentos trazem custos cada vez maiores, decorrentes dos benefícios e salários oferecidos.

A relevância do comprometimento enquanto estratégia de retenção de pessoas tem suportado a inserção de critérios relacionados ao construto nas práticas gerenciais vinculadas ao RH (MEDEIROS *et al.*, 2003). Na área de recrutamento e seleção de pessoas, Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 139) reforçam que as organizações e seus gestores “[...] têm

procurado uma sofisticação técnica de modo a eliminar os candidatos não propensos à assiduidade, ao bom desempenho e à permanência na empresa. Esse processo é complementado por meio da socialização, programas de treinamento e qualidade de vida no trabalho”.

A socialização e o treinamento também são meios através dos quais se procura despertar a predisposição ao comprometimento de um novo funcionário já no ingresso à organização (WANOUS, 1992; TANNENBAUM *et al.*, 1991; SAKS, 1995; HUSELID, 1995). Durante a fase de socialização, as informações transmitidas aos recém-admitidos são formatadas para determinar e fortalecer o comprometimento, adquirindo grande significância para o fim a que se propõe (WANOUS, 1992). Os estudiosos reforçam que o treinamento é determinante nessa dinâmica organizacional, já que “inevitavelmente influencia o vínculo do empregado com a empresa da qual faz parte” (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000, p. 139).

De acordo com Medeiros e Albuquerque (2005), as estratégias de gestão de negócios devem ser norteadas para criar nas organizações ambientes incentivadores, que busquem a execução de serviços interessantes, possibilitem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados; e se associem a um produto útil para a sociedade (bem ou serviço). Os autores reforçam ainda a promoção da liberdade para criar, decidir e agir, possibilitando inovações à medida que o controle estrito é reduzido.

Reforçando esse pensamento, um fator determinante para influir no comportamento e comprometimento organizacional, analisado no Brasil por Sá e Lemoine (1998) é o estilo de liderança. Para conhecer os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional, os autores defendem que o modelo gerencial valoriza e estimula a simplicidade das relações humanas e a confiança entre os membros, motivando a cooperação, a participação e a iniciativa dos subordinados. De forma semelhante, Walton (1997) defende que a estratégia de comprometimento pressupõe a redução de níveis hierárquicos, junção do planejamento com a execução e com o desenvolvimento das tarefas.

Pode-se inferir pelas abordagens apresentadas neste estudo que os gestores têm a capacidade de influenciar resultados organizacionais, de acordo com a sua linha de atuação. Uma gestão que se apoia em práticas de gestão orientadas para os resultados, valoriza a participação e a comunicação entre os colaboradores e o líder, promove o enriquecimento das tarefas, dentre outras políticas, tenderá a influenciar positivamente a satisfação com o trabalho e o comprometimento do trabalhador. Deve-se destacar, no entanto, que gerir pessoas com base na estratégia de comprometimento e redução do controle implica necessidade de mudanças nas responsabilidades individuais. Tais mudanças redundam na necessidade de integrar os interesses das pessoas com os da organização, propiciando desenvolver uma cultura própria, na qual as equipes estejam comprometidas com o processo transformador, a partir das atitudes e dos comportamentos em relação ao trabalho executado.

Numa análise do bojo teórico sobre o comprometimento, Medeiros e Albuquerque (2005) propõem que se aprenda mais sobre os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional e sua relação com as características do trabalho. Segundo os autores, apesar de examinados em diversos estudos, nenhum modelo teórico fora proposto para explicar tal relação. Nesse sentido, falta uma estrutura útil que sirva de modelo para examinar essas relações, fazendo com que essa lacuna permaneça aberta. De toda forma, prevalece neste estudo a visão de que o comprometimento no trabalho assume importância vital no contexto organizacional, à medida que aumenta o grau de dependência das organizações em relação à sua força de trabalho, representada pelos recursos humanos.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Na busca de uma melhor compreensão do comprometimento organizacional e sua relação com as práticas de RH no setor público, adotou-se como estratégia metodológica uma pesquisa descritiva e qualitativa, fundamentada na coleta de dados secundários por meio de levantamento bibliográfico de estudos e experiências brasileiras que relacionam as temáticas em questão. Pesquisas conduzidas nesse viés metodológico restringem as possibilidades de replicação, adaptação e generalização de modelos. Contudo, permitem destacar os resultados de estudos empíricos e suas contribuições propiciam uma investigação prévia das relações entre temáticas distintas. Teve-se como critério selecionar obras contemporâneas sobre o tema, com o propósito de se elaborar uma abordagem recente sobre a questão do comprometimento organizacional.

De acordo com o levantamento bibliográfico proposto, identificou-se os resultados e as contribuições dos principais trabalhos que abordaram diretamente a temática sobre o comprometimento em organizações públicas brasileiras. A análise do tema orientada pelo objetivo de pesquisa requer primeiramente o entendimento do construto comprometimento e dos fatores que contribuem para a sua compreensão e delineamento. Ressalta-se que a investigação sobre o comprometimento organizacional em aproximação às teorias de gestão de pessoas orienta apontamentos importantes sobre essas organizações, como os aspectos culturais, os quais também se associam às temáticas investigadas e remetem à reflexão do objetivo de pesquisa.

Cabe reiterar aqui que a construção da imagem do setor público, entendida no contexto político, econômico, cultural e social, tem como condicionante o padrão de comprometimento do servidor. Para diversos autores essa abordagem assume papel extremamente relevante, considerando a imagem que se tem do setor público e a importância que o comprometimento dos funcionários tem como fator de engajamento e identificação com a instituição em que trabalham. A próxima seção se prestará a apresentar os resultados desta pesquisa, num esforço de despertar os gestores e estudiosos à busca por conhecimento sobre as práticas de gestão e o comprometimento nas organizações públicas. Torna-se salutar entender melhor como essas relações são estabelecidas e como elas influenciam a conduta dos trabalhadores, seu bem estar, sua colaboração para a eficácia e eficiência da organização e as formas de comprometimento no trabalho.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Caracterização do Comprometimento Organizacional no Setor público

Os estudos sobre comprometimento organizacional têm buscado compreender a relação do indivíduo com a organização, especialmente pela necessidade dessa última de estabelecer e manter um quadro funcional produtivo e competente. As **principais contribuições são provenientes de estudos com base na abordagem multidimensional** e destacam os componentes afetivo, instrumental e normativo. A nova tendência de pesquisar os múltiplos componentes do comprometimento no ambiente de trabalho, inserindo o construto em uma linha mais abrangente, tornou-se uma importante contribuição para trabalhos que abordam o tema num contexto globalizado e dinâmico como o atual. Soma-se a isso, **as práticas de gestão de pessoas, aspectos culturais e das relações de trabalho**, relevantes para entender o comprometimento em organizações públicas.

Com esse enfoque e procurando associar a qualidade dos serviços à existência de um quadro funcional composto por pessoas qualificadas e comprometidas com o trabalho, Bandeira, Marques e Veiga (2000) conduziram uma pesquisa na **Empresa de Correios e Telégrafos – ECT**, por meio do modelo de três dimensões de Meyer e Allen. A problemática consistiu, basicamente, em saber até que ponto é possível conseguir o comprometimento do funcionário

numa empresa do setor público por meio de políticas de RH; e quais as estratégias que mais se destacam na empresa para se atingirem tais objetivos. Constatou-se a influência da maior parte das práticas tradicionais de RH com o comprometimento organizacional, tendo maior linearidade positiva com as dimensões normativa e afetiva do comprometimento. O componente instrumental, por sua vez, apresentou correlações fracas, sendo o salário seu maior indicador. Os índices mais elevados da pesquisa foram verificados nas áreas de treinamento e desenvolvimento. O relacionamento com a chefia consiste também em aspecto relevante na empresa estudada, determinante na construção de um ambiente social agradável e produtivo, o qual se mostrou fortemente correlacionado ao comprometimento afetivo, em primeiro lugar, e normativo, em segundo. Ademais, o ambiente físico e a comunicação mostraram-se importantes para os comprometidos nas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa), evidenciando a importância do modo como as informações são transmitidas dentro da empresa e reforçando o resultado da linearidade positiva das correlações. De acordo com a pesquisa, o recrutamento e seleção da empresa, por outro lado, possui correlação muito pequena com todos os componentes do comprometimento, significando que essa prática de gestão de pessoas não interfere substancialmente no nível de comprometimento dos funcionários. Isso talvez se deva ao fato dessa prática ser vinculada ao controle do Estado e os empregados terem consciência da rigidez do sistema público, cujo modo de funcionamento impede grandes modificações nesse aspecto.

Estudos realizados em **universidades públicas** (BRANDÃO; BASTOS, 1993; MORAES, 1997; ROWE; BASTOS, 2007; CAMPOS *et al.*, 2009) sinalizaram a presença do componente afetivo do funcionário público, a partir do seu desejo de permanecer e contribuir para que a organização supere suas dificuldades. Para Rowe e Bastos (2007, p. 10) um dos motivos para um forte vínculo afetivo em instituições públicas é a estabilidade garantida pela relação empregatícia e um contexto para o desenvolvimento de atividades que integram objetivos organizacionais e profissionais. Moraes (1997) aponta que o ambiente de trabalho e a política salarial influenciam o comprometimento dos servidores públicos com a organização. CAMPOS, *et al.* (2009) estudou a presença dos componentes afetivo, instrumental e normativo. Os resultados encontrados revelaram, no geral, uma predominância do componente afetivo, considerado o que mais contribui para um desempenho positivo. Confirmou-se, também, a importância do ambiente de trabalho e do relacionamento interpessoal como instrumentos para se obter melhor desempenho por parte dos funcionários, assim como o reflexo da estabilidade adquirida pelos funcionários das instituições públicas.

Tamayo *et al.* (2001), utilizando como amostra 200 indivíduos de duas **empresas públicas brasileiras na área de energia elétrica** procuraram verificar se as prioridades axiológicas do empregado e o tempo de serviço influenciam o comprometimento afetivo com a organização em que trabalham. Em relação às características do trabalho, observam-se correlações positivas entre o caráter inovador, não rotineiro do trabalho e o comprometimento. Nessa pesquisa especificamente, foi avaliado o impacto do tempo de serviço na organização e dos valores pessoais dos empregados sobre o comprometimento organizacional. O diagnóstico a que os autores chegam é que a relação entre os valores pessoais e do trabalho com o desempenho organizacional é altamente significativa. Em sua pesquisa, os autores confirmam a caracterização do comprometimento organizacional por meio de três fatores: a) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; b) a disposição de investir esforços em favor da organização; e c) o desejo e a vontade de se manter membro da mesma. Para eles, no entanto, apesar dos numerosos estudos feitos na área, ainda não foi determinada a natureza motivacional do comprometimento organizacional. Os resultados da pesquisa de Tamayo *et al.* (2001, p.31) revelaram o efeito do tempo de serviço no comprometimento, apontando que os indivíduos com maior tempo de empresa demonstram comprometimento superior. Cabe, no entanto, algumas considerações feitas pelos próprios autores, os quais indicam que a

compreensão sobre essa relação necessita o postulado de outras variáveis, como nível de adaptação, identificação com valores e princípios da organização e vínculos afetivos com os colegas. Ainda, segundo os autores, os indivíduos com maior motivação para a conservação do *status quo*, de forma contrária à inovação e à mudança, apresentaram na pesquisa maiores níveis de comprometimento, confirmando a conceitualização do comprometimento afetivo organizacional, dada por diversos autores.

Uma pesquisa desenvolvida por Brandão (2007) em um **órgão público do poder judiciário** resultou em apontamentos sobre as diferenças entre a contratação, recrutamento, socialização e a avaliação de desempenho de funcionários no setor público e privado. Por exemplo, quando uma empresa do setor privado contrata um funcionário para fazer parte do seu corpo de trabalho, ela tem a expectativa que ele consiga contribuir para aumentar os lucros da organização; já a empresa pública admite um indivíduo para aumentar a sua eficiência e a sua eficácia na prestação de serviços à sociedade. Se na iniciativa privada os métodos de recrutamento e seleção podem ser direcionados para uma parcela específica da população, valorizando inclusive as diferenças entre os indivíduos, no setor público o recrutamento e seleção são regidos pelo princípio da isonomia, em que as pessoas que satisfazem minimamente as condições para ocupar determinado cargo podem pleitear a oportunidade em igualdade de condições com todas as demais. Além disso, na empresa privada a seleção tem um caráter mais abrangente, voltado para a análise psicológica das características do candidato, do seu perfil, traços de personalidade, etc., além da qualificação técnica e de conhecimento; já no setor público a seleção se restringe basicamente à avaliação da formação e do nível de conhecimento do candidato, não levando em conta outros aspectos relacionados ao seu perfil, que poderão influenciar sensivelmente o desempenho do indivíduo no exercício do cargo. Ainda nesse estudo, Brandão (2007) aborda também as questões da remuneração e da avaliação de desempenho, ressaltando que ainda há uma grande diferença entre o setor público e o privado. Para o autor, a prática da avaliação de desempenho ainda é incipiente no setor público, sendo poucos os casos em que esse mecanismo é utilizado. E, mesmo nos casos em que já existe, a dinâmica dos sistemas de avaliação de desempenho, de levantamento de necessidades de treinamento e de recompensas difere muito do setor privado. Complementa a análise a percepção que os funcionários das instituições públicas têm, que nesse setor, normalmente, são poucas as possibilidades de ascensão profissional, mesmo quando o desempenho de um trabalhador se destaca no grupo.

Valorizando uma abordagem específica, que em muito se aproxima dos subsistemas de gestão de pessoas, Saraiva (2002), em uma pesquisa dos aspectos culturais em uma **organização pública do setor de serviços**, apontou que o servidor público, após anos de trabalho, fica desmotivado devido à falta de perspectiva de melhoria profissional. Ao perder a vontade de trabalhar, o funcionário começa a apresentar uma atitude passiva diante do seu trabalho e diminui o desempenho. Em seu estudo, o autor destacou a importância das políticas de desenvolvimento e promoção para o progresso dos servidores e para a melhoria do atendimento dos serviços públicos.

Nessa mesma concepção, Carbone (2000) acrescenta que as instituições públicas apresentam algumas características próprias com relação à cultura, as quais se manifestam como verdadeiras disfunções da burocracia. Para ele, essas organizações ainda apresentam excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complexa e desfocada das necessidades do estado, do contribuinte e de seus empregados. Outros traços também foram observados, como o elevado controle da movimentação de pessoal e a distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos vigentes. Somam-se, ainda, outras características como desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade de gestão, perda de tecnologia e alto grau de desconfiança. Com relação à descontinuidade de gestão, de acordo com Schall (1997) o governo prioriza

projetos que possam ser concluídos em seu mandato, com o fim de obter retorno político, além de elaborar projetos muitas vezes quase idênticos, valorizando e reivindicando para si a autoria dos mesmos. Esse autor também aponta a existência de conflitos entre os objetivos do corpo permanente e os do não permanente, o que influencia no empenho em relação aos procedimentos e vão contra interesses corporativos, dado que os colaboradores reconhecem a possibilidade de substituição das chefias.

Martelane (1991) reforça essa percepção, apontando também como elemento determinante no planejamento da esfera pública a presença da mão de obra com características distintas: a permanente e outra não permanente. O primeiro grupo é formado por funcionários de carreira, cuja cultura é desenvolvida dentro da organização, e o segundo é formado, na maioria das vezes, por administradores com vocação política, que seguem objetivos externos e mais amplos do que os da organização. O problema se acentua à medida que é feita a substituição dos trabalhadores não permanentes a cada novo mandato, fortalecendo a prática da descontinuidade de gestão.

Entende-se que todos os fatores indicados interferem negativamente no nível de comprometimento tanto dos empregados liderados como dos próprios líderes na administração pública. Shall (1997) alerta que a gestão pública muitas vezes é praticada por pessoas com pouco conhecimento da história e da cultura da organização ou sem a capacitação técnica necessária, o que, conforme denotou Saraiva (2002), ainda demonstra o predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou de gestão. Somam-se a estes fatores a forte tendência à isonomia salarial, a própria estabilidade de emprego e a exclusividade de alguns serviços oferecidos à sociedade (SHEPHERD *et al.*, 1996) que levam à falta de preocupação com os resultados e a desconsideração da importância das relações de trabalho. Apreende-se que esses seriam traços marcantes da cultura do setor público que impactam de forma significativa o comprometimento organizacional.

Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público

Retomam-se, nesta seção, os pressupostos teóricos adotados nesse estudo, acrescidos do respaldo obtido com os resultados das pesquisas realizadas em instituições públicas brasileiras. Para a compreensão do comprometimento organizacional, buscou-se, inicialmente, rever a conceitualização do construto comprometimento segundo suas concepções científicas. Destaca-se que o conceito proposto por Bastos (1994) aplica-se ao panorama observado no escopo desta pesquisa, em que o comprometimento recobre o caráter disposicional, tomado como um estado que se caracteriza por sentimentos ou reações afetivas positivas, tal como a relação de lealdade.

Quanto aos determinantes teóricos, em Mowday, Porter e Steers (1982), o enfoque à dimensão afetiva do comprometimento explica em grande parte o comprometimento organizacional no setor público. São características deste construto: 1) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; 2) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; 3) um forte desejo de se manter membro da organização. No entanto, são os autores Meyer e Allen (1991; 1997) e O'Reilly e Chatman (1986) que talvez tenham dado maior contribuição para o entendimento do comprometimento e de sua aplicação no ambiente organizacional do setor público, por meio do desmembramento do construto em três componentes e do modelo do vínculo psicológico do empregado.

Trazer a abordagem de múltiplos comprometimentos para a pesquisa científica amplia o campo de investigação, por meio de uma proposição mais rica para se analisar esse vínculo. A proposta de Meyer e Allen (1997) fortalece as abordagens teóricas do tema, a partir da premissa de que um indivíduo pode apresentar diferentes manifestações de seu envolvimento

com a organização, e não apenas possuir uma única dimensão comportamental. Esse modelo revelou-se mais coerente com o ambiente interno e externo que se configura no cenário globalizado, valendo reforçar essa linha de estudos no Brasil. Saliente-se que, mesmo não havendo um conceito único para o comprometimento, o propósito básico dos teóricos tem-se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a engendrar esforços para envolver o indivíduo integralmente com a organização e atingir maiores índices de produtividade.

Com relação à gestão de pessoas, autores como Albuquerque (2002); Steil e Sanches (1998); Wanous (1992); Tannenbaum *et al.* (1991); Huselid (1995); dentre outros também referenciados teoricamente, oferecem uma visão recente da situação analisada, afirmando que o comprometimento organizacional apresenta forte relação com as práticas de gestão de pessoas. Seus estudos mostram que a maior parte das práticas tradicionais exerce influência nas dimensões do construto em foco, permitindo afirmar que há uma relação linear positiva entre as variáveis analisadas.

Registre-se que a área de gestão de pessoas tem passado por profundas mudanças nas últimas décadas, migrando do caráter operacional e de controle do antigo departamento pessoal para o perfil estratégico, alinhado com a melhoria do desempenho da organização. A teoria apresentada por Albuquerque (2002) diferencia organizações que se contrapõem numa antiga e numa nova concepção em relação a três conjuntos de características organizacionais: a) relacionadas à estrutura organizacional; b) ligadas às relações de trabalho; e c) ligadas às políticas de recursos humanos. Para esse autor, as empresas da nova concepção possuem uma estratégia de comprometimento, buscam a qualificação e o desenvolvimento do funcionário, mantêm uma relação de emprego mais duradoura, valorizam o trabalho em equipe e facilitam a comunicação e a participação na organização. Tudo isso aliado a um conjunto de práticas vinculadas aos subsistemas de gestão de pessoas.

Bastos (1994) afirmou que três grandes conjuntos de práticas organizacionais estimulam o comprometimento: a) processos de seleção; b) sistemas de treinamento e qualificação; c) programas e políticas de reconhecimento e recompensas. Os dados documentais utilizados nesta pesquisa atestam que as organizações modernas dão especial atenção às práticas de recrutamento e seleção, como forma de eliminar os candidatos não afeitos à assiduidade, ao bom desempenho e à permanência na empresa (STEIL; SANCHES, 1998). Para isso, as empresas se dispõem a investir na busca de comportamentos que visem atender aos seus interesses. Essa prática se completa com processos de socialização e treinamento.

Ocupa papel de destaque na pesquisa o treinamento, defendido por diversos autores, como Wanous (1992), Tannenbaum *et al.* (1991), Saks (1995) e Huselid (1995), como fator determinante para o comprometimento na nova dinâmica organizacional. Huselid (1995) valoriza as práticas de recrutamento e seleção, sistemas de compensação e sistemas de promoção interna, além de táticas como times multifuncionais, rotatividade de trabalhos e círculos de qualidade. Ressalte-se o relacionamento com a chefia como tópico de relevo na organização, haja vista a alta correlação demonstrada com a dimensão normativa e afetiva do comprometimento, segundo experiências abordadas no estudo. A percepção individual do papel relevante que o empregado exerce na organização possivelmente daria maior visibilidade a essa variável. Especialmente, o perfil do gestor se revelou neste estudo como um dos elementos de gestão de pessoas mais relevantes na indução ao comprometimento organizacional. O antagonismo percebido nos modelos taylorista e gerencial de Sá e Lemoine (1998), e nas estratégias de controle e comprometimento de Walton (1997) reforçam essa análise.

A contribuição dos diversos autores citados nesta análise é pertinente no sentido de despertar e conscientizar os gestores acerca da necessidade de mudanças que precisam acontecer a partir de cima na escala hierárquica das organizações públicas. O olhar sobre o

comprometimento organizacional requer, em primeiro lugar, que as organizações, mediante a adoção de políticas de recursos humanos adequadas, procurem influenciar o envolvimento de seus colaboradores com as metas organizacionais, entendendo que esse vínculo pode assumir facetas múltiplas. Em segundo lugar, e complementarmente ao primeiro, entender que a melhoria da eficiência e da produtividade dificilmente será alcançada se não forem satisfeitas as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Conquanto as considerações feitas nos estudos em pauta sejam verdadeiras, torna-se evidente que todas as variáveis de recursos humanos investigadas influenciam as dimensões do comprometimento, apresentando correlações mais significativas com os componentes afetivo e normativo.

Resta, então, diante do que até aqui foi apresentado, analisar como as práticas de gestão de pessoas interferem no comprometimento organizacional, segundo estudos e experiências realizados em organizações públicas brasileiras. Dado o reflexo que o comprometimento tem na eficácia e eficiência dos resultados alcançados pelos indivíduos lotados nas instituições do primeiro setor, é indiscutível que o comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização se tornou fator estratégico e decisivo. Note-se que os resultados obtidos na presente pesquisa possuem grande relevância para a administração pública, e revelam, no geral, uma predominância do componente afetivo – descrito como o que mais contribui para um desempenho positivo.

Nas pesquisas realizadas em universidades públicas o componente afetivo do funcionário se mostrou bastante presente, em tese, pelo desejo de permanecer na organização e de contribuir para que ela supere suas dificuldades. Observou-se a presença frágil ou indecisa do componente instrumental e frágil do componente normativo. Para Rowe e Bastos (2007) e Campos, et al. (2009) talvez esse forte vínculo afetivo esteja associado à estabilidade empregatícia e às oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas e extensão. A similaridade de resultados dos estudos feitos na mesma área permite pressupor que a natureza da atividade da organização pode interferir no comprometimento, embora isso não tenha sido comprovado. Nas mesmas instituições, confirmou-se, também, a importância do ambiente de trabalho e do relacionamento interpessoal como instrumentos para se obter melhor desempenho por parte dos funcionários.

É salientado por Tamayo et al. (2001), ao pesquisar duas empresas públicas brasileiras na área de energia elétrica, que, em relação às características do trabalho, observam-se correlações positivas entre o caráter inovador, não rotineiro e o comprometimento. Além disso, os autores chegam à conclusão que a relação entre os valores pessoais e do trabalho com o desempenho organizacional é altamente significativa. Da mesma forma, os indivíduos com maior motivação para a conservação do status quo apresentaram na pesquisa maiores níveis de comprometimento. Isso reforça a conceitualização do comprometimento afetivo de Mowday, Porter e Steers (1982) e, ao mesmo tempo, contrapõe, de certa forma, à valorização do caráter inovador do trabalho, destacado na mesma pesquisa. Pondere-se, na pesquisa de Tamayo et al. (2001), o efeito observado do tempo de serviço no comprometimento, considerando que a direção causal pode ser no sentido oposto, ou seja, os empregados comprometidos com a empresa teriam tendência a permanecer mais tempo nela.

A pesquisa empreendida por Bandeira, Marques e Veiga (2000) na Empresa de Correios e Telégrafos – ECT também em muito contribuiu para a presente análise. Os autores apontam que apenas as dimensões normativa e afetiva do comprometimento apresentaram uma linearidade positiva com a gestão de recursos humanos. Os índices mais elevados da pesquisa foram verificados nas áreas de treinamento e desenvolvimento, seguidos pelo relacionamento com a chefia, fator considerado determinante na construção de um ambiente social agradável e produtivo. O ambiente físico e a comunicação mostraram-se também importantes na sua relação com o comprometimento nas dimensões afetiva, normativa e também instrumental, neste caso específico. Ressalte-se, por outro lado, que o recrutamento e seleção e o sistema de

remuneração não apresentaram correlação significativa com o comprometimento, ao contrário do que ocorreu com o treinamento e desenvolvimento. Aí reside uma questão importante, alinhada ao objetivo deste estudo. A insignificante correlação observada talvez seja porque as práticas de recrutamento e seleção, bem como o sistema de remuneração sejam vinculadas ao controle do Estado e os empregados tenham consciência da rigidez do sistema, cujo modo de funcionamento impede mudanças significativas nas duas ferramentas de gestão.

Salientem-se os resultados da pesquisa realizada por Brandão *et al.* (2007) em um órgão público do poder judiciário. Dentre outros aspectos, o autor analisa as diferenças dos setores público e privado quanto às práticas de recrutamento e seleção e de avaliação de desempenho, especialmente. Em sua análise, falta no setor público o crivo das empresas privadas, que permite perceber aspectos relacionados ao perfil do candidato, que poderão influenciar o seu desempenho na organização. De fato, o concurso público avalia basicamente a formação e o nível de conhecimento do indivíduo, não levando em conta outros aspectos considerados relevantes. Além disso, a dinâmica dos sistemas de avaliação de desempenho, de levantamento de necessidades de treinamento e de recompensas na esfera pública difere muito do setor privado. Medir resultados, treinar, remunerar, premiar ou aplicar penalidades em função do desempenho dos funcionários ainda é um enorme desafio para as organizações públicas.

Registem-se, também, demais aspectos ligados ao comprometimento organizacional no setor público, que envolvem outras áreas do comportamento, como a cultura organizacional, e que impactam fortemente no desempenho das organizações. A pesquisa de Saraiva (2002), realizada em uma organização pública do setor de serviços, abordou aspectos como a falta de perspectiva de melhoria profissional do servidor público. Isso mostra que a estagnação leva a um forte desestímulo. O autor destacou a importância das políticas de treinamento e promoção para a reversão desse quadro. Carbone (2000) acrescenta à lista de disfunções percebidas na administração pública: o excessivo controle de procedimentos; a verticalização da estrutura hierárquica e a centralização do processo decisório; a distribuição de empregos, cargos e comissões segundo interesses políticos; além de outros fatores, como a desconsideração de avanços conquistados, descontinuidade de gestão, perda de tecnologia e elevado grau de desconfiança.

Mas o que mais se destaca nas organizações públicas e interessa ao foco deste estudo, dado o seu impacto no comprometimento, é a forte tendência ao processo de acomodação dos trabalhadores. Isso acontece, em parte, pela ausência de uma dinâmica interna da organização e o excessivo apego à norma, o que segundo Carbone (2000) gera sentimentos de desestímulo e resistência a mudanças. Somem-se outros fatores, mais notadamente percebidos, como a isonomia salarial e a estabilidade de emprego, que levam à falta de preocupação com os resultados. A disposição do funcionário em permanecer na empresa pode estar mascarando suas próprias insatisfações. Shepherd *et al.* (1996) reforçam que a estabilidade de emprego, os meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação de pessoal, as políticas de remuneração e os métodos de avaliação de desempenho contribuem para que serviços prestados pela administração pública sejam produzidos de maneira ineficiente.

Autores do primeiro grupo dos determinantes teóricos referenciados para este estudo, como Meyer e Allen (1997), já indicavam a necessidade de se examinar os impactos dos sistemas de recursos humanos no comprometimento dos empregados. Assim, apreende-se que é indispensável conhecer primeiro como se forma o comprometimento para depois se desenhar o sistema de recursos humanos de uma empresa. No tocante à administração pública, Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 154) afirmam que “o segmento público, estando circunscrito a legislações, normas e procedimentos arraigados e sedimentados a modelos de gestão ultrapassados, deve procurar formas inovadoras dentro do universo em que pode

atuar”. Agora se conhece um pouco mais sobre algumas variáveis do sistema de gestão de pessoas no que se refere à influência delas sobre o comprometimento dos indivíduos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relembre-se que esta pesquisa objetivou estudar a relação das estratégias de gestão de pessoas com o comprometimento organizacional em organizações do primeiro setor. Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, lançou-se mão, inicialmente, da fundamentação teórica relacionada ao construto comprometimento, para depois aprofundar o assunto, tomando como referência estudos já realizados e experiências obtidas nessa área do conhecimento, especificamente em relação às organizações do setor público no Brasil.

A multiplicidade de conceitos associados ao comprometimento organizacional leva a compreendê-lo melhor como um construto disposicional, já que se configura como a identificação e o envolvimento do indivíduo com a organização onde atua. Mais que uma simples lealdade à organização, o comprometimento é um conjunto de ações e sentimentos através dos quais o colaborador expressa sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização. Os resultados obtidos no estudo realçam o caráter multidimensional do construto, destacando que a dimensão mais presente nos trabalhadores das organizações estudadas é a dimensão afetiva, ou seja, os indivíduos permanecem na organização porque se identificam e se envolvem com a mesma.

Pode-se aduzir que o estabelecimento de critérios apropriados para o recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, bem como a redefinição da estabilidade de emprego, podem contribuir de forma eficaz para o alcance do comprometimento organizacional desejado no setor público. Depreende-se, pelos estudos aqui levantados, que há, entre outros fatores, uma correlação entre a preparação dos gestores, o despertamento e a consolidação do comprometimento nos trabalhadores, por meio da criação de ambiência no interior das organizações. Constatou-se que aspectos culturais ainda são sobressalentes e interferem no comprometimento dos servidores com o trabalho e a organização, que precisa repensar suas políticas e práticas de gestão, articulando os objetivos organizacionais com as expectativas dos indivíduos. É preciso que haja, nesse sentido, uma redefinição expressiva do papel e da forma de gestão no setor público, fazendo direcionar a atenção dos dirigentes para as necessidades das organizações e dos empregados, de modo a atender as expectativas de ambos.

Os principais achados desta pesquisa permitem aduzir, em primeiro lugar, que o comprometimento leva as organizações a um melhor desempenho; segundo, que determinadas práticas de gestão de pessoas produzem comprometimento, destacando-se as técnicas de recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, a capacitação dos gestores, e os sistemas de remuneração e de premiação por desempenho; terceiro, que o comprometimento é um elemento interveniente importante, que transforma as práticas de gestão de pessoas em resultados organizacionais; finalmente, que essas conclusões se aplicam tanto ao setor privado quanto ao público, mas que fatores como a estabilidade de emprego e o modelo de recrutamento e seleção predominantes nas organizações públicas dificultam ou impedem o alcance dos resultados esperados destas instituições.

Aponte-se, como limitações da pesquisa, a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados. Ademais, os resultados de pesquisas sobre o comprometimento na área pública ainda são incipientes, demonstrando a necessidade de se desenvolver novos estudos. Em que pesem as limitações da presente análise, espera-se que a mesma contribua para o enriquecimento da área de conhecimento, dada a relevância dos resultados obtidos e a influência que o comprometimento tem no alcance dos objetivos organizacionais. Enfatize-se que o aprimoramento da qualidade e o aumento da eficiência dos serviços prestados pela

administração pública só se dará mediante a construção e a manutenção de um vínculo positivo dos empregados com a organização, por meio de políticas eficazes de gestão.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.2, p.133-157, maio/ago. 2000.
- BASSO, K.; ANTONI, V. L. Componente do comprometimento organizacional no setor público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.10, n.2, p. 9-26, 2009.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994. Tese de Doutorado em Psicologia - Universidade de Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: EnANPAD. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.
- BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, jul./ set. 1993.
- BRANDÃO JR, R. D.; *et al.* Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados. In: Seminários em Administração - SEMEAD, FEA USP. **Anais...** São Paulo, 2007.
- CAMPOS, J. G. F. *et al.* Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP). XII SEMEAD, **Anais...** São Paulo, ago. 2009.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.
- CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: XXII EnANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n.3, p. 635-672, 1995.
- MARTELANE, R. O relacionamento entre os corpos permanentes e não-permanentes na organização pública: um modelo. In: EnANPAD. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1991.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista de Psicologia e Organização do Trabalho**, Florianópolis, v.5, n.2, p.1-20, dez. 2005.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, p.67-87, set./dez. 1998.
- MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v.7, n.4, p.187-209, out./dez. 2003.

- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, n.1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p. 538-551, 1993.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W; STEERS, R. M. **Employee - Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- MORAES, L. F. R. Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: XXI EnANPAD. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- O'REILLY III, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, v.71, n.3, p. 492-99, 1986.
- ROWE D.; BASTOS A. Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: XXXI EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: EnANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. In: EnANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- SAKS, A. M. Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, p. 211-225, 1995.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.
- SCHALL, E. Public sector succession: a strategic approach to sustaining innovation. **Public Administration Review**, Washington, D. C., v. 57, n. 1, p. 4-10, jan./fev. 1997.
- SHEPHERD, G.; *et al.* Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, p. 103-128, set./dez. 1996.
- STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: XXII EnANPAD (1998: Foz do Iguaçu). **Anais...** Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1998.
- TAMAYO, A. *et al.* Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 1, p. 27-35, jan./abr. 2001.
- TANNENBAUM, S. I. *et al.* Meeting trainees' expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, p. 759-769, 1991.
- WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas não de pessoal**. São Paulo: Campus, 1997.
- WANOUS, J. P. **Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v.7, n.3, p. 418-428, 1982.