

Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional: artigos publicados entre 2004 e 2013.

CHARLIZE DA COSTA ANDRADE E LIMA
NPGA UFBA
andrade.charlize@hotmail.com

DIVA ESTER OKAZAKI ROWE
UFBA
divarowe@gmail.com

Área Temática: Gestão de Pessoas

Título: Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional: artigos publicados entre 2004 e 2013

RESUMO

O presente estudo objetivou realizar um levantamento das publicações no Brasil, no decorrer da última década, 2004 a 2013, que relacionem os construtos Comprometimento Organizacional e Gestão de Pessoas. Para a realização da pesquisa foram consideradas as publicações em periódicos da área de Administração e Psicologia e em anais da ANPAD, permitindo assim, a identificação da quantidade de trabalhos sobre o tema, principais autores, meios em que foram publicados, ano das publicações, metodologias aplicadas, dentre outros aspectos. Os resultados mostram um número restrito de publicações, tendo sido publicados apenas 19 artigos, justificando a necessidade de novas pesquisas na área.

Palavras-chave: gestão de pessoas; comprometimento organizacional; estudo bibliométrico.

ABSTRACT

This study wanted to make a survey of the publications in Brazil in the last decade, 2004 to 2013, that related the constructs Organizational Commitment and Human Resources Management. To conduct this research, publications in periodicals in Business' and Psychology's area in annals promoted by ANPAD were taken in consideration, making possible the identification of the quantity of studies about this subject, main authors, media in which they were published, publications' year, methodologies applied, within other aspects. The results show a restrict number of publications, only 19 articles, giving reason to the need of new researchs in this área.

Key-words: human resources management; organizational commitment; bibliometric study.

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas passam por constantes mudanças, como por exemplo, devido a avanços tecnológicos e *stakeholders* cada vez mais exigentes. Nesse contexto, as organizações precisaram desenvolver estratégias para acompanhar toda essa avalanche de transformações, na tentativa de garantir o seu crescimento e/ou sobrevivência num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Borges, Marques e Adorno (2005) ressaltam que em função dessas transformações ocorridas, mais precisamente a partir da década de 90, novas políticas de gestão surgem e são implementadas, objetivando adaptar-se às exigências do meio no qual atuam.

Essas novas formas de gestão tendem a adoção de modelos que ressaltam o comprometimento dos seus funcionários, uma vez que o estabelecimento deste, implica um envolvimento mais efetivo com a organização. Estudos científicos têm demonstrado que o comprometimento pode contribuir para melhores resultados organizacionais como redução de custos, queda na rotatividade e absenteísmo, como também melhoria de desempenho dos seus colaboradores (ROMAN *et al.*, 2012).

Diante dessa realidade na Administração, a área do Comportamento Organizacional adquiriu considerável destaque nas pesquisas acadêmicas, pois se percebeu que as pessoas são componentes relevantes para o sucesso das organizações. Estas últimas, por mais que dispusessem de alta tecnologia para potencializar a produção, se não contassem com o trabalho cooperativo das pessoas que as integram, estariam diante de uma situação insustentável. Partilha dessa mesma concepção Bastos (1993) ao afirmar que as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto realização e crescimento, assim como Demo, Martins e Roure (2013), no momento em que consideram a tecnologia como fonte insuficiente de vantagem competitiva, elegendo as pessoas como competências essenciais de diferenciação estratégica.

Assim, para o alcance do comprometimento com a organização, a área de Gestão de Pessoas torna-se peça-chave no âmbito organizacional, uma vez que se responsabiliza pelas políticas e práticas direcionadas a esse ativo tão significativo das organizações contemporâneas. Portanto, o estudo desses dois construtos – mais especificamente a relação entre estes – pode ser de grande valia não só para a academia, mas também para as organizações na busca pelo diferencial competitivo.

A partir da relevância da temática, surge o interesse em realizar uma busca e identificar as publicações nacionais que relacionam comprometimento organizacional com gestão de pessoas nos periódicos das áreas de Administração e Psicologia e nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), no período entre 2004 e 2013 (10 últimos anos). Com base nesse levantamento, este estudo se propõe a apresentar indicadores bibliométricos, expondo a realidade acerca da produção científica da área.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS BASES AFETIVA, NORMATIVA E INSTRUMENTAL

Por se tratar de uma temática multidisciplinar, o comprometimento organizacional foi alvo de estudos de diferentes campos do conhecimento e, portanto, favoreceu a construção de diversas concepções acerca de seu entendimento. Não há um consenso na literatura quanto à

sua conceituação, podendo ser encontrada diversas abordagens relacionadas ao construto (BASTOS, 1993).

A definição mais comumente utilizada para comprometimento organizacional é a do estado psicológico que une o trabalhador à organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011). Segundo Roman *et al.* (2012), outro conceito bastante aceito refere-se ao caráter multidimensional do comprometimento, nessa linha, ressalta-se o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). O modelo em questão define três componentes do comprometimento organizacional, são eles: “adesão afetiva à organização”, “custos associados percebidos de deixar a organização” e “obrigação de continuar na organização”. Esses elementos são conhecidos respectivamente como comprometimento afetivo, instrumental e normativo (MEYER E ALLEN, 1991).

Vale mencionar que esses três componentes do comprometimento organizacional coexistem e apresentam diferentes níveis na composição do estado psicológico dos trabalhadores (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004). Rowe (2008) ressalta que, enquanto o comprometimento afetivo envolve ligações afetivas, os outros dois estilos de vínculos expressam dimensões cognitivas inerentes à relação entre trabalhador e organização.

Leite e Albuquerque (2011) ressaltam que a base do comprometimento afetivo está diretamente relacionada à natureza emocional, capaz de unir o empregado à organização, quando consideradas as possibilidades de satisfação de expectativas e necessidades pessoais. Para esses autores, essa modalidade de vínculo manifesta-se pelo sentimento de afeto, gostar e desejar esforçar-se em nome da organização. Dessa forma, é possível inferir que, na base afetiva, há uma identificação com os valores e objetivos da organização. Conforme afirmam Siqueira e Gomide Jr (2004), uma vez estabelecida essa identificação entre indivíduo e organização, o trabalhador procura manter-se na organização, já que, existe um forte sentimento de pertencimento e afiliação, ou seja, desenvolveu-se uma ligação psicológica, de natureza afetiva.

Na base instrumental do comprometimento organizacional, o vínculo indivíduo-organização fundamenta-se por um processo avaliativo por parte do trabalhador. Nesta avaliação, o indivíduo reflete sobre os resultados positivos obtidos pelo seu trabalho na empresa, assim como o que estaria em jogo, caso esse vínculo fosse rompido. Em suma, o enfoque instrumental pressupõe uma relação de troca econômica entre o trabalhador e a organização, na qual são analisados os investimentos feitos pelo trabalhador na organização, o que ele recebeu a partir desses investimentos e os possíveis custos que incorreriam com a sua saída da empresa (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

Em consonância com essa linha de raciocínio, Roman *et al.* (2012), ressaltam que a base instrumental do comprometimento resulta da análise de perdas e ganhos provenientes da manutenção do trabalhador na organização, levando em consideração a realidade do mercado e o que o mesmo pode lhe oferecer de melhor. Portanto, nessa base, Leite e Albuquerque (2011) esclarecem que a motivação dos indivíduos encontra-se na necessidade e falta de alternativas imediatas de emprego e não, necessariamente, no desejo ou interesse no dispêndio de esforços em prol da organização.

Na dimensão normativa, o empregado compromete-se com a organização por acreditar que um dos seus deveres seria retribuir o que lhe é ofertado pela mesma. O indivíduo está imbuído de valores sociais, culturais e morais, e são esses valores que normalmente moldam seus comportamentos e ações. Siqueira e Gomide Jr. (2004) evidenciam que a ação do trabalhador é movida por uma crença de estar em conformidade com o que é socialmente correto

e aceitável. Esses conjuntos de valores partilhados possuem força para normatizar procedimentos e/ou condutas de ação. Sendo assim, ainda segundo Siqueira e Gomide Jr (2004, p. 320), “(...) violações de um dever moral geram sentimentos de culpa (...)”.

Para Roman *et al.* (2012), o comprometimento normativo vincula-se à obrigação de fazer parte, de pertencer à organização e, nesse contexto, à cultura organizacional, assim como aspectos sociais e familiares têm relevante significância. Demo, Martins e Roure (2013) complementam que aqueles que apresentam alto nível de comprometimento normativo são dominados por um sentimento de clausura em relação à organização e esta última, muitas vezes, utiliza-se de estratégias distintas objetivando preservar essa crença nos seus colaboradores.

Portanto, nesta dimensão do comprometimento, parte-se da premissa que o trabalhador reconhece deveres morais e obrigações perante a organização, ao passo que aflora um sentimento de culpa, inquietude e preocupação quando o indivíduo cogita a possibilidade de abandonar a organização. Nessa perspectiva de análise, convém reafirmar que o empregado comprometido normativamente mantém-se na organização por um sentimento de obrigatoriedade (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

3 UM OLHAR NA GESTÃO DE PESSOAS

Desde a década de 80, os estudos já mostravam a necessidade das organizações desenvolverem estratégias e políticas para atrair e reter funcionários, objetivando à redução da rotatividade (WERTHER; DAVIS, 1983). Na contemporaneidade, mantém-se fundamental a atração e retenção de talentos, ou seja, profissionais altamente competentes e produtivos. Nesse sentido, Demo *et al.* (2012) não se furtam a fazer referência às novas características valorizadas e encorajadas pelas organizações em seus colaboradores, a saber: iniciativa, energia, independência, ousadia, autoconfiança e predisposição a colocar-se em situações de risco e assumir responsabilidades.

Nessa perspectiva, a área de Gestão de Pessoas (GP) adquiriu uma relevância significativa nas organizações e, com isso, observou-se uma responsabilidade maior por parte da mesma, além do despertar para um cuidado maior com as pessoas que compõem a organização, pois se percebeu que o alcance dos objetivos organizacionais está diretamente relacionado com a atuação eficiente do seu pessoal. Assim, as pessoas tornaram-se fontes reais de vantagem competitiva, o que justifica a busca incessante por talentos e o dispêndio de esforços para a sua retenção (DAVEL; VERGARA; BASTOS, 2008).

Nesse cenário competitivo, as organizações – para adquirirem posição de destaque, ou mesmo, sobreviverem – necessitam promover o desenvolvimento e o bem-estar dos seus talentos, através de políticas que demonstrem o seu valor, já que há uma forte correlação entre a capacidade da organização ser competitiva e sua capacidade de reunir e produzir conhecimento, o que só é possível mediante a atuação dos seus funcionários (DEMO *et al.*, 2012). Ainda nessa perspectiva, Lourenço, Villela e Freitas (2010) ressaltam que as organizações devem ser capazes de identificar as competências de que dispõem, e as competências críticas que são demandadas pelos novos processos produtivos para desenvolver e gerenciar seus próprios sistemas de desenvolvimento da força de trabalho.

Essas considerações reafirmam a importância da área de GP nas organizações contemporâneas e, principalmente, ressaltam o seu caráter estratégico. Neste campo de estudo recente das organizações, tornou-se comum a percepção de que o modelo mais indicado à adequação das organizações à dinâmica que as envolve é a substituição de um modelo mais

operacional por um mais orgânico. Reforçando esta concepção, Demo (2010) explica que não cabe mais a GP um papel tradicional de suporte e, sim, constituir competência fundamental no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais, admitindo o valor dos indivíduos e sua posição de destaque como fonte de vantagem competitiva.

Contrapondo-se à visão reducionista e departamentalizada da GP, Lourenço, Villela e Freitas (2010) destacam que a manutenção dessas estruturas organizacionais rígidas, pesadas e pouco flexíveis tornar-se-ia um verdadeiro empecilho ao atendimento das demandas oriundas das rápidas transformações experimentadas nos dias de hoje.

Levando em consideração a realidade do Brasil, pesquisas apontam que, até a década de 80, as empresas brasileiras, apesar de conscientes do papel estratégico da área de gestão de pessoas, possuíam uma atuação bastante limitada da mesma, restringindo-se a questões meramente operacionais (DEMO *et al.*, 2012). No entanto, nos anos 90, o país passa por uma série de mudanças no âmbito da economia, que repercutem nas organizações, principalmente, no que se refere à competitividade. Desta maneira, a pesquisa realizada por Demo (2010) mostra que, a partir da década de 90, o Brasil vivencia uma fase em que há uma produção acadêmica nacional interessante sobre as políticas de gestão de pessoas.

No entanto, os estudos demonstraram existir uma disparidade entre os avanços teóricos alcançados pelas pesquisas e as práticas que vigoram no cotidiano das empresas. Estas últimas encontravam-se impregnadas por práticas defasadas e burocráticas. Ou seja, pode-se inferir que, apesar de conscientes da importância dos indivíduos para o sucesso das organizações, estas continuam atuando sem desenvolver ações que contribuam para a efetiva valorização dos seus colaboradores. Diante do exposto, fica evidenciada a pertinência do presente trabalho, já que o mesmo se propõe a realizar um levantamento sobre a produção científica nacional que mesclam dois construtos bastante importantes no ambiente das organizações, o comprometimento organizacional e as políticas de gestão de pessoas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é classificado como exploratório e descritivo. Tal classificação justifica-se uma vez que as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal fazer com que o pesquisador adquira maior intimidade com o assunto abordado, viabilizando uma visão mais aproximada de uma determinada realidade. Quanto a ser considerada descritiva, leva-se em consideração o fato de a mesma buscar a apresentação das características de uma determinada população, ou fenômeno, ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 1991).

A presente pesquisa tem como objetivo identificar produção científica no Brasil relacionando comprometimento organizacional e gestão de pessoas ao longo dos últimos 10 anos (2004 – 2013) e, para tanto, foi realizado um estudo bibliométrico a partir de periódicos das áreas de Administração e Psicologia e anais de eventos da ANPAD, a saber: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (EnEO) e Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR). Optou-se por mapear os trabalhos publicados nesses anais, uma vez que os mesmos têm sido bastante utilizados em pesquisas de revisão da produção acadêmica no país (BARBOSA NETO; COLAUTO, 2010; BATTISTELLA *et al.*, 2012; FREITAG *et al.*, 2012; ALBUQUERQUE JÚNIOR, SANTOS, 2013).

A bibliometria foi adotada pela eficiência no uso de dados bibliométricos como indicadores da produção científica. Segundo Guedes e Borschiver (2005), a bibliometria refere-se a uma ferramenta estatística capaz de mapear e gerar diferentes e importantes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento no que tange a uma determinada comunidade científica ou país. Comunga dessa concepção, Araújo (2006) ao considerar que essa quantitativa permite o estudo e avaliação das atividades de produção e comunicação científica. Ainda com base nesse autor, dentre as várias possibilidades de aplicação do método, a análise de citações, por exemplo, viabiliza a identificação dos autores e dos periódicos mais citados, autores mais produtivos, tipo de documento mais utilizado, procedência geográfica ou institucional dos autores de maior destaque em determinado campo do conhecimento, entre outras possibilidades. Desta maneira, o material levantado nesse estudo serviu de base para a elaboração dos resultados expostos.

Vale ressaltar que este estudo não se restringiu ao levantamento bibliométrico propriamente dito, já que visa não só a apresentação de dados estatísticos, mas também descrever de maneira sintética o conteúdo dos artigos encontrados, permitindo, assim, a exposição das linhas de investigação mais recentes e presentes na produção científica brasileira sobre o tema.

A coleta de dados foi realizada nos seguintes periódicos: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista Psicologia: Organização e Trabalho (rPOT) e Organizações & Sociedade (O&S). Além desses periódicos, foram realizadas buscas no SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*, base de dados gratuita que reúne periódicos de diversas áreas do conhecimento, assim como, recorreu-se aos anais de eventos da EnANPAD e dois encontros promovidos pela ANPAD, EnEO e EnGPR. O levantamento levou em consideração o período de 2004 a 2013 (10 últimos anos) e utilizou como palavras-chave os seguintes termos: “comprometimento”, “comprometimento organizacional”, “comprometimento e gestão de pessoas”, “comprometimento e recursos humanos”, “comprometimento organizacional e gestão de pessoas”, “políticas de gestão de pessoas”, assim como se relacionou o termo **comprometimento** com as seguintes palavras que traduzem **políticas de GP**, a saber: “recrutamento”, “seleção”, “treinamento”, “TD&E”, “desenvolvimento”, “capacitação”, “educação”, “desempenho”, “remuneração”, “salário”, “benefícios”, “recompensas”, “condições de trabalho”, “envolvimento”, “competência” e “qualidade de vida no trabalho”.

Vale ressaltar que a pesquisa foi desenvolvida em etapas. A primeira etapa consistiu na busca pelos artigos por meio das palavras-chave nas bases de dados já mencionadas, num segundo momento, foi feita a leitura detalhada dos 23 artigos encontrados para atestar a sua pertinência e consonância com o assunto abordado. Dentre esses, foram selecionados 19 artigos que relacionam comprometimento organizacional com gestão de pessoas, esta última representada, na maioria dos trabalhos, por uma ou mais de suas políticas. A partir desse levantamento, foi possível verificar como a produção científica brasileira sobre o tema tem se configurado.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apontados os resultados obtidos com o levantamento bibliométrico no que tange às publicações nacionais que relacionam comprometimento organizacional e gestão de pessoas nos últimos dez anos (2004 – 2013). Na Tabela 1 mostra-se a quantidade de artigos publicados em periódicos e anais da ANPAD nesse período.

Tabela 1 -Número de artigos publicados entre 2004 – 2013

ANO	PERÍODICOS	Anais: EnANPAD, EnEO e EnGPR	TOTAL POR ANO
2004	-	-	-
2005	-	4	4
2006	-	-	-
2007	-	-	-
2008	-	2	2
2009	2	1	3
2010	1	1	2
2011	2	-	2
2012	2	-	2
2013	2	2	4
TOTAL	9	10	19

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os números apresentados na Tabela 1 percebe-se que houve uma quantidade reduzida de artigos relacionados com a temática proposta. A média dos estudos publicados nos últimos dez anos foi de 1,9 artigo por ano, sendo que os anos de 2005 e 2013 apareceram com maior número de publicações, o correspondente a 42,10% do total. Nos anos 2004, 2006 e 2007, nenhum trabalho foi publicado.

No que tange aos meios em que foram publicados, houve um certo equilíbrio entre publicações em periódicos (47,37%) e em eventos promovidos pela ANPAD (52,63%). Em relação a autoria, a maioria dos trabalhos tem mais de um autor, o que representa haver uma colaboração na escrita dos mesmos. Na Tabela 2 evidencia-se melhor o referido cenário.

Tabela 2 - Quantidade de autores por artigo.

QUANTIDADE DE AUTORES	QUANTIDADE DE ARTIGOS
1	1
2	8
3	4
4	5
6	1
TOTAL	19

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os 19 artigos encontrados, vale registrar que, no que se refere ao foco do comprometimento, 15 artigos (78,95%) trabalharam apenas com o organizacional e quatro artigos (21,05%) trataram de mais de um foco, tais como organizacional, carreira, sindicato.

A Tabela 3 apresenta as bases do comprometimento utilizadas nos artigos. O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), nas suas bases afetiva, normativa e instrumental foi o mais presente, com 09 trabalhos, correspondendo a 47,36% das publicações.

Tabela 3 - Panorama quantitativo das publicações quanto às bases do comprometimento

Bases do Comprometimento	Número de Publicações
Afetiva	1
Afetiva e instrumental	1
Afetiva, normativa e instrumental	9
Afetiva, normativa, instrumental e afiliativa	2
Afetiva e comportamental	1
Atitudinal	1
Enfoque comportamental do comprometimento	4
TOTAL	19

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos artigos optou pelo modelo teórico-empírico (94,74 %), enquanto que apenas um estudo enquadrou-se como um ensaio teórico (5,26%). Dentre os estudos teórico-empíricos, 61,11% possuem uma abordagem quantitativa, 22,22% utilizaram uma abordagem qualitativa e 16,67% dos trabalhos combinaram as duas abordagens, qualitativa e quantitativa. Na Figura 1 apresenta-se a proporção encontrada quanto a abordagem dos estudos.

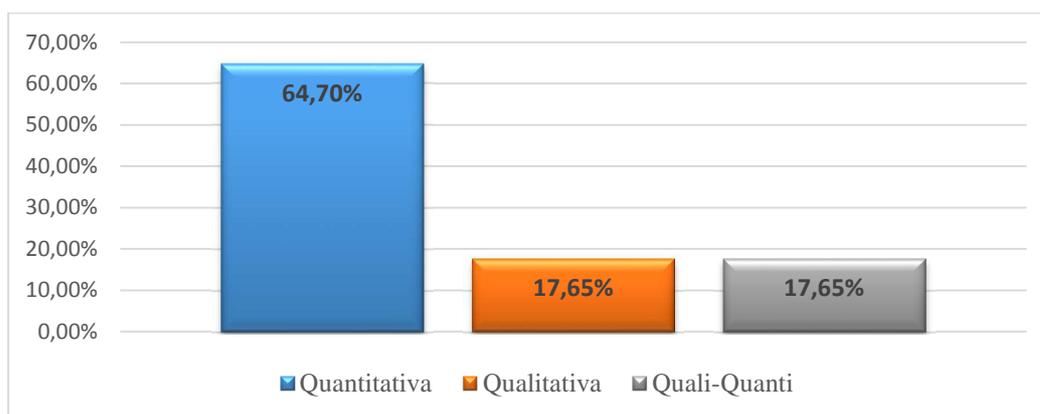


Figura 1 – Adoção de abordagens dos artigos tomados como base para a pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

Vale ressaltar que os trabalhos caracterizados como exclusivamente qualitativos possuem como autores Leite e Albuquerque (2009a, 2009b, 2011 e 2013) que recorreram às seguintes técnicas de coleta de dados: entrevistas em profundidade, observações diretas e pesquisa documental. Uma vez coletados os dados, os autores realizaram análise de conteúdo e documental em um desses estudos e nos outros foi acrescida a metodologia reflexiva de análise.

Com relação aos artigos quantitativos, a aplicação de questionários é a técnica mais utilizada e os mesmos são elaborados com base em escalas, muitas vezes já validadas por outros autores. No que tange à variável comprometimento organizacional, as escalas mais referenciadas foram as de Medeiros (2003), Siqueira (1995) e Meyer e Allen (1997). Os dados obtidos nesses trabalhos quantitativos são submetidos a diversas análises estatísticas, garantindo, assim, um grau maior de confiabilidade dos seus resultados.

Outro aspecto observado nos artigos selecionados e categorizados como teórico-empírico, é a predominância dos estudos em organizações do setor terciário da economia (72,22%), tais como: comércio, instituições de ensino, saúde, serviços de informática, bancos, dentre outros. Em segundo lugar, aparece o setor primário com quatro estudos (Leite e

Albuquerque 2009a, 2009b, 2011 e 2013) e apenas um trabalho (Santos Filho e Mourão, 2011), engloba dois setores distintos da economia, a saber: secundário e terciário.

No que concerne à variável gestão de pessoas, após leitura e análise dos artigos, foi possível identificar às políticas utilizadas nos estudos. Em algumas situações, os autores, ao discorrerem sobre a área de GP de uma maneira geral, evidenciaram, ao longo do texto, as políticas mais bem vistas e/ou valorizadas pelos empregados e merecedoras de atenção e investimento por parte das organizações. Nesses casos, optou-se por categorizar esses estudos como políticas de GP em geral, não especificando-as. Esses dados encontram-se sintetizados na Figura 2.

AUTOR (ES)	POLÍTICAS DE GP
Borges, Marques e Adorno (2005)	Condições de trabalho e segurança, plano de carreira, qualidade de vida no trabalho (QVT), recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), remuneração e benefícios
Pilati e Borges-Andrade (2005) Santos Filho e Mourão (2011)	Treinamento
Scheible e Bastos (2005) Sanches, Gontijo, Borba e Verdinelli (2005) Reis Neto, Kilimnik, Melo e Theotônio (2012) Grohmann, Cunha e Silinske (2013)	Desempenho
Ribeiro (2008)	Remuneração e benefícios
Schirrmeister, Nunes, Limongi-França e Gonçalves (2008) Constatino, Nespeca, Cyrillo e Campino (2009) Marques, Freitas, Morais e Almeida (2010) Schirrmeister e Limongi-França (2012)	QVT
Leite e Albuquerque (2009a, 2009b, 2011 e 2013) Leite, Albuquerque e Kniess (2010)	Políticas de GP em geral
Demo, Martins e Roure (2013)	Envolvimento, TD&E, condições de trabalho e recompensas
Segala, Costa, Lopes, Santos, Lima e Tomazzoni (2013)	Modelo de GP <i>agency-community</i>

Figura 2 – Políticas de GP nos estudos de comprometimento organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Levando em consideração o panorama mostrado na Figura 2, constata-se que, dentre as políticas específicas de gestão de pessoas, desempenho e qualidade de vida no trabalho foram alvo do maior número de publicações, com quatro artigos cada uma. Além desse aspecto, constata-se que os autores Leite e Albuquerque (2009a, 2009b, 2011, 2013) e Leite, Albuquerque e Kniess, (2010), com cinco artigos publicados, são os que possuem um maior número de trabalhos que tratam de políticas de gestão de pessoas de uma forma geral, correspondendo a 26,32% das publicações do período.

Após esta análise dos trabalhos encontrados relacionando comprometimento organizacional e gestão de pessoas, apresenta-se uma síntese dos mesmos. No que se refere aos resultados, cabe esclarecer que foi levada em consideração a relação entre as variáveis estudadas no presente trabalho.

Dentre os artigos analisados, Borges, Marques e Adorno (2005) desenvolveram um trabalho com 174 empregados de uma mineradora, relacionando comprometimento organizacional, políticas de recursos humanos e satisfação no trabalho. Para tanto, no que concerne às questões relativas a qualidade de vida no trabalho, os autores usaram o modelo

desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), já as questões referentes ao comprometimento organizacional foram elaboradas a partir do modelo de Meyer e Allen (1997), adaptado e testado para a realidade brasileira por Bandeira, Marques e Veiga (1999). Os quesitos que tratam das políticas e práticas de RH da empresa foram construídas com base nas entrevistas combinadas com a abordagem de Walton (1973) sobre QVT. Os resultados demonstraram que as políticas de Recursos Humanos influenciam fortemente os indicadores de satisfação no trabalho e também, os indicadores de comprometimento no trabalho, mas, em menor intensidade. Demo, Martins e Roure (2013) também utilizaram essas três variáveis na pesquisa realizada com 86 colaboradores de uma livraria, recorrendo assim, a escala de percepção de políticas de gestão de pessoas de Demo (2008), escala de comprometimento de Siqueira (1995, 2000) e escala de satisfação no trabalho de Siqueira (1995). Os resultados evidenciaram que as políticas de GP são preditoras do comprometimento organizacional, assim como da satisfação no trabalho. Pôde-se também identificar os melhores antecedentes do comprometimento e da satisfação, a saber: políticas de envolvimento e recompensas.

Objetivando testar um modelo de avaliação de ações de capacitação, Pilati e Borges-Andrade (2005) avaliaram 652 funcionários treinados de uma instituição bancária com base nas seguintes escalas: para mensurar a variável comprometimento no trabalho foram utilizadas as escalas apresentadas por Bastos (1994); percepção de suporte à transferência de treinamento e reação ao treinamento foram mensuradas por meio das escalas de Abbad (1999); estratégias para aplicação no trabalho do aprendido em treinamento foram mensuradas por meio da escala desenvolvida e validada por Pilati e Borges-Andrade (no prelo); os indicadores de efetividade do treinamento foram aferidos por meio de outras três escalas. A primeira é de impacto do treinamento em amplitude, desenvolvida por Abbad (1999), a segunda é de impacto em profundidade desenvolvida para cada um dos treinamentos avaliados e a última escala avalia o impacto do treinamento sobre os indicadores individuais de desempenho corporativo da instituição. Os resultados desta pesquisa apontam que pessoas mais comprometidas afetivamente com a organização e com a carreira tendem a dedicar-se mais às iniciativas de treinamento propostos pela organização. Evidências mostraram que o desempenho geral dessas pessoas foi melhorado após o treinamento.

Nessa mesma linha, Santos Filho e Mourão (2011) buscaram investigar a relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho. A pesquisa foi realizada com 377 trabalhadores de diferentes organizações e utilizou a escala de impacto de treinamento no trabalho revisada por Pilati e Abbad (2005) e a escala de comprometimento validadas por Siqueira (1995) e apresentadas por Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008). Os resultados apontaram a existência de relação preditiva entre o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) e o impacto do treinamento no nível do comportamento do cargo. Demonstraram que o comprometimento afetivo prediz o impacto do treinamento no trabalho.

Scheible e Bastos (2005) realizaram uma pesquisa com 104 funcionários de uma empresa prestadora de serviços de Tecnologia da Informação, objetivando verificar a relação entre comprometimento organizacional e com a carreira e desempenho. Para medir o comprometimento organizacional foi utilizada a escala OCQ sem os itens de intenções comportamentais e a escala de comprometimento afetivo de Meyer *et al.* (1993;2001), enquanto o comprometimento com a carreira foi mensurado a partir da escala *Career Commitment* de Blau (1985), já para as práticas de gestão foi construída uma escala específica e os indicadores de desempenho extraídos do sistema de avaliação de desempenho da organização. Encontraram correlação positiva entre comprometimento afetivo e desempenho auto relatado. Com base nas mesmas variáveis, Sanches, Gontijo, Borba e Verdinelli (2005) desenvolveram estudo numa

universidade particular com 168 docentes e ao relacionarem os padrões de comprometimento com o desempenho dos docentes na ótica dos alunos, concluíram que os docentes integrantes do padrão unilateralmente com a carreira e aqueles integrantes do padrão unilateralmente com organização, possuíam maior relação com o melhor desempenho.

Também relacionando comprometimento e desempenho, Reis Neto, Kilimnik, Melo e Theotônio (2012) investigaram 95 empregados de uma livraria, utilizando a escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional de Menezes e Bastos (2010a). Quanto ao desempenho, foi feita uma auto avaliação por parte dos funcionários, nota atribuída pelo coordenador de área e valor total das comissões recebidas. Os resultados mostraram que há uma correlação positiva entre comprometimento organizacional e desempenho individual. O desempenho dos funcionários comprometidos é superior ao daqueles considerados não comprometidos, ressaltando que há uma predominância do comprometimento instrumental em relação ao afetivo.

Nessa mesma linha, Grohmann, Cunha e Silinske (2013) analisam as possíveis relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho, a partir de uma pesquisa realizada em um hospital público com 313 funcionários, utilizando a escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) e escala de avaliação de desempenho de Vandenberg (2009). Os autores concluíram que satisfação e comprometimento são antecedentes do desempenho no trabalho, no entanto, funcionários comprometidos nem sempre apresentam um desempenho superior.

Ribeiro (2008) realizou uma pesquisa com 679 funcionários de uma instituição bancária, buscando aferir em que medida a remuneração e os benefícios diferenciados a que fazem jus, influenciam na percepção de justiça distributiva e no comprometimento de cada grupo em relação à organização. Com esse intuito, foram utilizadas duas escalas distintas, a saber: a escala de comprometimento de Meyer e Allen (1997) e a de justiça distributiva de Siqueira e outros (1996), encontrando-se resultados que constataram que o grupo com ganhos financeiros superiores são mais comprometidos e com melhor percepção de justiça distributiva.

Schirrmeyer, Nunes, Limongi-França e Gonçalves (2008) relacionaram QVT e comprometimento numa pesquisa aplicada a 239 trabalhadores com diferentes vínculos contratuais de uma empresa portuária. Os autores usaram o modelo de indicadores BPSO-96 para avaliar a relação entre esforço da organização e satisfação dos seus empregados e os indicadores de comprometimento de Medeiros (2003), concluindo existir uma relação positiva entre QVT e comprometimento organizacional.

Constatino, Nespeca, Cyrillo e Campino (2009), da mesma forma, estudaram a relação entre comprometimento e QVT, sendo que a pesquisa foi feita numa instituição de ensino com 276 trabalhadores, com base nos indicadores BPSO-96 propostos por Limongi-França (1996) para investigar a QVT. Foram também consideradas as variáveis fundamentadas nos indicadores de Walton (1975) que tratam de categorias inerentes ao tema QVT. Os resultados obtidos revelaram que os indicadores de QVT estudados, a saber: compensação adequada e justa, condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho, foram percebidos como satisfatórios pelos funcionários, tendo como consequência o comprometimento e a QVT.

Também relacionando essas duas variáveis, Marques, Freitas, Morais e Almeida (2010) desenvolveram um trabalho com o intuito de identificar qual das bases do comprometimento prevalece entre 33 trabalhadores portadores de deficiências e a sua organização, assim como

verificar a existência de relação entre comprometimento e satisfação com os fatores de QVT. Foram utilizadas as escalas de satisfação com fatores de QVT, adaptado a partir do modelo de Walton (1973) por Carvalho-Freitas e Marques (2008) e a escala de comprometimento organizacional, validada por Rego, Cunha e Souto (2007). Identificaram uma relação direta e positiva entre comprometimento e satisfação com os fatores de QVT, ou seja, quanto maior o comprometimento afetivo (base predominante), maior a satisfação com os fatores de qualidade de vida relacionado às políticas organizacionais, como por exemplo: remuneração, oportunidade de ascensão profissional, direitos proporcionados pela instituição, equilíbrio trabalho e vida e importância do trabalho.

Nessa mesma linha, Limongi-França e Schirrmeyer (2012) investigaram as relações de satisfação com bem estar no trabalho e os tipos de comprometimento organizacional com 270 funcionários de um Instituto de Pesquisas Tecnológicas. As autoras partiram do pressuposto que os vínculos psicossociais de comprometimento e do tipo de contrato de trabalho alteram a percepção e o significado da QVT. Dentre os resultados obtidos, no que tange ao comprometimento organizacional, houve associações positivas entre a satisfação com QVT e o comprometimento, principalmente, de base afetiva. Para a realização desse estudo, utilizaram o protocolo BPSO (Limongi-França, 1996) e a escala de Medeiros (2003) para mensurar QVT e comprometimento, respectivamente.

Leite e Albuquerque (2009a, 2009b, 2011 e 2013) realizaram quatro estudos de caso com o intuito de identificar as peculiaridades da GP quando aplicada em empresa localizada distante dos centros urbanos. Leite e Albuquerque (2009b) demonstraram que a percepção dos trabalhadores é construída de forma favorável às práticas adotadas na unidade de análise, Mineração Rio do Norte. Nesse sentido, o *feedback* positivo proporcionado pelos funcionários é, na opinião dos autores, um dos pontos mais notáveis, demonstrando um alto nível de comprometimento com a organização. Os resultados da pesquisa evidenciaram a existência de políticas e práticas específicas de GP, as quais priorizam uma gestão participativa, onde há o envolvimento de todos e em todos os níveis. As principais práticas de gestão identificadas foram as de segurança e de relacionamento interpessoal, além da existência de planos de ação para a melhoria do clima organizacional e resolução de conflitos.

Leite e Albuquerque (2009a) identificaram a existência de fatores negativos e positivos na gestão de pessoas da organização estudada, sendo que estes últimos impactam positivamente no vínculo estabelecido entre os empregados e a organização. Prosseguindo com os estudos referentes a essa categoria de organizações, Leite e Albuquerque (2011) constataram que a estrutura organizacional de seis unidades de uma mineradora brasileira propicia a manutenção de um contrato cooperativo e relacional de busca de desenvolvimento da solidariedade, amparado por valores que geram identidade organizacional, elevam o comprometimento e aproximam as pessoas. Nessa mesma linha, Leite e Albuquerque (2013) mostraram que as unidades estudadas, apesar de suas peculiaridades, têm perfis que unem as pessoas em prol da retenção de talentos. A partir da abordagem estratégica de gestão de pessoas, foram identificadas as características próprias de cada uma delas, responsáveis pelo comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.

Numa outra perspectiva metodológica, Leite, Albuquerque e Kniess (2010), num ensaio teórico, buscaram reunir subsídios suficientes para promover uma reflexão e maior compreensão acerca das razões que levam certos profissionais a trabalharem em organizações inovativas, distantes dos grandes centros urbanos brasileiros. Nesse ensaio, os autores instigam a realização de novas pesquisas que analisem como a gestão de pessoas influencia o comprometimento organizacional nessas estruturas organizacionais.

No intuito de relacionar o modelo de gestão de pessoas *agency-community* com os vínculos com a organização, Segala, Costa, Lopes, Santos, Lima e Tomazzoni (2013) utilizaram o modelo de comprometimento e entricheiramento proposto por Bastos *et al.* (2008) e Rodrigues (2009) e o modelo de avaliação de GP *agency-community* proposto por Rousseau e Arthur (1999). A partir de uma amostra de 268 servidores de uma instituição de ensino superior, demonstraram que o modelo *community* teve um relacionamento positivo somente com o comprometimento organizacional afetivo. Já o modelo *agency* apresentou uma correlação fraca com o comprometimento normativo e com o entricheiramento organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a relevância do trabalho humano nas organizações, assim como a premissa de que as pessoas, para realizarem um trabalho de qualidade e condizente com as expectativas da organização, precisam estar comprometidas, pode-se afirmar que identificar e/ou estabelecer uma correlação entre essas duas variáveis do Comportamento Organizacional é algo bastante engrandecedor neste campo de estudo e portanto, merecedor de atenção por parte dos estudiosos da área.

O mapeamento da produção científica brasileira relacionando comprometimento organizacional e gestão de pessoas no período 2004 – 2013 evidenciou uma carência de publicações envolvendo esses dois construtos. A pesquisa mostrou que há uma predominância de trabalhos teórico-empíricos, na sua grande maioria, realizados em organizações do terceiro setor da economia. Além disso, vale ressaltar que os estudos demonstraram uma concentração nas políticas de desempenho e qualidade de vida no trabalho em detrimento de outras, tais como recompensas, envolvimento e treinamento, desenvolvimento e educação. O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) é o mais utilizado no campo de estudo do comprometimento organizacional. Sendo assim, o tema apresenta um vasto campo a ser desenvolvido e percorrido no âmbito acadêmico.

No levantamento apresentado no presente artigo fica clara a necessidade de mais estudos no Brasil relacionando, simultaneamente, diversas políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional. Outra sugestão para estudos futuros é a inclusão da percepção de justiça organizacional como variável mediadora entre políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional. Ressalta-se a necessidade de mais estudos demonstrando a relação entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho, tendo em vista que a aferição do desempenho é peculiar a cada profissão/ocupação.

BIBLIOGRAFIA

- ALBUQUERQUE JÚNIOR, A. E.; SANTOS, E. M. Produção científica sobre segurança da informação em anais de eventos da ANPAD. In: EnADI, 4., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves, 2013.
- ARAÚJO, M. A. V. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, 2006.
- BARBOSA NETO, J. E.; COLAUTO, R. D. Teoria Institucional: estudo bibliométrico em anais de congressos e periódicos científicos. **Revista Contexto**: Porto Alegre, v. 10, n. 18, p. 63-74, 2010.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas – RAE**: São Paulo, v. 33, n. 3, mai./jun. 1993.

BATTISTELLA, L. F.; SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil: um estudo bibliométrico nos eventos da ANPAD e do SEMEAD. **Revista Estudos do ISCA**, n. 4, 2012.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: EnANPAD, 29, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

CONSTANTINO, M. A. C.; NESPECA, M.; CYRILLO, D. C.; CAMPINO, A. C. C. Avaliação da qualidade de vida no trabalho: um estudo dos indicadores do fator de comprometimento organizacional. In: EnANPAD, 33, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2010.

DEMO, G. (Org.) **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.

FILHO, Graciliano Martins dos Santos; MOURÃO, Luciana. A Relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho. RPOT - **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 11, n. 1, jun. 2011.

FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C. H.; FERREIRA, M. A. A. A gestão de talentos no campo da gestão de pessoas: tema emergente? In: EnANPAD, 36, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

FREITAS, J. A. S. B.; LOURENÇO, S. C. C.; VILLELA, L. E. A percepção de trabalhadores terceirizados sobre as práticas de gestão de pessoas nas empresas offshore da Rede Petro Bacia de Campos **Revista Contemporânea de Economia e Gestão – Contextus**, v. 8, n. 1, p. 45-56, jan./jun. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GROHMANN, M. Z.; CUNHA, L. V.; SILINSKE, J. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: EnGPR, 4, Brasília, 2013. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2005.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, art. 2, p. 19-31, 2011.

_____. Os desafios de gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Gestão**, v. 16, n. 3, art. 7, p. 99-114, 2009a.

_____. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, art. 10, p. 327-342, 2009b.

_____. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, v.6, n. 4, p. 803-822, dez.2013.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; KNISS, C. T. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 4, p. 87-112, 2010.

MARQUES, A. L.; FREITAS, M. N. C.; MORAIS, K.; ALMEIDA, L. A. D. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho de pessoas com deficiência: em estudo no setor bancário. In: EnANPAD, 34, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1 (1), p.61-89, 1991.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho, motivação e estratégias de aplicação como preditores de efetividade de treinamento. In: EnANPAD, 29Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

REIS NETO, M. T.; KILIMNIK, Z. M.; MELO, E. C.; THEOTÔNIO, K. S. Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 3, p. 18-35, 2012.

RIBEIRO, J. A. Comprometimento Organizacional e Percepção de Justiça: Um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. In: EnANPAD, 32, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ROMAN, S.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, set./dez. 2012.

ROWE, D. E. O. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho**: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas. 2008. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

SANCHES, E. N.; GONTIJO, L. A.; BORBA, A.M.; VERDINELLI, M.A. Metodologia de análise do comprometimento dos professores universitários com a organização e a carreira docente e sua relação com o desempenho. In: EnANPAD, 29, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. In: EnANPAD, 29, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SCHIRRMESTER, R.; NUNES, L. A. P.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; GONÇALVES, A. F. As relações de trabalho no Porto de Santos: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional no contexto da modernização dos portos. In: EnANPAD, 32, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SCHIRRMESTER, Renata; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. RPOT - **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 12, n. 3, dez. 2012

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.**, Porto Alegre: Artmed, 2004.

SEGALA, V.; COSTA, V. M. F.; LOPES, L. F. D.; SANTOS, A. S.; LIMA, M. P.; TOMAZZONI, G. C. Relacionando os vínculos com a organização e o modelo de gestão de pessoas Agency-Community: estudo com técnico-administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior do Rio Grande do Sul. In: EnGPR, 4, Brasília, 2013. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.

WERTHER, B. W.; DAVIS, K. Os desafios da Administração de Pessoal. In: **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**, São Paulo: Mc-Graw-Hill do Brasil, 1983. Capítulo 1