

A IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

Maria Edlivia Janaína Fernandes¹

Prof.^a Dr.^a Patrícia Whebber Souza de Oliveira.²

RESUMO

O presente estudo aborda sobre um tema relevante na área de gestão de pessoas, o Comprometimento Organizacional. Sendo assim, o objetivo principal do trabalho foi analisar a importância do comprometimento organizacional dos colaboradores no processo da gestão de pessoas. Determinando-se, especificamente, identificar os enfoques teóricos do comprometimento organizacional; e verificar a influência do comprometimento organizacional no processo da gestão de pessoas. A temática do comprometimento vem sendo alvo de pesquisa dos teóricos da administração, e uma preocupação constante dos administradores profissionais. Neste estudo apresentam-se os conceitos de Gestão de Pessoas, de Comprometimento Organizacional e os enfoques Unidimensionais e os Multidimensionais do Comprometimento, com ênfase nas três dimensões: Afetiva, Instrumental e Normativa. Para tanto, a metodologia utilizada envolveu uma pesquisa do tipo bibliográfica, com caráter exploratório que teve por finalidade expandir o conhecimento sobre o comprometimento organizacional e sua importância no processo de gestão de pessoas. Finalizando-se o estudo ficou constatada a importância do comprometimento organizacional, para que se possa desenvolver uma boa gestão de pessoas, observando-se que, preocupando-se em entender o indivíduo no ambiente de trabalho e conhecendo as variáveis que lhe motivam, lhe engajam e o torna produtivo, as organizações só tem a ganhar, obtendo um diferencial competitivo, ficando claro que colaboradores comprometidos saberão falar bem sobre ela e passarão uma imagem boa para seus clientes, oferecendo excelentes atendimentos, enquanto os descomprometidos tornam-se indiferentes a qualidade dos mesmos.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Gestão de Pessoas. Organização.

¹ Acadêmica do Curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: ediliviajanaina@hotmail.com

² Professora Orientadora do Curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: patriciawhebber@gmail.com

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON PEOPLE MANAGEMENT

ABSTRACT

The present study addresses on a relevant theme in the area of personnel management, Organizational commitment. Thus, the main objective of this work was to analyze the importance of organizational commitment of employees in the process of managing people. Determining specifically identify the theoretical approaches of the organizational commitment; and check the influence of organizational commitment in the process of managing people. The theme of the commitment has been target of research administration theorists, and a constant concern of professional administrators. In this study we present the concepts of people management, Organizational commitment and the One-dimensional approaches and the multidimensional commitment, with an emphasis on three dimensions: affective, Normative and Instrumental. To this end, the methodology used involved a search of bibliographic type, with exploratory character who had intended to expand the knowledge of organizational commitment and its importance in the process of managing people. Finalizing the study was noted the importance of organizational commitment, in order to develop a good people management, observing that, focusing on understanding the individual in the workplace and knowing the variables that motivate, engage him and makes it productive, organizations only gain, gaining a competitive advantage, becoming clear that collaborators committed will talk about her and spend a good image for your customers, offering excellent service, while the uncompromised become indifferent to quality of the same.

Keywords: Organizational Commitment. People Management. Organization.

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas trazidas pela modernidade passaram a exigir das organizações um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir para a consecução de seus objetivos. Independente de qualquer transformação, a relação indivíduo/organização, que pode ser expressa pelo comprometimento organizacional, continua a ser a base da produtividade, seja qualitativa ou quantitativa. Isto significa que o grau de comprometimento pode resultar do maior ou menor valor que o indivíduo atribui à organização e às relações de trabalho decorrentes. Todavia, essas relações podem ser alimentadas pela organização, a quem compete criar procedimentos que tenham impacto sobre o comportamento e o pensamento de seus membros, através da elaboração e implantação de um sistema de normas e valores que especifiquem o

comportamento e o nível de comprometimento esperado nas diversas situações (CHANG; ALBUQUERQUE, 2002).

Os estudos realizados sobre o comportamento organizacional são amplos, em decorrência das diversas abordagens. A Teoria das Relações Humanas considera o homem um animal complexo dotado de necessidades que orientam e dinamizam o comportamento humano em direção a objetivos pessoais. Portanto, é preciso conhecer as necessidades humanas para melhor se compreender os comportamentos. Esta compreensão e consequente dinamização contribuíram, de maneira geral, para o fortalecimento da relação indivíduo/organização, e logo, para o comprometimento (CHIAVENATO, 1996).

O comprometimento no trabalho assume importância no comportamento organizacional, na medida em que a valorização do tema se destaca diante da necessidade de as empresas reavaliarem seu grau de dependência em relação à sua força de trabalho, representada pelos recursos humanos. Daí a necessidade de maior investimento em políticas para estes recursos. Inovações tecnológicas, programas de produtividade e de qualidade fracassam quando a organização não dispõe de um patrimônio humano dedicado ao trabalho ou à empresa. Uma noção que traduz e explica a relação entre a pessoa, seu trabalho e a organização é o comprometimento (BANDEIRA *et al*, 2000).

As expectativas relativas aos efeitos que a intensidade do comprometimento pode gerar nos indivíduos, nas organizações e, por extensão, na sociedade, justificam o interesse científico em estudá-lo, pois o mesmo poderá vir a ser um preditor do comportamento das pessoas no contexto de trabalho. Desta forma, a realização deste trabalho se fez necessária para que se tivessem condições de apresentar a importância do comprometimento organizacional no processo de gestão de pessoas. Para tanto, definiu-se como proposta de trabalho responder ao seguinte questionamento: Qual a importância do comprometimento organizacional dos colaboradores no processo da gestão de pessoas?

Desse modo, traçou-se como objetivo principal deste estudo analisar a importância do comprometimento organizacional dos colaboradores no processo da gestão de pessoas. E, para tanto, determinou-se, especificamente, identificar os enfoques teóricos do comprometimento organizacional; e verificar a influência do comprometimento organizacional no processo da gestão de pessoas.

Dentro desse contexto, a realização do estudo tornou-se relevante pelo fato de que, diante de uma determinada situação em que o compromisso do colaborador para com a empresa é abalado e, conseqüentemente, reflete no processo da gestão de pessoas, estima-se que, dentro do contexto organizacional, a averiguação do nível de comprometimento dos colaboradores torna-se algo importante para que se possa estabelecer uma melhor gestão.

O aumento do comprometimento dos colaboradores torna-se de fundamental importância para a sobrevivência das empresas, para que se possa aprimorar e estabelecer uma gestão de pessoas adequada que atenda aos objetivos, tanto da empresa, como do colaborador. Conforme Chiavenato (2004), quando os colaboradores estão motivados, promovem um clima de satisfação e comprometimento com a organização, que se reflete nas relações interpessoais e nas tarefas, produzindo, assim, um ambiente saudável. Por isso, toda empresa deseja colaboradores comprometidos, que se esforcem em prol da instituição. A execução de ações em prol da maior efetividade do cumprimento de metas torna-se uma preocupação constante das empresas com a qualidade do trabalho. Mas, para que isso aconteça, é necessário que o colaborador esteja realmente comprometido com a organização, sendo esta a maior preocupação do gestor.

Para o desenvolvimento do trabalho a metodologia utilizada envolveu uma pesquisa do tipo bibliográfica, com caráter exploratório que teve por finalidade expandir o conhecimento sobre o comprometimento organizacional e sua importância no processo de gestão de pessoas. De acordo com Gil (2006), as pesquisas bibliográficas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. É realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas.

Na opinião de Reis (2008), a pesquisa bibliográfica trata-se de uma simples técnica que explica um problema, baseando-se apenas nas contribuições secundárias, ou seja, nas informações e dados extraídos de livros de leitura corrente e de referências, além de revistas impressas e virtuais, material audiovisual, entrevistas, documentos etc. de diferentes autores que abordam sobre a temática selecionada para o estudo. Trata-se do primeiro passo de qualquer pesquisa, que acontece quando o tema escolhido é pouco explorado e o pesquisador tem a necessidade de apresentar características originais e buscar novos enfoques.

A pesquisa foi realizada no período de setembro a novembro de 2013, quando foram feitas consultas aos materiais já publicados e disponíveis, tais como livros, revistas, anais e outros periódicos que abordassem sobre a temática apresentada e oferecessem o suporte necessário para a elaboração do estudo.

O procedimento de levantamento bibliográfico preliminar ocorreu com base nos itens definidos no referencial teórico do trabalho, sendo realizada, em seguida, a organização lógica do assunto abordado. Após a leitura do material pesquisado, as informações coletadas foram analisadas e, assim, desenvolvido o referencial teórico, para que, ao final do estudo, tenham-se condições de apresentar as devidas considerações a respeito do tema estudado.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente consta desta parte introdutória, quando se apresenta a problemática do estudo, os objetivos, a justificativa e a metodologia utilizada. Dando prosseguimento expõe-se o aporte teórico, quando se faz uma discussão com abordagens sobre a gestão de pessoas e o ambiente organizacional; em seguida aborda-se sobre o comprometimento organizacional, recorrendo-se a sua origem e evolução, alguns conceitos, as variáveis e os enfoques teóricos. Em seguida são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 A GESTÃO DE PESSOAS E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Entende-se que toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Dentro deste contexto, o estudo das pessoas se constitui em uma unidade básica das organizações e, principalmente da Administração de Recursos Humanos, que tem duas diferentes vertentes: uma considerando as pessoas como pessoas e outra como recursos. O colaborador precisa estar envolvido e inserido nas estratégias organizacionais como um todo, já que o alvo da empresa é o cliente que, na maioria das vezes tem o primeiro contato com a organização através do funcionamento desta, por isso o cuidado que se deve ter para com esta parte do sistema organizacional, pois, o cliente interno comprometido e motivado gera clientes externos satisfeitos.

De acordo com Maximiano (2000), a gestão de pessoas baseia-se no fato de que o sucesso de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõe e da maneira como elas estão organizadas, são motivadas e

capacitadas, e como trabalham num ambiente adequado. E acrescenta ainda o autor: “as pessoas são o principal recurso que as organizações utilizam para realizar seus objetivos” (MAXIMIANO, 2000, p. 92).

Conforme Chiavenato (2009), as diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha sua própria característica de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis.

A partir dessa concepção, Dutra (2009) expõe que a gestão de pessoas pode ser considerada como sendo um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Historicamente, a gestão de pessoas está relacionada, entre vários outros aspectos, à geração de resultados, o que se torna coerente com o objetivo de qualquer organização empresarial. Este modo empresarial de ver as coisas mostra o conflito que pode existir entre as pessoas e a empresa e que é difícil conciliar os objetivos organizacionais com a gestão de pessoas. Contudo, as empresas que dão atenção especial ao capital humano, possivelmente conseguiram resultados mais sustentáveis e trabalhadores comprometidos (DUTRA, 2009).

Ainda conforme Dutra (2009, p.17), a gestão de pessoas se caracteriza por “um conjunto de políticas e práticas que permitem conciliação de expectativas dentre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-los ao longo do tempo”.

Segundo Fischer e Fischer (2002, p. 12) “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. O modelo de gestão de pessoas é determinado por fatores internos e externos e distingue-se dos outros pelas características dos elementos que o compõem. Conforme o autor os elementos componentes do modelo de gestão de pessoas são: Princípios: orientações de valor e crenças básicas. Exemplo: honestidade, respeito e diversidade; Políticas: determinam diretrizes de atuação para objetivos de médio e longo prazo nas relações organizacionais; e, Processos: elementos mais visíveis do modelo: planos de cargo e salários, administração de carreira etc.

Em uma época da gestão por competências e da gestão do conhecimento e da gestão estratégica, pode-se levantar o questionamento: o que ou qual política de gestão de pessoas é adequada para as pessoas e a organização? Neste contexto,

Medeiros (2003) afirma em uma de suas pesquisas, que apenas 16% dos empregados se enquadram ao melhor padrão de comprometimento e desempenho, quando analisados pelos padrões. Como então as empresas podem reter pessoas criativas e talentosas? Em um ambiente de concorrência acirrada as organizações procuram formas de desenvolver e reter talentos.

Algumas empresas com o objetivo de construir a predisposição inicial ao comprometimento de um novato, apelam para a socialização e treinamento. Neste, respeito observa-se que algumas empresas oferecem aos novatos cursos de integração. Durante o processo de socialização, as mensagens transmitidas aos recém-admitidos parecem mais significativas para determinar e fortalecer o comprometimento do que as características estruturais dessas práticas (MEDEIROS, 2003).

Em seus estudos, Medeiros (2003, p. 137) confirma que “a estratégia de controle, leva a pessoa a assumir um comprometimento de caráter instrumental o que leva a empresa a ter um pior desempenho”. Já uma estratégia que privilegia a diminuição de níveis hierárquicos conduz a um comprometimento afetivo, as pessoas gostam de trabalhar em organizações assim e isso cria um ambiente organizacional agradável o que pode melhorar o desempenho organizacional e pessoal.

Entende-se assim que a definição da política específica da organização, resulta tanto da estratégia escolhida como dos recursos disponíveis e do grau de influência dos diversos fatores, que podem ter grande impacto para a implementação das políticas e práticas da Gestão de Pessoas e para os resultados alcançados. Sendo assim, o desafio de cada organização é desenvolver uma política de gestão de pessoas adequada, viável e que seja adaptável diante do mercado instável, não se esquecendo de que o propósito de qualquer política de gestão de pessoas é harmonizar os objetivos da empresa com os dos funcionários (FISCHER; FISCHER, 2002).

A premissa de que as organizações sofrem pressões para se adaptar a seu contexto, incorporando estruturas e práticas consideradas adequadas a seus ambientes mostram que as políticas e práticas da gestão de pessoas são produtos da conciliação das influências de diversos fatores, dentre os quais a estratégia organizacional. Albuquerque (2002) aponta que o planejamento estratégico para a gestão de pessoas deve partir da estratégia organizacional, mas deve incluir, previamente a investigação e o monitoramento de aspectos que afetem diretamente a gestão de Pessoas, tais como forças ambientais (tecnológicas, socioeconômicas,

culturais, políticas e legais) e forças internas (capacidades, cultura e recursos). O desenho das políticas e práticas seria uma etapa posterior.

A existência de processos específicos que reduzem ou limitam o processo decisório autônomo em relação à gestão de pessoas pode limitar a gestão de pessoas estratégica a ser orientada por uma gestão da folha de pagamentos sem erros e atividades de cunho social. Ou pode ser voltada ao atendimento da legislação trabalhista, de saúde e segurança, ou ambiental. Por fim, seguir uma prática de empresa concorrente ou semelhante pode atrair empresas em busca das melhores práticas de gestão de pessoas em mercados competitivos (ALBUQUERQUE, 2002).

Considerando-se que as condições, sob as quais uma organização se torna competitiva e sobrevive, passam por alterações significativas em pequenos intervalos de tempo, não se pode admitir uma existência perene para uma política de gestão de pessoas, independentemente das condições atuais da organização. Assim sendo, as organizações modernas que querem perdurar, precisam desenvolver uma política de gestão de pessoas que esteja em sintonia com a atualidade e seja capaz de se adaptar a realidade vivida pelas instituições num mundo globalizado em constante mobilidade. A evolução dos modelos de gestão de pessoas evidencia que as empresas estão despertando para a necessidade de tratar seus empregados como parceiros comprometidos e não mais como meros recursos. Esta postura é essencial para se fazer o que se chama Gestão do conhecimento e Gestão de Competências (SILVA, 2005).

Silva (2005) afirma, ainda, que há três tipos de competências, sendo elas organizacionais, técnicas e individuais, que devem ser definidas de acordo com o contexto de cada empresa através do mapeamento dos processos da organização. As competências técnicas fazem parte da atividade operacional de um negócio todos os aspectos práticos do dia-a-dia que envolvem metodologias, procedimentos adotados em controles sobre os resultados. As competências individuais estão ligadas à forma de interagir da pessoa. Compreende habilidades individuais e características pessoais, como complemento ao exercício da função e envolve fatores comportamentais.

Nota-se então que competências estão atreladas ao conhecimento e a prática das atividades do profissional. A gestão de pessoas através das competências tende a apresentar significativos avanços na execução das atividades da organização,

uma vez que depois de identificadas as competências necessárias ao desenvolvimento das tarefas, bem como as competências individuais de cada funcionário há possibilidade de aperfeiçoar os processos da empresa. Além disso, pode haver um aumento da satisfação e do comprometimento do empregado melhor alocado. Neste contexto de aumento da competitividade entre as empresas que caracteriza a nova economia, onde o capital intelectual torna-se o diferencial competitivo da organização quando bem administrado, o que obriga a que sejam realizados maiores investimentos no desenvolvimento humano para que as empresas consigam se manter competitivas no mercado (SILVA, 2005).

Sendo assim, pode-se considerar que a gestão do conhecimento é indispensável em qualquer organização, necessitando-se de uma retomada de valores humanos, principalmente para aqueles que trabalham com tecnologia perecível como serviços ou produtos que envolvem formatação.

Conforme Dutra (2009), as organizações que abraçam essa ideia de uma gestão de conhecimento entendem que só assim as empresas conseguem um ambiente e condições propícias para o desenvolvimento continuado, para a criatividade, para a inovação e aprendizado organizacional. Isso direciona os esforços a fim de serem alcançados os objetivos estratégicos da organização.

Algumas empresas adotam práticas como espaços pra discutir, compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. Ainda outras criam universidades corporativas com objetivo de estimular a educação continuada e à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Este fator é importante porque se vive na era do conhecimento. Com a globalização e a concorrência as empresas têm como diferencial competitivo o conhecimento e o talento humano (DUTRA, 2009).

Segundo Fischer (2002) as grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias principais, que correspondem a períodos históricos distintos. São elas: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, como gestão de comportamento, como gestão estratégica e, finalmente, como vantagem competitiva.

No ambiente organizacional é comum o uso de termos como: Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Gestão do Capital Intelectual e Gestão do Capital Humano. Gestão significa gerir, administrar, dirigir, regular. Para Nóbrega

(2004) a gestão tem a ver com um agir inspirado por uma maneira particular de imaginar o mundo, mencionando que mesmo as organizações sem fins lucrativos e até pessoais, precisam do que chama de “mentalidade de gestão”. Sendo assim, pode-se considerar que a gestão de pessoas consiste no ato de administrar as pessoas, ou seja, dar direção, acompanhar, delegar, instruir as pessoas que fazem parte de uma organização.

Conforme Chiavenato (2004), separar a existência do ser humano do seu ambiente de trabalho trata-se de uma missão complicada. O trabalho toma a maior parte do tempo da vida das pessoas, que dependem dele para sua subsistência e sucesso pessoal. Já as organizações dependem diretamente dessas mesmas pessoas para operarem, produzirem, atenderem seus clientes, prestarem serviços; enfim, depende essencialmente das pessoas para funcionarem e, assim, obterem seu estimado lucro.

Mesmo que as instalações físicas, os equipamentos de última geração e os recursos financeiros sejam necessários para as organizações, as pessoas – os recursos humanos – se tornaram a essência da empresa. Existe uma relação de mútua dependência, na qual os benefícios devem ser recíprocos (CHIAVENATO, 2004). Assim, verifica-se nas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, pois o funcionário é, na verdade, o parceiro mais íntimo da organização (GIL, 2001).

Conforme Cornetta (2001), na atividade organizacional, a gestão de pessoas compreende um amplo conjunto de complexas atividades, todas voltadas para o pleno desenvolvimento das tarefas que a organização se propõe a realizar, e as metas que pretende atingir. Para tanto, o autor destaca que uma boa proposta gerencial exige que a gestão de pessoas envolva tarefas que se iniciem com a procura de pessoas que se incorporem à organização, com sua integração e permanência, com seu desenvolvimento pessoal e funcional, com a forma de conduzir as atividades dos integrantes da organização, e com a pesquisa e a busca por melhores formas de conseguir sua crescente integração e maior participação na vida da empresa.

Sendo assim, para ser eficaz, o planejamento de recursos humanos precisa articular-se com o planejamento global da organização, a fim de que possam ser obtidas as informações necessárias para a definição de suas diretrizes operacionais. Nesse sentido, o setor de gestão de pessoas não existe isolado dentro da

organização, devendo sempre manter um relacionamento dinâmico com os demais setores existentes (CORNETTA, 2001).

Para Pereira (2001), o desenvolvimento da gestão de pessoas se faz principalmente na vivência do cotidiano, acompanhada, supervisionada e transformada em situações de aprendizagem, cabendo ao gerente descobrir o que seu grupo pensa ou percebe, e que representações e aspirações tem a respeito de seu próprio desempenho e do papel que a organização desempenha nesse contexto.

Conforme Dutra (2009), para que haja uma leitura mais clara da realidade organizacional no que se refere à gestão de pessoas é necessário adicionar à visão funcionalista e à visão sistêmica a visão do desenvolvimento humano. Aí sim, pode-se analisar o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para a pessoa.

O colaborador, por sua vez, deve ser capacitado para o exercício de funções mais complexas, de maneira que possa, com isso, aspirar um crescimento pessoal e profissional que lhe traga maior satisfação diante das suas expectativas pessoais, e motivação, para que haja uma maior integração com a organização. Além disso, o novo papel de gestão de pessoas não deve se limitar a mudar de foco operacional para estratégico, e sim, identificar, aprender e dominar os papéis múltiplos e complexos que a gestão de pessoas deve ter na empresa, tanto em nível operacional, quanto estratégico, bem como nas dimensões de processos e de pessoas (PEREIRA, 2001). Sendo assim, entende-se que a parceria que se estabelece entre a organização e o colaborador está vinculada aos princípios e valores que sustentam uma determinada política ou prática junto aos empregados. É por isso que se torna necessário conhecer a percepção dos gestores de pessoas, os quais representam a organização, acerca do ser humano que atua na empresa.

Portanto, as modernas práticas e políticas de gestão de pessoas apontam para o desenvolvimento humano continuado e a busca e valorização das pessoas capazes de gerar conhecimento e transformá-lo em riquezas para si e para a organização.

3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

3.1 BREVE HISTÓRICO

Para um melhor entendimento sobre o comprometimento organizacional, considerou-se por bem fazer uma descrição histórica sobre os estudos relacionados a este assunto. Sendo assim, pode-se abordar Jacoby (1998 *apud* ROESCH, 2006) quando discorre que foi a partir da segunda metade do século XX, que as primeiras pesquisas sobre levantamento de atitudes começaram a ser feitas. Neste período, elas estavam associadas à questão da produtividade e da eficiência no trabalho nas empresas, a ideia era de que o levantamento de atitudes, não só media como também estimulava os empregados a se tornarem mais eficientes.

O termo comprometimento na língua portuguesa significa ato de comprometer-se e responsabilizar-se, no entanto, sua aplicação nos estudos originou uma diversidade de conceitos. De acordo com Moraes (2004), a grande diversidade de conceitos pulverizou os estudos e dificultou fortemente a integração dos resultados já obtidos no campo do comprometimento organizacional. Ele aponta que os estudos na área do comprometimento, estabeleceram diversos vínculos de estudos, a grande maioria priorizou os vínculos indivíduo-trabalho, passando a optar pelo termo “*commitment*” que na literatura nacional foi traduzido para a palavra comprometimento. O uso desse termo oferece inúmeras vantagens: uma delimitação mais precisa do fenômeno e pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis.

Siqueira; Gomide Jr. (2004) expõem que com as mudanças ocorridas em escala mundial, as organizações passaram por um processo acelerado e diferenciado de transformação na sua estrutura, formas de se organizarem os seus estilos, de gerenciar ou liderar pessoas e as relações internas e externas com o ambiente em que estão inseridas. Deste modo, para que elas conseguissem alcançar seus interesses precisavam ter em seus ambientes indivíduos comprometidos com a organização.

Segundo Bastos *et al* (2008) a pesquisa sobre o comprometimento no trabalho é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência que conduzem a uma proliferação de instrumentos de medidas.

A partir da década de 80, ocorreu uma intensificação nas pesquisas sobre o construto comprometimento organizacional, impulsionadas pelo movimento da qualidade total dentro das organizações. Os estudos buscavam descrever padrões de comprometimento dos trabalhadores e analisar atitudes correlacionadas a programas de qualidade de vida e satisfação no trabalho. Conforme Cavalcante (2009), o interesse dos pesquisadores era compreender melhor o seu significado, para os trabalhadores, como também determinar as variáveis antecedentes, correlatas e consequentes. Buscava-se analisar os impactos exercidos por esse construto sobre o contexto organizacional e formas de gerenciá-lo.

De acordo com Rowe (2008), os temas que impulsionaram as pesquisas no campo do comportamento organizacional eram bastante diversificados, eles seriam associados a diversos fatores internos das organizações, como a aprendizagem no trabalho e sua transferência para outros indivíduos ou para outros desempenhos; clima organizacional e cognição no trabalho; competências no trabalho e nas organizações; comportamentos de fuga e esquiva no trabalho; contratos psicológicos; criatividade e solução de problemas no trabalho e nas organizações; cultura organizacional e desempenho produtivo; desvios de comportamento no trabalho; estresse no trabalho e interações sociais nas equipes e nas organizações de trabalho; motivação no trabalho; significados e tomada de decisão e julgamentos no trabalho.

Conforme Davenport (2001) o comprometimento organizacional estabelece uma aceitação das metas e da direção da organização, o desejo intenso de participar e concordância tácita em rejeitar outras opções de investimento. Uma via de mão-dupla que provém de algum elo emocional ou intelectual que une o indivíduo a organização. Neste aspecto, o autor enfatiza que o comprometimento deve existir do trabalhador para com a organização e dela para com o trabalhador.

O interesse demonstrado pelos pesquisadores da área do comportamento organizacional se baseia na evidência de que o comprometimento pode afetar diversas atitudes e comportamentos como: assiduidade, intenção de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes face à mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania organizacional e de negligência e desempenho organizacional (ROWE, 2008).

Para Medeiros (2003) não há um consenso na definição do comprometimento organizacional, no entanto há um fator comum em todos os conceitos, que é a

dedicação do empregado a uma organização e todos eles concebem o comprometimento envolvendo alguma forma de laço psicológico entre as pessoas e as organizações.

A existência de um novo conceito denominado “entrincheiramento” vem sendo apontado nos estudos de Rowe (2008), denotando a postura estática e defensiva adotada pelo trabalhador, frente às incertezas e inseguranças, que marcam o mundo do trabalho, terminando por configurar em um obstáculo para uma nova carreira por parte do trabalhador. Ele é entendido também, quando há persistência na mesma linha de ação profissional por falta de opções de carreira, pela sensação de perdas dos investimentos já realizados, ou pela percepção de consequências emocionais muito altas em caso de mudança de carreira.

3.2 CONCEITOS

O termo comprometimento é muito usado quando alguém está se referindo a um relacionamento de uma pessoa com outra, ou com um grupo e uma organização (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004), ou seja, ele pode representar significados na linguagem cotidiana, diferentes do apresentado no contexto científico. Na linguagem cotidiana ela tende a expressar ideias de engajamento, envolvimento, adesão e vinculação e na científica está sendo definida como envolvimento, identificação, apego e compromisso.

Em seus estudos Steil e Sanches (*apud* CAVALCANTE, 2005) acreditam que o comprometimento está ligado a um envolvimento em um curso de ação, e, embora quando utilizado pela ciência tenha sua extensão reduzida, traz ainda muita ambiguidade e carrega uma variada gama de fenômeno como sentimentos, intenções, crenças e valores.

Robbins (2003) conceitua comprometimento organizacional como sendo a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização. Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2000) utilizam a definição elaborada por Porter e Smith para definir comprometimento, ou seja, descreve que se trata de uma relação significativa ente um indivíduo identificado com e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e aceitação

dos objetivos e valores da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização.

Há duas bases de comprometimento que podem ser identificadas: uma com natureza afetiva e outra de natureza cognitiva. Siqueira e Gomide Júnior (2004) a base afetiva assenta-se nas teorias psicológicas sobre as ligações afetivas e na concepção de atitudes, já a base cognitiva insere-se em concepções sociológicas de permuta cognitivistas sobre as crenças desenvolvidas por indivíduos trabalhadores acerca de suas relações com a organização.

Como a literatura apresenta vários conceitos de comprometimento, alguns estudos sobre o tema levam a múltiplos comprometimentos nos quais alguns autores os definem como padrões de comprometimento. Para Bastos e Costa (*apud* MARTINS e ALVES, 2007) é importante estudar os comprometimentos em estrutura, pois as pessoas têm compromissos em diferentes entidades. O Quadro 1 abaixo apresenta os padrões de comprometimentos proposto por Bastos em 1994.

Quadro 1 – Padrão de Comprometimento.

PADRÃO DE COMPROMETIMENTO	COMPORTAMENTO
Anti- sindicato	Elevado comprometimento com a organização e com a carreira e baixo com o sindicato
Profissional	Elevado comprometimento com a sua carreira
Comprometido	Elevado níveis de comprometimento com nos três focos: carreira, organização e sindicato
Profissional sindicalista	Alto comprometimento com a carreira e sindicato e muito negativo
Sindicalista	Elevado comprometimento com o sindicato e baixo com carreira e organização
Descomprometido com a carreira	Alto comprometido com a organização, positivo com o sindicato e baixo com sua carreira
Descomprometido	Reduzido níveis de comprometimento com os três foco: carreira, organização e sindicato
Localista	Comprometido positivo apenas com a organização, baixo tanto com sindicato quanto com a carreira

Fonte: Bastos (*apud* MARTINS *et al*, 2007 p. 4).

Posteriormente Bastos reduziu esse quadro com oito padrões de comprometimento para quatro, descritos conforme Siqueira *et al* (2004, p. 315):

- Duplo compromisso: níveis altos e semelhantes comprometimento organizacional e com a profissão.
- Duplo descompromisso: baixos comprometimentos com a organização e com a profissão.
- Unilateral com a organização: comprometimento mais alto com a organização do que com a profissão.

- Unilateral com a profissão: comprometimento mais alto com a profissão do que com a organização.

Alguns teóricos, como Kelman (1958), Becker (1960), Mowday, Porter e Steers (1979) analisaram o comprometimento organizacional sendo de uma maneira unidimensional, onde vários autores afirmavam que o comprometimento possuía uma única dimensão ou componentes, e após várias pesquisas percebeu-se que não existia só um tipo de comprometimento e sim componentes presentes no vínculo entre indivíduo e organização. Assim, encontraram uma forma de mostrar a presença de mais de um componente no comprometimento, desenvolvendo o modelo multidimensional, nos quais o comprometimento pode ser entendido por múltiplos processos psicológicos em suas bases. Diante disto, para descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, alguns autores utilizaram expressões distintas: Mowday, Porter e Steers chamam de *tripologia do comprometimento*; Becker denomina as diversas dimensões como *bases do comprometimento*; já Meyer e Allen chamam de *componentes do comprometimento* (CAVALCANTE, 2005).

3.3 ENFOQUES TEÓRICOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A literatura que trata do tema comprometimento organizacional aponta os enfoques unidimensionais, que tratam do comprometimento afetivo, normativo, instrumental, sociológico, comportamental e normativo, bem como os enfoques multidimensionais.

3.3.1 Enfoques unidimensionais

Dentre os enfoques unidimensionais, conforme Medeiros (2003), o enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional foi o afetivo. O segundo mais estudado seria o instrumental, que é uma versão do comprometimento calculativo. Por fim, o comprometimento normativo. A seguir descrevem-se os enfoques unidimensionais: afetivo, normativo e instrumental/calculativo.

- Comprometimento afetivo: o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com o intuito de realizar tais objetivos, existe uma ligação afetiva. Este tipo de comprometimento é caracterizado

pela crença e aceitação de objetivos e valores organizacionais; disposição para se esforçar a favor da organização; desejo de permanecer na organização. Medeiros (2003) comenta que a equipe liderada por Lyman Porter dominou a literatura do comprometimento organizacional enfocando o caráter afetivo do comprometimento. Nestes trabalhos, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental para definir o comprometimento, os autores abordam o comprometimento numa perspectiva atitudinal. Para eles o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o seu bem-estar. Os trabalhos desenvolvidos por esta equipe de pesquisadores tiveram início no começo da década de 70 e culminou com a validação de um instrumento bastante utilizado e tem a característica de medir o comprometimento atitudinal, também denominado de afetivo.

– Comprometimento normativo: aborda os controles exercidos pelas organizações, como normas e regras, escritas ou não, explícitas ou implícitas, ocorre quando há por parte do funcionário o sentimento de dívida social, necessidade de retribuir favor, normas sociais exercem um poder coercitivo por meio de sentimento de obrigatoriedade. Sendo assim, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo. Quando o indivíduo está comprometido aceita os valores e os objetivos organizacionais, isso representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual se denomina de normativo-instrumental. De acordo com Medeiros (2003) essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e seu comprometimento na organização. Esta visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou, ainda, uma missão forte e disseminada dentro dela.

– Comprometimento instrumental/calculativo: suscitado pela avaliação positiva de resultados, não quer perder os benefícios adquiridos, enquanto estão na organização (plano e saúde, plano de aposentadoria...) por isso não se desliga da mesma, permuta econômica. O indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída. Medeiros (2003) comenta que o enfoque instrumental do comprometimento organizacional deriva dos estudos de Becker (1960). O autor descreve comprometimento instrumental como uma tendência de

indivíduo de permanecer na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, que seriam trocas laterais.

Becker (1960 *apud* MEDEIROS, 2003, p. 34) ressalta a importância do tema nas discussões sociológicas: “sociólogos fazem uso do conceito de comprometimento quando estão tentando contabilizar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade”. Ele descreve ainda o comprometimento como um conceito que demarca formas de ações características de certos tipos de pessoas. Vale lembrar também que o fato de o indivíduo estar comprometido de forma calculativa com a organização, não quer dizer que o mesmo não possa manter com a empresa compromissos afetivos, um tipo de comprometimento, não necessariamente anula o outro, sendo que um mesmo funcionário pode apresentar, em situações diversas, mais de um tipo de comprometimento.

O comprometimento organizacional, quando analisado pelo enfoque sociológico é tido “como uma resultante das relações da autoridade, que são estabelecidas pelo empregador com vistas a controlar e subordinar os trabalhadores no contexto do trabalho” (PEREIRA; BRITO 1994 *apud* NEPOMUCENO, 2004, p. 23). Neste enfoque “o apego do trabalhador não está na dependência do ‘amor’ nem do ‘dinheiro’, e sim, na percepção de legitimidade do regime de governo do empregador” (HALABY, 1986, p. 635). Sendo assim, o empregado não está vinculado à organização pela afetividade nem pelo dinheiro, mas pela consequência da relação entre autoridade e subordinação.

3.3.2 Enfoques multidimensionais

Segundo Medeiros (2005), os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Bastos (1997) comenta que foi partindo-se da crítica de que o conceito global de comprometimento envolveria, simultaneamente, indicadores dos processos que o geram, que se passou a ter a preocupação com resultados desse estado psicológico definido como núcleo central ou aspecto substantivo, que define o comprometimento com a organização.

Nessa direção, surgem estudos que propõem a diferenciação de tipos de comprometimento organizacional. Um dos estudos é o Modelo do Vínculo Psicológico do empregado de O'Reilly e Chatman. Segundo Medeiros (2005) este modelo busca operacionalizar o modelo proposto por Kelman. O'Reilly; Chatman (1986), que desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases conceitualizadas e a avaliou através de dois estudos por eles reportados. Em suas conclusões, O'Reilly; Chatman (1986) afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto como também da dimensionalidade do comprometimento.

Segundo Bastos (1997) esse modelo sugere que o apego psicológico seria esse núcleo central do construto, o grau em que o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Tal apego, todavia, poderia ser gerado por diferentes mecanismos que denominou de bases do comprometimento.

Os autores do modelo discriminam três bases ou processos geradores de comprometimento organizacional:

1. Complacência (submissão) ou troca, quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças, processo que pode levar a diferenças entre atitudes públicas e privadas;
2. Identificação ou afiliação: o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores, mas, não necessariamente, assumi-los como seus;
3. Internalização, envolvimento que se apoia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

Segundo Bastos (1997) as evidências dessa concepção tridimensional do apego psicológico foram encontradas pelos autores em dois estudos em que empregaram análises fatoriais, entre trabalhadores de setor de informática em universidade e entre estudantes do curso de administração. Além disso, os autores recomendaram aprofundar estudos nesta direção.

Bastos (1997) afirma que os trabalhos, estudos dessa concepção tridimensional fortalecem a perspectiva que enfatiza a necessidade de decompor a medida global de comprometimento em medidas mais específicas para identificar padrões ou estruturas de organização desses compromissos e possíveis conflitos entre comprometimentos.

Outro estudo aponta o Modelo Multidimensional de Medeiros, Albuquerque; Siqueira; Marques (2003). Um modelo baseado em múltiplos componentes. Segundo Medeiros (2003), este estudo teve como objetivo estabelecer um novo modelo de diagnóstico do comprometimento organizacional dos indivíduos identificando relações do comprometimento com as características organizacionais, antecedentes e o desempenho organizacional como consequente.

Medeiros (2003, p. 35) afirma que “na pesquisa os antecedentes estão relacionados à cultura da organização”. Em seu estudo foi confirmado que o comprometimento influencia o desempenho e que o sistema de recursos humanos influencia o comprometimento dos indivíduos. Foi utilizado um conjunto de 30 indicadores afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos, construídos a partir da revisão teórica realizada. A pesquisa foi aplicada através de questionários, utilizando uma escala tipo likert de seis pontos, variando de concordo totalmente a discordo totalmente.

Após análise fatorial a estrutura apresentada mostrou 07 fatores: um fator Afetivo, 03 fatores Instrumentais, 02 fatores Normativos e 01 fator Afiliativo. Os fatores Afetivo, Normativo e Instrumental foram detalhamentos dos fatores propostos anteriormente por Meyer e Allen. Além deste detalhamento maior dos fatores já conhecidos, o estudo apresentou outra dimensão, chamada de Afiliativa. Este fator ou dimensão sugere que o Comprometimento é resultante das interações sociais que acontecem na organização, do fazer parte do grupo.

Conforme Medeiros (2005, p. 7) “dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991)”.

Nesse modelo a primeira perspectiva abordada na escala refere-se ao comprometimento que resulta de um vínculo afetivo em relação à organização, com o sujeito identificando-se e envolvendo-se com ela. Nessa situação, o empregado permanece na organização porque quer. A segunda perspectiva diz respeito ao comprometimento que decorre do reconhecimento dos custos em deixar a organização. Refere-se ao comprometimento instrumental, uma situação onde os sujeitos permanecem porque precisam. Por fim, a terceira perspectiva, a normativa, onde o comprometimento reflete um sentimento de obrigação do sujeito em permanecer na organização. O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente

aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores definem o comprometimento organizacional em três componentes:

O primeiro comprometimento é o afetivo, definido como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Allen; Meyer (1990, p. 3 *apud* MEDEIROS, 2005, p. 7), “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]”.

O segundo componente é percebido como custos associados a deixar a organização, que a literatura trata como Instrumental. Segundo Allen; Meyer (1990, p. 3 *apud* MEDEIROS, 2005, p. 7), “empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam [...]”.

O terceiro componente trata o comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que conhecemos como normativo. Segundo Allen; Meyer (1990 *apud* MEDEIROS, 2005, p. 8), “empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

De acordo com Medeiros; Albuquerque; Siqueira; Marques (2005), a principal contribuição de Meyer e Allen (1990) ao estudo de comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. Os instrumentos desenvolvidos pelos autores foram de imensa valia para a operacionalização dos conceitos na literatura do comprometimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca por conhecimentos sobre o comprometimento organizacional foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o propósito principal analisar a importância do comprometimento organizacional dos colaboradores no processo da gestão de pessoas, e determinou-se, especificamente, identificar os enfoques teóricos do comprometimento organizacional e verificar a influência do comprometimento organizacional no processo da gestão de pessoas.

O estudo do tema comprometimento organizacional está inserido no contexto de preocupação das organizações em entender o indivíduo no ambiente de trabalho, conhecendo as variáveis que lhe motivam, lhe engajam e o tornam produtivo para as organizações.

O conceito de comprometimento consiste no grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo, significando um estado de lealdade a

algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos e desejos, ou seja, trata-se da relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados. Porém, pode ser considerado como algo não é estático; logo a empresa não precisa ser estática, e deverá procurar novas formas de fazer com que seus colaboradores se mantenham comprometidos, e ninguém melhor do que eles para expressar o que a empresa precisa para se obter o melhor resultado com eles.

O comprometimento é determinado por fatores internos e externos dos indivíduos, cabendo à organização identificar em que ponto ela saberá contribuir para que seus colaboradores estejam comprometidos, pois, a maneira como se fala sobre a sua empresa revela muito sobre o que se pensa dela, ou seja, o que se pensa sobre a empresa acabará determinando qual será o desempenho dela.

Uma vez sendo o comprometimento organizacional influenciado por fatores internos e externos, a organização não possui controle sobre os fatores/variáveis externos. Contudo, tem o domínio sobre os resultados obtidos, que vão além do fato de ter colaboradores comprometidos. Com a gestão eficiente, a empresa obtém um diferencial competitivo, característica fundamental em um mercado competitivo, onde as organizações concorrem com empresas de países desenvolvidos, com alto nível tecnológico e produtivo.

De acordo com a literatura pesquisada, destacam-se três enfoques unidimensionais dominantes nos estudos de comprometimento organizacional, constatando-se que o mais pesquisado é o da dimensão Afetiva, seguido dos estudos sobre o enfoque Instrumental, conhecido também como Calculativo, e o Normativo. Além desses, também constam os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional, que começaram a ser considerados depois que alguns estudiosos perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização.

Observou-se no estudo realizado que foi partindo da crítica de que o conceito global de comprometimento envolveria, simultaneamente, indicadores dos processos que o geram, que se passou a ter a preocupação com os resultados desse estado psicológico, definido como núcleo central ou aspecto substantivo, que define o comprometimento com a organização.

Ao término do estudo, constatou-se que os colaboradores comprometidos saberão falar bem sobre ela e passarão uma imagem boa para seus clientes, oferecendo excelentes atendimentos, enquanto os descomprometidos tornam-se indiferentes a qualidade dos mesmos. A empresa poderá trabalhar ações para que possa criar nos seus colaboradores o comprometimento, buscando-se elevar o seu nível, principalmente a base afetiva, que produz efeitos consideráveis no alcance dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

BANDEIRA, M. L. *et al.* As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, vol.4, n.2, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n2/v4n2a08.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2013.

BASTOS, A.V.B., BRANDÃO, M.G.A., PINHO, A.P.M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, maio/agosto: 1997, p. 97-120.

CHANG, J. J.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: criatividade e inovação. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, ano 3, n.2, p.13-38, 2002. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:S5bjSISMYuMJ:editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/download/26/2067+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 24 out. 2013.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. São Paulo, Makron Books, 1996.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. 7. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORNETTA, V. K. A administração de recursos humanos e suas funções. In: WESTPHAL, M. F.; ALMEIDA, E. S. (Orgs.). **Gestão de serviços de saúde**. São Paulo: Edusp, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, A. L.; FISCHER, R. M. **Gestão de pessoas na organização**: um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. São Paulo: Gente, 2002.
GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, Atlas, 2001.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo – USP, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v.11, n.1,p.1-16, 2005.

NÓBREGA, C. Entrevista publicada na **Revista Venda Mais**, ed. 125, set. 2004. Disponível em: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?ViewID={32E72BC9-F838-4577-AF25-A5803179DF22}>>. Acesso em: 24 out. 2013.

PEREIRA, I. M. T. B. Recursos humanos e educação: uma parceria indispensável. In: WESTPHAL, M. F.; ALMEIDA, E. S. (Orgs.). **Gestão de serviços de saúde**. São Paulo: Edusp, 2001.

REIS, L. G. **Produção de monografia**: da teoria à prática. 2. ed. Brasília: SENAC-DF, 2008.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências**: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.