

## PERCEPÇÃO DA INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

AN APPROACH OF THE HUMAN RESOURCES STRATEGIC MANAGEMENT INFLUENCES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Vera Lúcia da Silva Ventura\*

Docente e coordenadora de cursos superiores na Universidade Nove de Julho  
São Paulo, São Paulo, Brasil  
E-mail: veraluven@gmail.com

Nildes Raimunda Pitombo Leite

Professora Adjunta da área de Administração de Recursos Humanos  
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)  
Osasco, São Paulo, Brasil  
E-mail: nildes.pitombo@unifesp.br

### RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em uma Instituição de Ensino Superior. O objetivo foi investigar as percepções de docentes do ensino superior acerca da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. O estudo foi delineado pela pesquisa qualitativa e pelo método fenomenológico, com utilização da estratégia de pesquisa de estudo de caso único. Como estratégias de coleta de dados realizaram-se entrevistas, observação participante e pesquisa documental por meio de roteiros semi-estruturados. Esses dados foram tratados pelos procedimentos de análise de conteúdo e análise documental. Os resultados indicaram que, pela percepção dos entrevistados, a gestão estratégica de pessoas influencia o comprometimento dos docentes com a instituição e com a sua missão profissional como professores. Verificou-se que os docentes da graduação percebem essa influência com ênfase no comprometimento afetivo, enquanto que os docentes da pós-graduação demonstram a percepção dessa influência, com maior relevância, no comprometimento normativo.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas – GEP. Comprometimento Organizacional. Docência no Ensino Superior. Instituição de Ensino Superior.

### ABSTRACT

*This article presents the results of a survey conducted in a Higher Education Institution. The objective was to investigate the perceptions of teachers in higher education about the influence of strategic people management in organizational commitment. The study was designed by qualitative research nature as well as by the phenomenological method by means of the case study research tool. As a strategy for data collection took place interviews, participant observation and documentary research through semi-structured roadmaps. These data were treated by the procedures of content analysis and document analysis. The results indicated that the perception of respondents, the strategic management of people influences the commitment of teachers to the institution and its mission as professional teachers. It was found that undergraduate teachers perceive that influence with greater emphasis on affective commitment, whereas post-graduate studies teachers demonstrate the perception of that influence with greater relevance regarding the normative commitment.*

**Keywords:** Human Resources Strategic Management - GEP. Organizational Commitment. Teaching in Higher Education. Higher Education Institution.

Data de submissão: 10 março 2013.

Data de aprovação: 13 agosto 2014.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o ambiente organizacional vem se tornando cada vez mais competitivo e dinâmico. Esse ambiente oferece complexidades que desafiam as organizações a desenvolverem mecanismos próprios, capazes de potencializar suas competências corporativas e de garantir a sustentabilidade do negócio. Pressupõe-se que tais mecanismos poderiam tornar-se eficazes na medida em que os indivíduos, que compõem as organizações, estejam comprometidos com os resultados organizacionais.

Nesse contexto, encontram-se vários estudos como os de Schneider e Bowen (1985); Guest (1987); Ulrich (1991); Guest e Hoque (1994); Legge (1995); Boselie, Dietz e Boone (2005); Stone, Stone-Romero e Lukaszewski (2007); El-Kouba, Roglio, Corso e Silva (2009); Leite, Albuquerque e Kniess (2010) que conduziram a reflexões sobre os fatores que influenciam o comprometimento organizacional, bem como sobre a atuação da gestão das pessoas. Essas discussões pautaram-se em aspectos que suscitam o comprometimento, como o alinhamento e o compartilhamento dos interesses das organizações e dos indivíduos.

Tais aspectos denotam as mudanças nas perspectivas da gestão de pessoas para uma configuração estratégica, em que o ser humano passa a ser considerado o ator principal na formulação e na realização dos propósitos organizacionais sumarizados na visão, na missão, nos objetivos e nas metas organizacionais. Considera-se o desafio de alinhar e compartilhar os interesses dos funcionários como precursor do comprometimento organizacional e os esforços no entendimento e no direcionamento do comportamento humano como a essência da gestão estratégica de pessoas. A partir disso, extraem-se dois importantes construtos: gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional. Entende-se que esses construtos, quando associados, enriquecem as pesquisas nacionais e internacionais no âmbito dos estudos do comportamento organizacional.

Assim, a presente pesquisa teve como objetivo investigar a percepção, de docentes do ensino superior, acerca das possíveis influências da gestão estratégica de pessoas sobre o comprometimento organizacional. Tal objetivo partiu da intenção de associar os construtos gestão estratégica de pessoas (GEP) e comprometimento organizacional (CO) ao campo de pesquisa definido, neste estudo, como Instituição de Ensino Superior.

A escolha desse campo de pesquisa foi motivada pelo crescimento das Instituições de Ensino Superior - IES. No Brasil, o Ministério da Educação, seguindo a iniciativa de integração social e de formação para o trabalho e considerando o crescimento contínuo da demanda dos cursos universitários, incrementou os incentivos para a abertura de novas IES. Para garantir a formalização necessária e o controle de qualidade dos cursos oferecidos, definiu novas regras publicadas na Lei das Diretrizes e Bases - LDB. Dentre elas, encontra-se a dedicação e o envolvimento do docente com a Instituição de Ensino, despertando para o comprometimento desses indivíduos com a profissão e com a Instituição (MEC, 2014).

O crescimento desse ramo de atividades encoraja as instituições de ensino superior a investirem, fortemente, em infraestrutura, a potencializarem a gestão acadêmica e a fortalecerem o seu corpo docente. Para isso, as instituições de ensino superior definem novas políticas institucionais, baseadas nas políticas

educacionais das Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de forma que possam participar do processo de inclusão ao ensino superior demandado pela sociedade.

Diante dessas novas políticas, os gestores de instituições de ensino superior enfrentam diversas barreiras a começar pela postura de docentes veteranos que, muitas vezes, não aceitam as mudanças advindas do novo paradigma da gestão organizacional constituído pelos mantenedores. Essa constituição, segundo Netto (2009) deve-se à preocupação com as novas exigências do ambiente acadêmico de uma visão inovadora e de novas relações de poder. O autor destaca, ainda, que a nova gestão de instituições, em especial das privadas, solicita a escolha cautelosa dos cursos. Além disso, as instituições devem apresentar uma perfeita organização curricular, considerando políticas que reflitam na rentabilidade, sem ferir a imagem da instituição no mercado, em relação aos aspectos sociais e de qualidade no ensino, evitando, assim, conflitos com a comunidade.

Esse novo cenário traz consigo um grau elevado de complexidade para a gestão dessas instituições, uma vez que as IESs, em especial as privadas, passam a ser inseridas no mesmo contexto competitivo das demais organizações. A partir disso, evidencia-se a importância de se instituir políticas e práticas voltadas à visão estratégica, vinculando as ações às metas e objetivos organizacionais, para garantir perenidade em um mercado extremamente atrativo, porém específico, inclusive com exigências e fiscalizações direcionadas à garantia da qualidade dos cursos oferecidos e dos profissionais formados.

Contextualiza-se que os sujeitos de pesquisa, docentes de ensino superior foram escolhidos com base nas argumentações de autores da educação, em especial, Vasconcelos (2003). Segundo o autor, o comprometimento é entendido como uma condição fundamental para a assunção de responsabilidades, do docente, concebidas pela maturidade e pelo equilíbrio emocional. Além disso, essa condição existe pela concepção de que, para assumir um grupo de indivíduos com expectativas e experiências diversas, é imprescindível que o professor compreenda as suas responsabilidades como facilitador no processo de ensino-aprendizagem.

Outra motivação para a escolha dos docentes do Ensino Superior foi inspirada pelos estudos de Alves (1994) e Vasconcelos (2003). Os autores referem-se à negligência apresentada pelo professor quando deixa de se comprometer com a sua atualização constante, em especial com as mudanças sociais e comportamentais dos indivíduos. A falta de paixão pela formação e por gerações melhores, capazes de mudar o mundo, essencial para o exercício da profissão de professor, pode também levá-lo a baixos índices de comprometimento, o que fatalmente gerará sofrimento nos alunos, que perderão oportunidades, muitas vezes únicas, de desbravar conhecimentos que poderiam transformar suas vidas (ALVES, 1994; VASCONCELOS, 2003). Ademais, destaca-se que Rowe, Bastos e Pinho (2013) analisaram os efeitos do comprometimento com o desempenho de docentes do ensino superior e constataram evidências de que o vínculo do trabalho pode prever o desempenho desses profissionais.

Considerando as justificativas explicitadas, para atingir esse objetivo principal, foram traçados os seguintes objetivos específicos: caracterizar a GEP; caracterizar os enfoques afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional e, por fim, verificar as diferenças de percepção da GEP e do comprometimento organizacional entre docentes do ensino superior dos cursos de graduação e de pós-graduação *stricto-sensu*.

Entende-se que a presente pesquisa pode encerrar um potencial de contribuição para a compreensão da associação entre as estratégias de gestão de pessoas, vinculadas às metas das Instituições de Ensino Superior, e o comprometimento dos docentes com a missão de educador e com as próprias necessidades institucionais. Como o estudo é comparativo, entre dois grupos de docentes (graduação e pós-graduação), há a possibilidade de proporcionar reflexões e discussões sobre as diferentes estratégias de gestão das pessoas e a efetividade dessas estratégias na obtenção do comprometimento desses profissionais. A efetividade das estratégias evidencia-se pela percepção individual dos docentes sobre as estratégias e sobre o comprometimento organizacional.

### GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A área de recursos humanos, anteriormente denominada departamento de pessoal, era tradicionalmente considerada apenas um setor voltado às atividades administrativas, no que dizia respeito à gestão de benefícios, à folha de pagamento e a outras tarefas rotineiras.

Notadamente, foi a partir da década de 1990, que as tendências de mudanças na área de recursos humanos impulsionaram efetivamente a saída da administração de pessoal e promoveram profundas transformações na gestão de pessoas nas organizações, até alcançar o status estratégico de gestão estratégica de pessoas. Destacam-se nacional e internacionalmente dentre os autores que registraram essas transformações: Albuquerque (1999); Lacombe e Tonelli (2001); Albuquerque (2002); Tonelli, Lacombe e Caldas (2002); Fischer (2002); Ulrich (2003); Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005;2008); Lacombe e Chu (2008); Dutra (2009); Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrad e Drake (2009); Bohlander e Snell (2009); Barreto, Silva, Fischer, Albuquerque e Amorim (2011); Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011); Mascarenhas (2011); Mascarenhas e Claudius (2013).

Essas transformações ocorreram gradualmente, incorporando postura mais estratégica e produzindo capacidades derivadas da reconstrução de políticas, práticas e funções da área de gestão de pessoas (ULRICH, 1991; FLEURY e FLEURY, 2000; ALBUQUERQUE, 2002; FISCHER, 2002).

Essa postura foi motivada pelas mudanças nos modelos organizacionais que, em função do cenário competitivo, transformaram o gerenciamento de recursos humanos em um modelo que passou a abranger estratégias, políticas, práticas e filosofias de gestão de pessoas, vinculadas aos objetivos e metas organizacionais e não apenas a questões administrativas e burocráticas, como pode ser visto em Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2008).

Entende-se esse modelo como Gestão Estratégica de Pessoas - GEP, considerando a integração da gestão de pessoas ao modelo organizacional, que contempla as diretrizes organizacionais, permeando objetivos e metas. Por esse modelo a gestão de pessoas direciona, estrategicamente, sua atenção à conquista e à retenção de talentos que se comprometam com os ideais da organização. Ademais, atenta-se à preparação desses talentos em função dos objetivos organizacionais vinculados aos objetivos individuais de maneira integrada (DESSLER, 2002; DUTRA, 2008; LEITE e ALBUQUERQUE, 2009 e BOHLANDER e SNELL, 2010).

Para essa integração de objetivos, há a exigência de esmero na formulação de políticas inovadoras de recursos humanos, baseadas na visão, missão, objetivos e metas da organização e contempladas nas estratégias corporativas e nas contribuições para o bem-estar das pessoas, de forma que elas possam obter realizações profissionais e pessoais (ALBUQUERQUE, 2002; DEMO, 2010).

Ainda nesse sentido, pela integração da gestão de pessoas às estratégias organizacionais, os processos de gestão são reforçados, garantindo maior efetividade, coerência e consistência nas decisões e nos direcionamentos das pessoas. Consequentemente, o modelo de GEP ganha legitimidade e credibilidade (DUTRA, 2008). No entanto, a legitimidade e a credibilidade desse modelo são fatores que se reforçam pelas ações, apresentadas com as práticas de gestão de pessoas, e pelas diretivas, estabelecidas nas políticas de gestão de pessoas, especialmente com estratégias eficazes de comunicação.

Autores como Ulrich (1991); Dessler (2002); Siqueira e Gomide Jr. (2008); Bohlander e Snell (2010), somente alertam que é possível atingir os objetivos organizacionais por meio da excelência no relacionamento interpessoal, do envolvimento dos funcionários e da comunicação eficaz.

Além disso, Dutra (2008), Tanure, Evans e Cançado (2010) destacaram a importância de promover integração das práticas e políticas, ressaltando que as práticas de gestão de pessoas necessitam ser categorizadas, de maneira que todas as funções da área de recursos humanos sejam efetivamente realizadas.

Nas organizações brasileiras, entretanto, ainda cabe ao gestor de pessoas a função de executor, apesar da existência de técnicas e de sistemas sofisticados. Tal situação deve-se ao fato de que as práticas de gestão de pessoas ainda não estão articuladas entre si, dificultando, assim, a efetivação de uma atuação mais estratégica (TANURE, EVANS e CANÇADO, 2010). A importância da articulação das práticas de gestão de pessoas pode ser justificada pela dependência existente entre elas. Em situações de desarticulação dessas práticas, se não houver planejamento e alinhamento das ações de contratações e das ações de preparação de talentos, a área de recursos humanos poderá vulnerabilizar as estratégias que foram definidas. Para reduzir essa vulnerabilidade, nomeia-se a área de recursos humanos como responsável pela satisfação, estabilidade, continuidade e desenvolvimento dos funcionários na organização. Esses fatores, muitas vezes, podem explicar as intenções, o desempenho e o comprometimento organizacional desses funcionários (JUDGE, CABLE, BOUDREAU, 1995; NG, EBY, SORENSEN e FELDMAN, 2005).

Assim, o foco do modelo estratégico de gestão de pessoas concentra-se nos vínculos entre o desempenho humano e os negócios da organização e, as políticas de gestão de pessoas voltadas para a promoção da valorização, bem-estar e realização profissional e pessoal, de acordo com Demo, Fogaça, *et al.*, (2011) e Demo (2012 e 2013), são: política de recrutamento e seleção; política de envolvimento; política de treinamento, desenvolvimento e educação; política de condições do trabalho; política de avaliação de desempenho e competências e; política de recompensas. Portanto, esse conceito articulador do modelo estratégico passou a ser a busca de orientação estratégica para políticas e práticas de gestão de pessoas como visto em Fischer (2002), corroborado por Mascarenhas (2011).

## **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

A história dos estudos sobre comprometimento pode ser contada a partir das obras internacionais que visualizaram o comprometimento como um importante estudo na área do comportamento organizacional. Essas pesquisas encontraram relações entre comprometimento, comportamento e atitudes no trabalho (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979; MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982).

Com o avanço dos estudos, outros autores, como Bateman e Strasser (1984), juntaram-se à corrente das pesquisas sobre o fenômeno comprometimento organizacional. Esses mesmos autores afirmaram que as razões para estudar o comprometimento organizacional estariam relacionadas com a intenção de entender os fatores que explicassem a eficácia do desempenho do indivíduo. Além disso, tais autores buscavam verificar as relações do fenômeno com a satisfação do indivíduo no trabalho, suas construções afetivas e cognitivas, suas características pessoais e, ainda, com sua posição para assunções de responsabilidade. Bateman e Strasser (1984) também notaram as intenções de expandir conhecimentos sobre os fatores que influenciavam ou eram influenciados pelo comprometimento organizacional dos indivíduos com o seu trabalho e com a organização que o empregavam. Seguindo essas intenções, foram investigadas as relações entre esses fatores e o desempenho dos profissionais.

A partir dessas investigações, outras obras, como as de Mathieu e Zajac (1990) e de Mowday (1998), apresentaram análises do progresso das pesquisas sobre o comprometimento organizacional. Nessas análises, observam-se discussões importantes que, praticamente, definiram as linhas de estudos sobre o comprometimento organizacional, voltadas para a dimensão atitudinal. Para Kanter (1968), o princípio da base de cognição é a subordinação e a aceitação. Esse princípio é caracterizado pelas atitudes do indivíduo, vinculadas às recompensas ou às punições. Já o princípio da base de avaliação é a internalização, na qual o indivíduo se compromete com normas, valores e convicções sociais, desde que perceba coerência com os seus valores e suas crenças pessoais. E o princípio da base de gratificação emocional caracteriza-se pela identificação do indivíduo com as relações sociais e a afetividade com o grupo do qual participa.

Foi sinalizada por Mowday, Steers e Porter (1979) e reiterada por Mowday, Porter e Steers (1982) uma ligação entre os aspectos comportamentais e os aspectos de comprometimento. Essa possível ligação indicava que o comprometimento não deveria ser entendido apenas como lealdade do indivíduo com a organização, mas, sobretudo, como uma relação ativa em prol do bem estar dos envolvidos.

Nessa perspectiva, o comprometimento do indivíduo com a organização estaria ligado à disposição do indivíduo em exercer esforços em benefício da organização, da aceitação e da crença do indivíduo com relação aos objetivos organizacionais e ao desejo em manter-se vinculado à organização. Tal ligação caracteriza a perspectiva atitudinal em três componentes: identificação, envolvimento e lealdade (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979; MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982). Para esses autores, no componente de identificação, as atitudes do indivíduo seriam motivadas quando houvesse o despertar do sentimento de orgulho em relação à organização. Esse sentimento revelar-se-ia na forma positiva de posicionamento do indivíduo com relação à organização, sendo condicionado pelo alinhamento das metas e dos valores.

Vale salientar que o comprometimento organizacional pode ser considerado um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre o empregado e o empregador. Esse fenômeno é resultante, também, das alterações entre os benefícios adquiridos e os investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (KANTER, 1968; STAW e SALANCIK, 1970; HREBINIAK e ALUTTO, 1972; MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979).

Seguindo esses estudos, surgiu o modelo tridimensional, de Meyer e Allen (1997), que agrupa o comprometimento em três enfoques: afetivo, instrumental e normativo. No primeiro, denominado de *Affective* ou Afetivo, o indivíduo revela um apego e um envolvimento emocional. Por esse envolvimento emocional, ocorre uma identificação natural com a organização e, como resultado, o indivíduo permanece na organização porque quer. No segundo, o comprometimento é percebido como ônus ou prejuízos adquiridos no encerramento do contrato firmado com a organização. Nessa percepção, o vínculo é configurado pela necessidade financeira do indivíduo e é denominado de *Continuance* ou Instrumental. No terceiro enfoque, *Normative* ou Normativo, o indivíduo demonstra um sentimento de obrigação em manter o contrato como se ele devesse algo em troca do que já recebeu da organização.

Especificamente no Brasil, as construções conceituais sobre o comprometimento organizacional foram iniciadas na década de 1990, sendo desenvolvidas por vários autores, em especial por Bastos (1993). A partir de tais construções são encontradas, nos estudos brasileiros, investigações acerca das relações entre o comprometimento organizacional e fatores como: poder, Martins e Paz (2000); estímulo à criatividade, Fonseca e Bastos (2003); sentimento de justiça, Rego (2003); Rego e Souto (2004); Almeida e Silva (2006); Filenga e Siqueira (2006); estado da arte, Demo (2003); enfoques afetivo, normativo e instrumental, a partir das concepções de Meyer e Allen, Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008); Bastos e Menezes (2010); gestão de pessoas, comprometimento e contrato psicológico, Leite e Albuquerque (2011); revisão da dimensionalidade do comprometimento organizacional, Menezes e Bastos (2011); entrenchamento organizacional, Rodrigues e Bastos (2011). Destaca-se, ainda o estudo de Costa e Bastos (2013) no qual os autores constataram que quando ocorrem transformações organizacionais advindas das imposições das mudanças no âmbito internacional, o comprometimento dos trabalhadores é afetado negativamente.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

No presente estudo foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa, baseando-se em Miles e Huberman (1994); Neves (1996); Kude (1997); Godoy (2006); Flick (2004) e Lima (2010). Esta pesquisa ainda tomou por base, na escolha da abordagem, as considerações de Medeiros *et al.* (2003), que caracterizou a necessidade de desenvolver pesquisas na linha do comprometimento com abordagem qualitativa, haja vista que, normalmente, as pesquisas que exploram esse fenômeno seguem a forma escalar, ou estudos de casos descritivos, por abordagem quantitativa, com análises estatísticas.

Essas considerações foram constatadas pelo levantamento que tomou por base as publicações em periódicos científicos nacionais. Nessa busca, constatou-se que 78% dos artigos publicados nesses periódicos utilizaram-se da natureza de pesquisa quantitativa; 15%, de qualitativa-quantitativa; e 7%, de qualitativa. Essa constatação reforçou a escolha pela abordagem qualitativa, nesta pesquisa.

Baseando-se em Fachin (2003) optou-se pelo método fenomenológico, pois se pressupôs poder captar, com precisão, os aspectos essenciais do fenômeno em sua realidade. Além disso, o método fenomenológico permitiu transformar fatos em dados, partindo da perspectiva de cada indivíduo, da estruturação de significados e das intenções dirigidas pela própria consciência da população estudada.

Essa referência de direção, pela própria consciência da população estudada, também é apresentada por Moreira (2004) com a definição de 'fenômeno' como a percepção de um objeto, tornando-se visível à consciência, sendo real ou não. Além disso, o autor focalizou a fenomenologia como transmissão da intuição e a concebeu como uma ciência das essências que não considera pressuposições e somente o que realmente seja essencial na percepção.

Percebeu-se, também, que somente seria possível observar e descrever o fenômeno por meio de estudos em profundidade, e essa é a razão pela escolha do estudo de caso único, considerado por Yin (2005) como uma estratégia de pesquisa avaliada como adequada quando se busca descrever ou explicar um fenômeno. Além disso, embasou-se na visão de Eisenhardt (1989), que definiu o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa própria para sintetizar a compreensão das variáveis presentes em contextos unitários.

No que tange a presente pesquisa, contextualiza-se que foi realizada em nível organizacional, com docentes e gestores acadêmicos de graduação e de pós-graduação. No total foram entrevistados 20 docentes, entre graduação e pós-graduação *stricto-sensu*, com a proporção de 15 docentes de graduação e 2 docentes de pós-graduação, além de 1 gestor de graduação e 2 gestores de pós-graduação. Esses docentes foram selecionados aleatoriamente, em termos de gênero, titulação, tempo de casa e dedicação na IES, mas com o critério de atuarem como docentes na instituição de ensino analisada, nos cursos de graduação ou pós-graduação *stricto-sensu*, independentemente da exclusividade de atuação e do nível de contratação dos docentes.

Seguindo as recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), os docentes, que aceitaram participar das entrevistas, seguiram o procedimento proposto, com aprovação do termo de consentimento. Com o consentimento dos participantes, as entrevistas foram gravadas e tiveram duração, aproximada, de uma hora cada uma. Após as gravações, essas entrevistas foram transcritas e categorizadas de modo a facilitar as análises que foram iniciadas já durante o processo de transcrição dos dados coletados nas entrevistas.

Para as estratégias de coleta de dados seguiram-se, também, as recomendações de Eisenhardt (1989), buscando-se combinar estratégias de coleta de dados por meio de três fontes de evidência: entrevistas, observação e análises documentais.

A utilização de entrevistas com roteiro semiestruturado deve-se ao fato de que houve necessidade de revelar as motivações, atitudes, crenças e sentimentos sobre o fenômeno em estudo. Portanto, pelo roteiro, foi possível permitir que os entrevistados falassem individual e livremente sobre suas percepções. Concomitantemente, seguindo as propostas de coleta dos dados, realizaram-se observações diretas e participantes, sistematizadas com registros dos dados em protocolos. A observação direta e participante foi utilizada para coletar dados que, de alguma forma, não foram possíveis de serem alcançados somente por meio de entrevistas.



No que diz respeito às estratégias de análises dos dados foram realizadas análises de conteúdo, sob a luz das definições de Bardin (2002), como um conjunto de estratégias de análise que visa encontrar indicadores capazes de inferir os conhecimentos advindos da produção das mensagens. As análises foram inspiradas, em especial, nos fragmentos colhidos das mensagens nas entrevistas e nas observações, buscando-se os detalhes das características do conteúdo para formar as conclusões sobre o fenômeno estudado. Essa inspiração baseou-se, também, na visualização da análise de conteúdo como uma estratégia que visa verificar o que está por trás das palavras ditas sobre determinado tema (VERGARA, 2003).

Pela perspectiva da análise de conteúdo, foi possível desenvolver as análises com a codificação de unidades, com base na estrutura proposta, e com categorização das palavras, ou das frases-chave, como recomendado por Mayring (2000) e Bardin (2002). Após a construção das categorias, houve a categorização das palavras, ou das frases-chave, e, a partir dessa categorização, foram feitas as contagens das presenças e ausências, características dos procedimentos de análise de conteúdo sugeridos por Bardin (2002). Dessa feita, procurou-se apresentar as análises dos dados, com a utilização da técnica de contagem de presenças e ausências das palavras ou frases-chave, propostas por Bardin (2002), encontradas nas fontes de evidência.

## ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação das análises dos dados foi estruturada de forma a facilitar as interpretações. Para isso apresentam-se, no Quadro 1, entre parênteses, as quantidades de presenças e ausências das palavras ou frases-chave encontradas nas fontes de evidência. Buscou-se, ainda, apresentar as análises, separadamente, pelas categorias: GEP e comprometimento organizacional.

Como pode ser observado no quadro 1, na primeira categoria (GEP) verifica-se que não há percepção dos investimentos em treinamento entre os docentes da pós-graduação (P<sub>0</sub>; A<sub>4</sub>). Isso pode dever-se ao fato de que, como revelado nas entrevistas e nas observações, os docentes não entendem como uma preocupação necessária da instituição por tratar-se de uma categoria de professores com alto nível de qualificação.

Por outro lado, os docentes da graduação percebem, em maior parte (P<sub>10</sub>; A<sub>6</sub>), esse investimento, embora possa ser notado elevado índice de ausência quanto à percepção de preocupação com o aprimoramento de suas habilidades, tanto entre os docentes da graduação (P<sub>3</sub>; A<sub>13</sub>) quanto entre os docentes da pós-graduação (P<sub>0</sub>; A<sub>4</sub>). Tendo sido revelado que esse aprimoramento é mais percebido na informalidade pelo relacionamento interpessoal entre os docentes da graduação (P<sub>11</sub>; A<sub>5</sub>), e em menor grau, mas, ao mesmo tempo, significativa (P<sub>2</sub>; A<sub>2</sub>), os docentes da pós-graduação também percebem o aprimoramento das habilidades na informalidade pelo cotidiano das atividades e pelo relacionamento com os demais docentes.

**Quadro 1 – Bases para Análise de Conteúdo**

Unidade de codificação	Categorização das palavras ou frases-chave	Presença (P)		Ausência (A)	
		Graduação	Pós Graduação	Graduação	Pós Graduação
<b>Gestão estratégica de pessoas</b>					
Treinamento	Investimentos em cursos e treinamentos	10	0	6	4
Aprimoramento de habilidades	Preocupação com aprimoramento profissional	3	0	13	4
	Aprimoramento informal pelo relacionamento	11	2	5	2
Possibilidade de trabalhos futuros	Preparação para futuros trabalhos na organização	7	4	9	0
Valorização	Reconhecimento e valorização dos talentos	4	3	12	1
Remuneração	Remuneração, pagamento, salário	11	4	5	0
Incentivos	Incentivos, premiação, benefícios	9	4	7	0
Planos de carreira	Promoção, oportunidades de crescimento profissional	8	2	8	2
<b>Comprometimento Organizacional</b>					
Comparação com outras IES	Orgulho em trabalhar na IES	15	1	1	3
Poder de empregabilidade	Boa posição frente ao mercado de trabalho	10	4	6	0
Significado da docência	Absorção das atividades pela melhoria desempenho	16	4	0	0
Significado da IES	Absorção das atividades pelo bem estar da Instituição	10	2	6	2
Relação entre docente e IES	Lealdade, reciprocidade, envolvimento emocional	14	1	2	3
	Alinhamento de valores; identificação	11	2	5	2
	Pressão pelas normas e regulamentos	8	0	8	4
	Custos/perdas financeiras de um desligamento	5	0	11	4
	Retorno financeiro	11	1	5	3
	Obrigações; troca de favores	5	0	11	4
Intenção com a profissão	Interesse em continuar na IES	16	4	0	0
Intenção com a IES	Interesse em continuar na área acadêmica	16	4	0	0
<b>Comparação entre graduação e pós-graduação <i>stricto-sensu</i></b>					
Significados de trabalho na graduação	Construção de conhecimento acadêmico	5	1	11	3
	Construção de conhecimento profissional	14	4	2	0
	Autonomia; maturidade	1	0	15	4
Significados de trabalho na pós-graduação	Construção de conhecimento acadêmico	14	4	2	0
	Construção de conhecimento profissional	3	1	13	3
	Autonomia; maturidade	13	4	3	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à preparação para futuros trabalhos na organização, a percepção é maior entre os docentes da pós-graduação (P<sub>4</sub>; A<sub>0</sub>), ao passo que os docentes da graduação percebem essa preparação, mas de uma forma pouco acentuada (P<sub>7</sub>; A<sub>9</sub>). Tal fato pode ser justificado pela revelação, tanto nas entrevistas quanto nas observações, de que essa preparação não é comunicada a todos de maneira formal, podendo, assim, dificultar a percepção dos docentes. Já na pós-graduação, os docentes mencionaram e deixaram claro que se trata de uma situação normal da própria função, dado que a medida é baseada nas produções acadêmicas e na formação de novos mestres e doutores. Para esses docentes tal situação, por si só, já transcende a preparação para trabalhos futuros.

No que tange ao reconhecimento pelo trabalho e à valorização dos talentos, nota-se maior percepção por parte dos docentes da pós-graduação (P<sub>3</sub>; A<sub>1</sub>) do que dos da graduação (P<sub>4</sub>; A<sub>12</sub>). Essa revelação pode ser atribuída ao fato de que os docentes da pós-graduação não entendem seu trabalho como operacional, como é entendido pelos docentes da graduação.

Quando perguntados sobre o entendimento das políticas de remuneração, os docentes manifestaram satisfação e equivalência com o mercado de trabalho, embora também tenha sido manifestado desconhecimento, por parte dos docentes da graduação (P<sub>11</sub>; A<sub>5</sub>), dos critérios estabelecidos nessas políticas.

Em relação aos incentivos, houve registros de percepção geral entre os docentes da pós-graduação (P<sub>4</sub>; A<sub>0</sub>), até pelo relato de produção científica qualificada pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), em especial pelas publicações internacionais, pelos registros de patentes e por outras atividades que elevam a pontuação na avaliação da IES. Por outro lado, os docentes da graduação percebem os incentivos (P<sub>9</sub>; A<sub>7</sub>), mas destacam não haver critérios claros e bem definidos quanto às premiações.

No que diz respeito à percepção de plano de carreira houve um equilíbrio entre os docentes da graduação (P<sub>8</sub>; A<sub>8</sub>) e os da pós-graduação (P<sub>2</sub>; A<sub>2</sub>), indicando, dessa forma, que as regras não são claras para todos e que a política de planejamento de carreira é perceptível, mas não evidente.

Fez-se a análise de percepção de políticas de GEP com indicações de que, no geral, os docentes, tanto da graduação quanto da pós-graduação, percebem a existência de tais políticas, embora de uma forma ainda embrionária quanto às ações específicas, porém vinculadas aos objetivos institucionais.

Ainda no quadro 1, nota-se na categoria comprometimento organizacional que, quando os docentes foram interrogados sobre as comparações da IES com outras instituições, visando analisar as manifestações de orgulho em trabalhar na IES, registrou-se uma quase unanimidade entre os docentes da graduação (P<sub>15</sub>; A<sub>1</sub>). Essa manifestação deu-se com relatos emocionados dos docentes quanto à forma de tratamento que a IES dedica aos seus funcionários em geral, tendo sido mencionado que esse tratamento dificilmente é encontrado em outras IESs.

Os docentes da pós-graduação manifestaram orgulho relativo (P<sub>1</sub>; A<sub>3</sub>) com comparações mais pragmáticas e pouco simbolismo de orgulho em atuar na IES. Essa manifestação pode ser explicada pelo relato da maioria em termos de se tratar de programas em fases iniciais, mas foram registradas manifestações de perspectivas positivas com relação ao crescimento e à possibilidade de reversão dessa percepção.

Quanto ao poder de empregabilidade dos docentes, houve maior ausência entre os docentes da graduação (P<sub>10</sub>; A<sub>6</sub>) do que entre os da pós-graduação (P<sub>4</sub>; A<sub>0</sub>). Essa ausência pode ter ocorrido pela situação em termos de titulação dos docentes da graduação, pois se considera que 29% possuem nível de

especialistas, sem a titulação de mestre. Como mencionado por alguns docentes, atualmente o que define a empregabilidade de um professor é a titulação de mestre e doutor. Além disso, os docentes alegaram que o poder de competitividade, no meio acadêmico, é condicionado também ao índice de produtividade, analisado pelas publicações qualificadas dos docentes junto a CAPES/ CNPQ.

Ao investigar a relação entre os docentes e a IES, os conteúdos registrados apontam para maior sentimento de lealdade, reciprocidade e envolvimento emocional entre os docentes da graduação (P<sub>14</sub>; A<sub>2</sub>) do que entre os da pós-graduação (P<sub>1</sub>; A<sub>3</sub>). Essa diferença permanece no que tange à importância relativa ao retorno financeiro. Os docentes da graduação apresentaram maior alinhamento de valores e identificação com a IES (P<sub>11</sub>; A<sub>5</sub>), embora os docentes da pós-graduação tenham mantido certa neutralidade nesse quesito. De uma forma invertida, foi notada uma neutralidade entre os docentes da graduação (P<sub>8</sub>; A<sub>8</sub>) no que diz respeito à pressão por normas e regulamentos, enquanto que os docentes da pós-graduação não apresentaram essa percepção de controle (P<sub>0</sub>; A<sub>4</sub>).

Quando o assunto direcionava para os custos ou perdas financeiras advindas de um possível desligamento, os docentes da graduação manifestaram pouca preocupação (P<sub>5</sub>; A<sub>11</sub>), e, de uma forma ainda mais assertiva, os docentes da pós-graduação não consideraram essa possibilidade (P<sub>0</sub>; A<sub>4</sub>), nem durante as entrevistas nem nas observações.

Quanto ao sentimento de obrigação e de necessidade de troca de favores, houve pouca elucidação dos docentes da graduação (P<sub>5</sub>; A<sub>11</sub>) e nenhuma por parte dos docentes da pós-graduação (P<sub>0</sub>; A<sub>4</sub>). Fechando a categoria comprometimento organizacional, nota-se maior manifestação da percepção de fatores relacionados ao comprometimento, independente de enfoques afetivo, normativo ou instrumental por parte dos docentes da graduação.

O destaque na comparação entre atuar na graduação e na pós-graduação ocorre pela busca por significados de trabalho: em termos de construção de conhecimento e formação profissional, houve maior percepção pela categoria de docentes da graduação, enquanto que, em termos de construção do conhecimento acadêmico e de autonomia e maturidade, o conteúdo registrado aponta para maior percepção dos docentes da pós-graduação.

No geral, os dados indicam que há possibilidade de obtenção do comprometimento dos docentes por meio da congruência de valores. Além disso, observa-se a obtenção do comprometimento, também, pela integração dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais, bem como se evidencia a associação entre a proximidade dos gestores com os docentes e o comprometimento organizacional. Essa proximidade somente é possível quando o indivíduo identifica-se naturalmente com a organização e permanece na organização porque quer, da forma como definiram Meyer e Allen (1997).

Outro enfoque que aparece, como resultado da pesquisa com os docentes da pós-graduação, é o enfoque normativo que, segundo Meyer e Allen (1997), representa o sentimento de obrigação em permanecer na IES como se houvesse uma dívida em troca de tudo o que a IES proporciona aos docentes, inclusive em termos de reciprocidade. O enfoque do comprometimento normativo, nesses termos, é evidenciado na declaração de um docente da pós-graduação de que “[...] eu faço a minha parte com ela, e espero que ela faça o mesmo por mim [...]”. Essa declaração revela a percepção de troca e reciprocidade que há entre os docentes de pós-graduação e a IES, e corrobora as afirmações de Siqueira e Gomide (2008).

Já o enfoque instrumental, que diz respeito ao vínculo pela necessidade financeira e à percepção de prejuízos que poderiam ser gerados com o desligamento ou como proveito associado com a participação continuada pouco apareceu na pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar a percepção, de docentes do ensino superior, acerca das possíveis influências da GEP sobre o comprometimento organizacional. Para atingir esse objetivo, seguiram-se as metas definidas nos objetivos específicos. Inicialmente, buscou-se o entendimento das políticas de GEP da IES e da percepção dos docentes com relação a tais políticas. Com base nesse entendimento, foi possível comparar as percepções dos docentes da graduação e da pós-graduação *stricto-sensu* e, posteriormente, categorizar o comprometimento organizacional pelos enfoques afetivo, normativo e instrumental desses docentes.

Constatou-se, inicialmente, que prevalece o fator de satisfação dos docentes da graduação e da pós-graduação com a possibilidade de exercer sua função em uma instituição que busca valorizar seus professores e empreende importantes ações de desenvolvimento vinculadas aos objetivos e metas organizacionais, configuradas como GEP. Essas ações são geradoras de orgulho, por parte dos docentes, em atuar na IES e manter o vínculo, enquanto houver interesse de ambas as partes.

Vale ressaltar que há uma cultura de compartilhamento e integração entre os docentes da IES. Essa cultura evidencia-se de tal forma que, quando há contratação de novos professores, os docentes veteranos transferem, aos recém-chegados, motivações para investirem em contribuições, garantindo, assim, a sustentabilidade da instituição. Por meio dessa cultura de compartilhamento e integração, a IES consegue atender às demandas sociais e governamentais e garantir a competitividade peculiar de uma instituição de ensino superior privada.

Considera-se, ainda, que os docentes percebem que há intenção, por parte da IES, em melhorar o desempenho dos funcionários em prol da consecução dos objetivos e metas institucionais. Notou-se essa percepção no que tange às políticas de desenvolvimento, como uma forma de qualificar as equipes para atingir os objetivos organizacionais, com foco no comprometimento dos integrantes. Tal constatação corrobora as explicações de Dutra (2008), Dessler (2002), Bohlander e Snell (2010), no que tange ao desenvolvimento das pessoas para as atividades futuras.

Os docentes da graduação percebem que, muitas vezes, as ações voltadas à qualificação formal não são efetivadas por conta das falhas de comunicação. Essas falhas na comunicação também foram evidenciadas, pelos docentes da graduação, quanto às políticas de incentivos e recompensas e de promoção e carreira. Na literatura tais falhas de comunicação foram reforçadas por Ulrich (1991); Dessler (2002); Siqueira e Gomide Jr. (2008); Bohlander e Snell (2010).

Observa-se a percepção da existência de programas que visam a incentivar e recompensar os docentes, bem como de ações que formulam a sequência de posições ocupadas pelos docentes na IES. Entretanto, esses programas e ações não apresentam critérios claros, o que faz com que os docentes declinem da participação, embora tal situação não prejudique a percepção de satisfação, estabilidade e possibilidade de continuidade e de desenvolvimento dos docentes. Tal percepção aponta para possíveis

evidências de que a GEP aproxima os indivíduos e melhora o relacionamento entre os docentes e a IES, em especial pela transparência com relação aos valores organizacionais.

Enfatiza-se, nesse contexto, o enfoque afetivo, dos docentes da graduação, pela percepção da influência de fatores como congruência de valores, integração de objetivos e proximidade no comprometimento organizacional. Tal enfoque é constatado, pois essa percepção alinha-se ao sentimento de apego e ao envolvimento emocional do docente com a instituição. Além disso, observa-se que tais fatores somente são possíveis quando o indivíduo identifica-se naturalmente com a organização. A partir dessa observação, entende-se que os docentes da graduação, perceptores desse alinhamento emocional, permanecem na instituição porque querem. Essa constatação está alinhada à caracterização do enfoque afetivo do comprometimento organizacional na perspectiva atitudinal proposta por Mowday, Steers e Porter (1979); Mowday, Porter e Steers (1982), na qual essa perspectiva se revela nos componentes de identificação, envolvimento e lealdade dos funcionários com a organização. Para esses autores, no componente de identificação, as atitudes do indivíduo seriam motivadas quando houvesse o despertar do sentimento de orgulho em relação à organização. Esse sentimento revelar-se-ia na forma positiva de posicionamento do indivíduo com relação à organização, sendo condicionado pelo alinhamento das metas e dos valores.

Com relação aos docentes da pós-graduação, evidencia-se o enfoque normativo, especialmente pela percepção de reciprocidade na relação. Porém, não se constatou presença do enfoque instrumental. De fato, tanto os docentes da graduação quanto os docentes da pós-graduação *stricto-sensu* percebem sua permanência na IES mais por uma opção própria do que por uma obrigação legal de dependência, exclusivamente monetária. Tal evidência corrobora as constatações de Rowe, Bastos e Pinho (2013), quando concluíram que o comprometimento instrumental influencia negativamente a produção acadêmica dos professores, e o comprometimento com a carreira influencia positivamente o esforço instrucional.

Por fim, com este estudo e com as contribuições dele esperadas, podem ter advindo o entendimento dos fatores percebidos pelos docentes do ensino superior quanto à GEP e ao comprometimento organizacional, tanto na profissão quanto na instituição. Por esses fatores pode ser possível identificar a valorização da erudição conquistada pelos docentes. Tal erudição é adquirida por meio dos investimentos, da IES, em ações voltadas à formação continuada e, acima de tudo, pela possibilidade de atuação ativa e colaborativa, direcionada pela gestão acadêmica, no planejamento pedagógico dos cursos.

Este estudo pode, ainda, ter possibilitado o entendimento sobre a valorização dos docentes, percebida pelas ações que vinculam o desenvolvimento do profissional ao desenvolvimento da instituição. Essa valorização trata de um fator que pode incentivar o comprometimento dos docentes, na medida em que tende a permitir a legitimação da importância do docente para a instituição. Por meio dessa legitimação pode ser possível estabelecer a parceria e a cumplicidade entre docente e IES. Porém, para que ocorra esse estabelecimento, torna-se fundamental a transparência e lisura nos processos de comunicação da instituição.

Por esses fatores identificados, notou-se que o comprometimento dos docentes com a IES pode ser gerado muito mais pela congruência de valores, integração de valores e proximidade na relação, do que pela dependência monetária, haja vista que os incentivos monetários foram apresentados pelos docentes como uma consequência de sua dedicação ao trabalho. Da mesma forma, o comprometimento dos docentes com o trabalho pode ser motivado pela responsabilidade social que eles assumem como missão pessoal e

profissional. Tal missão é percebida como fator que estimula a continuidade dos docentes na profissão e, quando lhe é permitido cumpri-la, também na IES.

Portanto, retomando o modelo tridimensional, apresentados por Meyer e Allen (1997), observou-se no presente estudo, a manifestação do comprometimento afetivo muito mais forte do que o comprometimento normativo e instrumental, despertados pelas ações da GEP.

O tema explorado, neste artigo, é consideravelmente amplo e há que se ponderarem vários desdobramentos que surgem a cada investigação sobre o fenômeno. Assim, vale reportar sugestões para possíveis aprofundamentos da pesquisa e de temas relacionados. Como não houve a pretensão de estabelecer a relação entre os docentes, as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional, mas de entender como os docentes percebem a associação da GEP com o comprometimento organizacional, nota-se a importância de novos estudos que sejam direcionados ao estabelecimento dessa relação.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. In: Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord). As pessoas na organização, p. 35-50 São Paulo: Gente, 2002.
- ALMEIDA, G. O., SILVA, A. M. M. Justiça organizacional, impacto do burnout e o comprometimento dos trabalhadores. GESTÃO ORGANIZACIONAL, v. 4, n.2, mai./ago Recife: UFPE, 2006..
- ALVES, R. A alegria de ensinar. São Paulo: ARS Poética Editora. 1994.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo, Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARRETO, L. M. T. S., SILVA, M. P., FISCHER, A. L., ALBUQUERQUE, L. G., AMORIM, W. A. C. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. Revista de Administração - ReA, v. 4, n.1, p. 215-232. Santa Maria: UFSM, mai./ago. 2011.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas - RAE, n. 33, p. 52-54. São Paulo: FGV, 1993.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional . In: SIQUEIRA, M. M. M. e Funcionários. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BASTOS, A. V. B. e MENEZES, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? Estudos de Psicologia, v. 15, p. 299-307, Natal: UFRGN, 2010.
- BATEMAN, T., STRASSER, S. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. Academy of Management Journal, v. 27, pp. 95-112. 1984.
- BOHLANDER, G. e SNELL, S. Administração de recursos humanos. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOONE, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.
- COSTA, F. M. e BASTOS, A. V. B. Transformações em organizações de fruticultura irrigada e a dinâmica do comprometimento organizacional. READ - Revista Eletrônica de Administração, v.19, n.3, pp. 675-708. Porto Alegre: UFRGS, 2013.
- DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2010.
- DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. rPOT – Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, Brasília, v. 3, n. 2, p. 185-213, jul./dez. 2003.
- DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online), São Paulo, v. 12 n. 5, p. 15-42, Set/out 2011.

## PERCEPÇÃO DA INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

- DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.
- DEMO, G. MARTINS, P. R. e ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. Revista Alcance - Eletrônica, v. 20, n.2 - p. 237-254 –, abr./jun. Santa Catarina: UNIVALI, 2013.
- DESSLER, G. Human resource management. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na organização moderna. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. Academy of management review, vol. 14, n. 4, 1989.
- EL-KOUBA, A; ROGLIO, K. D.; CORSO, J. M.; SILVA, W. S. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. RAE. N. 3, v. 49, p. 295 – 308, 2009.
- FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FILENGA, D. SIQUEIRA M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v.41, n.4, p. 431-441. São Paulo: FGV, out./nov./dez., 2006.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M., (org.), As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias organizacionais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FONSECA, C. A. e BASTOS, A.V.B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 3, n.1, p. 61-88. Brasília: UnB, 2003.
- GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A. B. (org.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.
- GUEST, D. E.; HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. Personnel Management, v. 26, n. 11, p. 40-43, 1994.
- HREBINIAK, L. G. e ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quaterly, 17, 555-573, 1972.
- JUDGE, T. A.; CABLE, D. M.; BOUDREAU, J. W.; JR., R. B. D. An empirical investigation of the predictors of executive career success. Personnel Psychology, v. 48, n. 3, p. 485-520, 1995.
- KANTER, R. M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in Utopian communities. American Sociological Review. 33 n.4, pp 499-517, 1968.
- KUDE, V. M. M. Como Se Faz um Projeto de Pesquisa Qualitativa em Psicologia. Psico – Revista da Faculdade de Psicologia da PUC-RS, v. 28, n.1, p. 9-34, 1997.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. Revista de Administração de Organizações, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das organizações sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 5 n.2, p. 157-174. Curitiba: ANPAD, mai/ago 2001.
- LEGGE, K. Human resource management: rhetorics and realities. London: Macmillan, 1995.
- LENGNICK-HALL, M. L. LENGNICK-HALL, C. A., ANDRAD, L.S., DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. Human Resource Management Review, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.
- LEITE, N. R. P., ALBUQUERQUE, L. G., Gestão estratégica de pessoas: conceitos, evolução e visão, In: LEITE, N. R. P., ALBUQUERQUE, L. G. (Orgs). Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas, p. 3-16. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEITE, N. R. 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, São Paulo: UNINOVE, out ./dez. 2010.
- LEITE, N. R. P., ALBUQUERQUE, L. G., Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. Revista de Administração - RAUSP, v. 46, n.1, p. 19-31. São Paulo: FEA-USP, jan/mar 2011.
- LIMA, E. O. Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. Pretexto, v. 11, n.1, p. 73-93, jan/mar, 2010.



- MARTINS, J. L. T. P., PAZ, M. G. T. Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma organização pública de serviços de informática, *Revista de Administração*, v. 35, n.4, p. 61-71. São Paulo: USP, 2000.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F., ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M., SÁNCHEZ-GARDEY, G. Human Resource Management as a Field of Research. *British Journal of Management*, v. 19, n. 2, p. 103-119, 2008.
- MASCARENHAS, A. O. *Gestão Estratégica de Pessoas: evolução teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MASCARENHAS, A. O., CLAUDIUS, A. Q. B. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. *Revista de Administração de Organizações - RAE*, v. 53, n. 1, p. 35-45. São Paulo: FGV, jan/ fev. 2013.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MAYRING, P. *Qualitative Content Analysis*. *Forum Qualitative Sozialforschung*. Volume 1, No. 2, Art. 20, 2000.
- MEC – Ministério da Educação, 2014. *Lei das Diretrizes e Bases*. Disponível em 2014. <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. acessado em: 06/09/2014.
- MEDEIROS, A. F., ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M, MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 7, n. 4, p. 187-209 Curitiba: ANPAD, out./dez. 2003.
- MENEZES, I. G. e BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. *Estudos de Psicologia* v.28, n.4, pp. 463-474. Campinas: PUC, 2011.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London. Sage Publication, 1997.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MOREIRA, D. A. *O Método Fenomenológico na Pesquisa*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- NETTO, J. P. S., *Gestão profissional de instituições de ensino superior no mundo da Iniciativa Privada*, *Revista Acadêmica Eletrônica Sumaré*, São Paulo, v. 1, nº 4, 2009.
- NEVES, J. L. *Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades*. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.1, nº 3, 1996.
- NG, T. W. H.; EBY, L. T.; SORENSEN, K. L.; FELDMAN, D. C. Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, v. 58, n. 2, p. 367-408, 2005.
- REGO, A. SOUTO, S. Comprometimento organizacional - um estudo luso- brasileiro sobre a importância da justiça, In: XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador: ANPAD, 2004.
- REGO, A. Climas de justiça e comprometimento organizacional. In: *Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 3, nº. 1, p. 27-60. Brasília:UFSC, 2003.
- RODRIGUES A. C. A.; BASTOS A. V. B. Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: Zanelli, J.C. e Tolfo S. R. (Orgs.) *Processos Psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.
- ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B., PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. *Revista Organização e Sociedade*. [online]. vol.20, n.66, pp. 501-521, 2013.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, v. 70, p. 423-433, Aug. 1985.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S. Suporte no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Ed.). *Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*, p.283-286. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STONE, D. L.; STONE-ROMERO, E. F.; LUKASZEWSKI, K. The impact of cultural values on acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, v. 17, p. 152-165, 2007.

STAW, B. M., SALANCIK, G. R. *New directions in organizational behavior*. Illinois: St. Clair Press, 1970.

TANURE, B.; EVANS, P. e CANÇADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em organizações no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v.14, n.4, p. 594-614. Curitiba: ANPAD, 2010.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G; BOOG, M. (coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. 3ª. ed. São Paulo: Gente, v. I, 2002.

ULRICH, D. et al. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, v. 14, n. 2, p. 89-103, Apr./June 1991.

ULRICH, D. Uma nova ordem para recursos humanos.. In: ULRICH, D. (Org.). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2003.

VASCONCELOS, M. L. Docência e autoridade no ensino superior: uma introdução ao debate in TEODODO A., VASCONCELOS, M. L. (Org.) *Ensinar e Aprender no Ensino Superior*. São Paulo: Cortez, 2003.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos*. São Paulo: Bookman, 2005.