

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

CLAUDIO CESAR DA SILVA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO EM
ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES: UM ESTUDO MULTICASOS**

São Paulo – SP

2014

CLAUDIO CESAR DA SILVA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO EM
ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES: UM ESTUDO MULTICASOS**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE AND COMMITMENT IN
HOSPITAL ORGANIZATIONS: A MULTICASE STUDY**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonel César Rodrigues

São Paulo – SP

2014

Silva, Claudio Cesar da.

Gestão estratégica de pessoas e comprometimento em organizações hospitalares: um estudo multicaseos./ Claudio Cesar da Silva. 2014.

189 f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2014.

Orientador (a): Prof. Dr. Leonel César Rodrigues.

1. Gestão Estratégica de Pessoas. 2. Comprometimento Organizacional. 3. Organizações Hospitalares.

I. Rodrigues, Leonel César. II. Título

CDU

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES: UM ESTUDO MULTICASOS

Por

CLAUDIO CESAR DA SILVA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dr. Leonel Cezar Rodrigues – orientador – Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Prof. Dr. Reed Nelson Eliot – Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Prof. Dr. Dra. Amélia Silveira – Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo – Universidade Municipal de São Caetano do Sul -USCS

Prof. Dra. Denise Barros Azevedo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

São Paulo, 11 de Dezembro de 2014

*Minha querida mãe, **Lourdes** (in memoriam),
cujo amor incondicional e irrestrito
tornou-se referência
para o desenvolvimento de
valores como
amor, perdão, comprometimento, generosidade e respeito
às pessoas e a tudo que faz parte de nossas vidas.*

*Profa. Dra. Nildes R. Pitombo Leite,
que me proporcionou
aberturas para os horizontes
da área científica,
presenciou a evolução deste
trabalho e iluminou o meu caminho!*

AGRADECIMENTOS

Desde muito pequeno aprendi com minha mãe a, diariamente, lembrar-me de agradecer a Deus pelas bênçãos concedidas naquele dia e pela permissão de mais um dia de realizações. Portanto, ao concluir este trabalho, sinto um forte sentimento de agradecimento, porque em uma jornada longa e laboriosa, como é a realização de um curso de doutorado, dificilmente alcançamos o objetivo final sem essa força divina e a contribuição das pessoas e dos anjos que surgem no caminho. A partir dessas palavras, procuro abençoar a todos aqueles que de alguma forma compartilharam da execução deste estudo e específico algumas contribuições fundamentais. Entretanto, peço perdão por alguma ausência ou falha.

Primeiramente, gostaria de agradecer a DEUS que, pelo seu imenso amor, vem me proporcionando forças para prosseguir em minha trajetória de vida e me ofertando oportunidades de aprendizado para que eu possa me tornar uma pessoa e profissional melhores.

Agradeço à minha querida, Prof^a. Dr^a. Nildes R. Pitombo Leite, minha primeira orientadora, pela paciência e compreensão das minhas limitações e, principalmente, pela sabedoria com que me ajudou a vencer as ansiedades nessa trajetória. Agradeço pela sua paciência, persistência e serenidade enobrecedoras, que me possibilitaram um novo posicionamento no mundo.

Agradeço imensamente à minha família, pela torcida e apoio que ofereceram para que eu pudesse realizar com tranquilidade meu estágio doutoral no exterior, meu pai Antonio Pereira da Silva, meu irmão Ademir Arildo da Silva, minha cunhada Maria Eliana Oliveira Silva e meus sobrinhos Leonardo Oliveira Silva e Gabriela Oliveira Silva. Ainda, agradeço especialmente à minha irmã espiritual Olga Cristina Rossin e seu esposo Anderson Nunes, pela acolhida generosa em sua residência, durante minhas incontáveis viagens para São Paulo.

Agradeço, também, aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) que participaram desse Doutorado Interinstitucional (DINTER) com a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e contribuíram com minha formação e desenvolvimento acadêmico. Aos meus colegas de turma que se dispuseram a expressar suas opiniões em relação ao projeto apresentado para elaboração desta tese, aqui representados pela Profa. Roosiley Sousa. Aos colegas de trabalho que sempre me estimularam e assumiram tarefas para que eu pudesse me

dedicar mais ao doutorado, representados aqui pela professora Camila Miranda. Aos técnicos-administrativos da UFMS e da UNINOVE que sempre me atenderam com carinho e presteza.

Estendo meus agradecimentos também: à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, representada pelo Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima Filho; à UNINOVE, representada pelo Prof. Dr. Leonel César Rodrigues, pelo empenho na realização desse Doutorado Interinstitucional em Administração, celebrado entre essas duas universidades e; ainda à Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES), pelo apoio na realização do meu estágio doutoral no exterior, realizado no, Instituto de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG/ULISBOA), no ano de 2014.

Agradeço, em especial, aos professores coorientadores do período de estágio doutoral no ISEG, em Lisboa, Helena Jerónimo e Paulo Lopes Henriques, pela paciência nas orientações, correções e disponibilidade de infraestrutura para os meus estudos. Também agradeço à assessora da reitoria daquela Instituição, Filomena Ferreira, pelo suporte e acolhimento carinhoso durante minha permanência em Lisboa e à equipe de funcionários do ISEG, que me auxiliou com disponibilidade, competência e comprometimento.

Para o desenvolvimento das fases do trabalho de campo desta pesquisa, contei com o apoio de pessoas dedicadas que se comprometeram integralmente para que tudo ocorresse dentro do previsto. Portanto, seguem meus agradecimentos especiais para Renata Resende, Leandro Sobral e Wilson Ravelli.

Ainda, agradeço aos meus amigos do coração, pela paciência com minhas limitações e pela torcida incondicional, para que conseguisse concluir esta pesquisa.

Finalizando, agradeço o companheirismo e apoio constante da Hannah, minha Shar Pei, que durante todo o período de estudo, pacientemente ficou ao meu lado, no escritório de casa, e ao perceber os momentos de cansaço sempre tinha uma atitude de graça para iluminar e trazer bom humor à minha jornada.

Enfim, muito obrigado por tudo, meu Deus!!!

A Felicidade Exige Valentia

“Posso ter defeitos, viver ansioso e ficar irritado algumas vezes mas, não esqueço de que minha vida é a maior organização do mundo e posso evitar que ela vá à falência.

Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver apesar de todos os desafios, incompreensões e períodos de crise. Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e se tornar um autor da própria história.

É atravessar desertos fora de si, mas ser capaz de encontrar um oásis no recôndito da sua alma.

É agradecer a Deus a cada manhã pelo milagre da vida. Ser feliz é não ter medo dos próprios sentimentos. É saber falar de si mesmo. É ter coragem para ouvir um não. É ter segurança para receber uma crítica, mesmo que injusta.

Pedras no caminho?

Guardo todas, um dia vou construir um castelo...”

Fernando Pessoa (LISBOA, 1888-1935)

RESUMO

SILVA, Claudio Cesar. **Gestão Estratégica de Pessoas e Comprometimento em Organizações Hospitalares**: um estudo multicasos. 2014, 189 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2014.

Esta pesquisa surgiu do interesse que, nos últimos anos, a gestão estratégica de pessoas e o comprometimento organizacional estão alcançando nas organizações contemporâneas, sendo os temas mais pesquisados em suas respectivas áreas. Entretanto, verificou-se um reduzido número de estudos com abordagem qualitativa sobre esses temas, capazes de fornecer maior profundidade aos dados coletados e observados. Nesse sentido, esta pesquisa caracterizou-se pela abordagem qualitativa, exploratória, baseada em estudos de caso múltiplos em organizações hospitalares. Sua contribuição, entre outras, residiu na compreensão de como a gestão estratégica de pessoas pode favorecer o comprometimento organizacional, tendo como sujeitos os gestores de organizações hospitalares, e na ampliação das discussões que já vêm sendo realizadas no campo de estudos do comprometimento organizacional acerca da necessidade de garantir uma maior precisão conceitual ao conceito de comprometimento organizacional. Para o alcance desse objetivo principal, estabeleu-se como objetivos específicos: analisar a congruência entre o planejamento estratégico institucional e o planejamento da gestão de pessoas; identificar as políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas que podem contribuir para o comprometimento organizacional; conhecer os conceitos e percepções sobre o comprometimento organizacional, atribuídos pelos gestores e; relacionar os conceitos de comprometimento organizacional dos gestores, com as definições apresentadas pela literatura. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com os gestores principais, aplicação de *survey* de experiência com os gestores intermediários e pesquisa documental. Para o tratamento dos dados e a análise dos resultados foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo, análise reflexiva, análise documental e, em consequência, a triangulação de dados. Seus resultados demonstraram que: quando as políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas são integradas às estratégias organizacionais, há uma tendência da área de gestão de pessoas em atuar mais direcionada ao modelo de comprometimento; as políticas e práticas de recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências e de recompensas, são percebidas pelos gestores de organizações hospitalares como contributivas para o comprometimento; os aspectos centrais dos conceitos e das percepções sobre comprometimento organizacional, elaborados pelos gestores, destacaram o engajamento, a dedicação e a identificação com a organização, que são características da dimensão afetiva de comprometimento, não sendo observadas referências às dimensões normativa e instrumental.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas; Comprometimento Organizacional; Organizações Hospitalares.

ABSTRACT

SILVA, Claudio Cesar. *Gestão Estratégica de Pessoas e Comprometimento em Organizações Hospitalares: um estudo multicaseos*. 2014, 189 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2014.

This research came from the interest that, in recent years, the strategic management of people and organizational commitment are reaching in contemporary organizations, being the most researched topics in their respective areas. However, there has been a reduced number of qualitative studies on these subjects, able to provide greater depth to the data collected and observed. In this sense, this research has been characterized by qualitative, exploratory, based on multiple case studies in hospital organizations. Its contribution, among others, resided in understanding how the strategic management of people may favor the organizational commitment, having as subject the managers of hospital organizations, and in the expansion of the discussions that are already being conducted in the field of study of organizational commitment on the need to ensure a greater conceptual precision to the concept of organizational commitment. To achieve this goal, established themselves as specific objectives: analyze the congruence between the institutional strategic planning and the planning of personnel management; identify the policy and practice of strategic management of people which can contribute to organizational commitment; Learn about the concepts and perceptions about organizational commitment, assigned by the managers and; relate the concepts of organizational commitment of managers, with the definition (s) thus submitted by the literature. The data were collected through in-depth interviews with key managers, application of survey experience with intermediate managers and documentary research. For the treatment of the data and the analysis of the results content analysis techniques, reflective analysis, document analysis and, as a result, the triangulation of data were used. Their results showed that: When the policy and practice of strategic management of people are integrated with organizational strategies, There is a trend in the area of personnel management in acting directed to the model of commitment; the policies and practices of recruitment and selection, training, development and education, working conditions, skills and performance evaluation and rewards, are perceived by the managers of hospital organizations as contributory to the commitment; the central aspects of concepts and perceptions about organizational commitment, prepared by managers, highlighted the commitment, the dedication and the identification with the Organization, What are characteristics of the affective dimension of commitment, no references to normative and instrumental dimensions were observed.

Keywords: Strategic management of people; Organizational Commitment; Hospital Organizations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Da administração de pessoal à gestão estratégica de pessoas.....	32
Quadro 2 - Síntese dos conceitos relacionados à gestão estratégica.....	34
Quadro 3 - Síntese dos conceitos de gestão estratégica de pessoas.....	35
Quadro 4 - Abordagens da gestão estratégica de pessoas.....	45
Quadro 5 - Políticas de gestão estratégica de pessoas.....	47
Quadro 6 - Definições de comprometimento organizacional.....	51
Quadro 7 - Denominação e codificação dos estudos de caso.....	64
Quadro 8 - Definições dos temas dos quadros de análise de conteúdo.....	68
Quadro 9 - Dicionário de categorias.....	69
Quadro 10 - Delineamento metodológico da pesquisa.....	73
Quadro 11 - Caracterização das organizações hospitalares selecionadas para a pesquisa.....	77
Quadro 12 - Relação dos gestores participantes das entrevistas em profundidade do estudo de caso HCA.....	79
Quadro 13 - Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCA, referentes à categoria alinhamento dos planejamentos.....	79
Quadro 14 - Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCA, referentes à categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas.....	82
Quadro 15 - Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com gestores estratégicos do estudo de caso HCA, referentes à categoria percepções sobre comprometimento organizacional.....	88
Quadro 16 - Relação dos gestores que participaram da <i>survey</i> de experiência no estudo de caso HCA.....	92
Quadro 17 - Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência com os gestores intermediários, referentes à categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas.....	93

Quadro 18 - Dados da análise de conteúdo <i>da survey</i> de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCA, referentes à categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas.....	94
Quadro 19 - Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCA, referentes à categoria percepções sobre o comprometimento organizacional.....	97
Quadro 20 - Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental do HCA, referentes à categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoa.....	102
Quadro 21 - Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental do HCA, referentes à categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas.....	103
Quadro 22 - Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental do HCA, referentes a categoria percepções sobre comprometimento organizacional.....	106
Quadro 23 - Relação dos gestores participantes das entrevistas em profundidade do estudo de caso HCB.....	108
Quadro 24 - Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCB, referentes à categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas.....	109
Quadro 25 - Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os Gestores estratégicos do estudo de caso HCB, referentes à categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas.....	111
Quadro 26 - Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCB, referentes à categoria percepções sobre comprometimento organizacional.....	117
Quadro 27 - Relação dos gestores participantes da <i>survey</i> de experiência do estudo de caso HCB.....	121
Quadro 28 - Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCB, referentes à categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de Pessoas.....	122
Quadro 29 - Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCB, referentes à categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas.....	123
Quadro 30 - Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCB, referentes à categoria percepções sobre o comprometimento organizacional.....	127

Quadro 31 - Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental referentes à categoria congruência entre o planejamento estratégico institucional e o planejamento da gestão de pessoas do estudo de caso HCB.....	132
Quadro 32 – Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental do HCB, referente a categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas do estudo de caso.....	133
Quadro 33 - Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental referentes à categoria congruência entre o planejamento estratégico institucional e planejamento da gestão de pessoas do estudo de caso HCB.....	134
Quadro 34 - Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB, referentes à categoria congruência entre o planejamento estratégico institucional e o planejamento da gestão de pessoas.....	138
Quadro 35 - Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB, referentes à categoria congruência entre o planejamento estratégico institucional e o planejamento da gestão de pessoas.....	141
Quadro 36 - Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB, referentes à categoria percepções sobre o comprometimento organizacional.....	152

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de delimitação da pesquisa.....	24
Figura 2 - Enfoque do comprometimento.....	55
Figura 3 - Fontes de evidências dos dados.....	66
Figura 4 - Procedimentos para análise de conteúdo.....	67
Figura 5 – Etapas do processo de análise reflexiva.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAHP	-	Associação Nacional de Hospitais Privados
CAPES	-	Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior
CIPA	-	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CNH	-	Conheça Nosso Hospital
DINTER	-	Doutorado Interinstitucional
DOC	-	Documentos Diversos
HCA	-	Hospital Caso A
HCB	-	Hospital Caso B
ISEG	-	Instituto de Economia e Gestão
MO	-	Manual de Orientação
NAST	-	Núcleo de Assistência ao Trabalhador
ONA	-	Organização Nacional de Acreditação
PCCS	-	Plano de Cargos, Carreiras e Salários
PCO	-	Pesquisa de Clima Organizacional
PE	-	Planejamento Estratégico
PPGA	-	Programa de Pós-Graduação em Administração
RG	-	Relatório de Gestão
SUS	-	Sistema Único de Saúde
UFMS	-	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
ULISBOA	-	Universidade de Lisboa
UNINOVE	-	Universidade Nove de Julho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 JUSTIFICATIVA.....	19
1.2 QUESTÃO DA PESQUISA.....	22
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	22
1.4 MODELO DE DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO CONTEXTO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....	26
2.2 ABORDAGENS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	33
2.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	45
2.4 CONCEITOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	48
2.5 PANORAMA TEÓRICO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	52
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS.....	61
3.2 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS.....	62
3.3 ESTRATÉGIAS PARA COLETA DE DADOS.....	64
3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	74
4.1 CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES ESTUDADAS.....	74
4.2 ESTUDO DE CASO HCA.....	74
4.2.1 Análise de conteúdo das entrevistas em profundidade.....	78
4.2.2 Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência.....	78
4.2.3 Dados da análise documental.....	91
4.3 ESTUDO DE CASO HCB.....	101
4.3.1 Dados da análise de conteúdo ds entrevistas em profundidade.....	107
4.3.2 Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência.....	108

4.3.3 Análise de conteúdo da pesquisa documental.....	120
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	137
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	159
REFERÊNCIAS.....	163
APÊNDICES.....	181

1 INTRODUÇÃO

Desde o final da década de 1980, Guest (1989, 2011) afirmava que a gestão de pessoas do século XXI deveria ter suas políticas e práticas de gestão integradas aos planos estratégicos das organizações, implicando a obtenção de resultados efetivos para os negócios. Em linha com esse autor, Albuquerque (1987, 2002, 2005) também reforçou o objetivo próprio da gestão estratégica de pessoas que é o processo de busca do melhor alinhamento possível entre o comportamento das pessoas e a estratégia e fins da organização, por intermédio da construção de uma cultura do comprometimento organizacional para poder responsabilizar as pessoas na organização pela implantação da estratégia e pelo desempenho profissional.

A partir da década de 1990 ocorreram profundas transformações na gestão de pessoas nas organizações e essas transformações foram ocasionadas por mudanças no comportamento do mercado de trabalho, mais especificamente, no relacionamento entre as pessoas e as organizações. Muitos autores como Albuquerque (2002), Barreto *et al.* (2011), Boohene e Asuinura (2010), Boselie, Dietz e Boon (2005), Demo *et al.* (2011), Dutra (2009), Fischer (1998), Guest (2011), Lacombe e Tonelli (2001), Legge (2001, 2006), Leite, N. R. P., Leite, F. P., e Albuquerque (2013), Lengnick-Hall *et al.* (2009), Mascarenhas (2011), Mascarenhas e Barbosa (2013), Martíz-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), Siddique (2004), Caldas *et al.* (2003) e Ulrich (2013) entre outros, apontaram as tendências de mudanças na área da gestão de pessoas, passando essa área, da administração de pessoal para a gestão estratégica de pessoas, reafirmando seu caráter estratégico nas organizações da sociedade pós-industrial, em função de fatores tais como: globalização, competitividade, complexidade das arquiteturas organizacionais, necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, conforme explicitou Dutra (2009).

Para Barreto *et al.* (2011), que fizeram uma análise sobre a produção acadêmica nacional e internacional na área de gestão de pessoas, no período entre 2005 e 2010, a gestão estratégica de pessoas foi considerada como o tema de maior destaque, seguido de outros temas e tendências na área tais como, gestão internacional de pessoas e aprendizagem organizacional. Portanto, a emergência do tema gestão estratégica de pessoas assume importante papel na realidade competitiva das organizações contemporâneas, tendo em vista que sua visão, missão, valores, políticas e práticas devem levar as organizações a resultados superiores por meio do comprometimento das pessoas.

De acordo com Albuquerque (2002), Bastos *et al.* (2013), Demo (2003), Flauzino e Borges-Andrade (2008), Leite, Albuquerque e Kniess (2010) e Ventura e Leite (2014), as concepções da área de gestão de pessoas sugerem a necessidade de promover estruturas que estimulem o desenvolvimento de novos comportamentos no ambiente de trabalho, baseados em estratégias de comprometimento e autonomia. Essas novas necessidades das organizações, no que tange às adequações de estrutura e gestão, sobretudo, na área de gestão de pessoas, têm instigado pesquisadores a estudarem o comprometimento organizacional com o intuito de compreender as variáveis principais que explicam o comportamento humano no trabalho.

Por sua vez, as organizações, caracterizadas por constantes e velozes transformações, necessitaram de permanentes adequações tanto na estrutura, como na gestão de pessoas, com vistas a atender aos desafios que se apresentaram de forma a vencer a falta de qualificação e a desmotivação dos trabalhadores para conseguirem elevar o nível de comprometimento organizacional (BASTOS *et al.*, 2013; DEMO, 2003; LEITE; ALBUQUERQUE, 2011; LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, 2012; LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, 2013; ULRICH, 1998, 2003). Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas nas organizações, tem sido um tema instigante para os pesquisadores, principalmente a partir da década de 1990, quando o capital humano passou a ser visto como fonte de valor e competitividade organizacional, conforme afirmaram Barreto *et al.* (2011) e Mascarenhas e Barbosa (2013). Convém frisar, também, que o tema do comprometimento organizacional tem aparecido com bastante frequência na literatura sobre estudos organizacionais, referentes às relações humanas e seus correlatos, como: satisfação, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros, como ressaltaram Bastos *et al.* (2014), Demo (2003); Costa e Bastos (2014), Faria e Barbosa (2007), Kehoe e Wright (2013), Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014), Medeiros e Enders (2002), Menezes e Bastos (2011) e Meyer e Maltin (2010).

Considerando-se a emergência dos temas apresentados, gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional, buscou-se, na breve revisão da literatura, o panorama teórico dos respectivos construtos para apoiar a formulação da questão de pesquisa. Com referência ao construto comprometimento organizacional, verificou-se uma profusão de conceitos, bases e dimensões, que carecem de refinamento para maior precisão analítica desse construto. Nas agendas de pesquisas, tanto nacional como internacional, autores como, Brandão e Bastos (1993), Demo (2003, 2013), Klein, Mooloy e Brinsfield (2012); Medeiros e Enders (2002), Medeiros e Albuquerque (2005), Mowday (1998) e Rodrigues e Bastos (2010), observaram a necessidade de aprofundar a compreensão de questões conceituais,

teóricas e empíricas, que ainda requerem refinamento e, para tanto, recomendaram a realização de estudos com abordagem qualitativa.

Não obstante seja o comprometimento um dos tópicos mais estudados pelos pesquisadores na área do comportamento organizacional, estudo efetuado por Bastos, Brandão e Pinho (1997) apontou para o fato de que uma das dificuldades encontradas para o avanço da pesquisa sobre comprometimento se encontra na inexistência de concordância conceitual, o que, de acordo com Bastos (1994), Faria e Barbosa (2007) e Klein, Molloy e Brinsfield (2012), torna os antecedentes – características pessoais dos sujeitos – e os consequentes do comprometimento – fatores de melhor desempenho no trabalho, indefinidos e ambíguos, favorecendo a confusão na compreensão das bases do comprometimento com o próprio conceito de comprometimento.

A presente pesquisa, com abordagem qualitativa, pode contribuir com os estudos sobre os construtos gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional, nessa abordagem. Para Bastos *et al.* (2014), Boselie, Dietz e Boone (2005), El-Kouba *et al.* (2009), Klein, Molloy e Cooper (2009), Leite, Albuquerque e Kniess (2010), Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014), Rodrigues e Bastos (2010), Stone, D. L., Stone-Romero, E. F. e Lukaszewski (2007), existe a necessidade de mais pesquisas qualitativas que possam contribuir para a formação de uma teoria organizacional que forneça respostas às problemáticas das pessoas nas organizações e à melhor delimitação e compreensão do conceito de comprometimento organizacional.

1.1 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa surgiu da relevância e do interesse que, nos últimos anos, a gestão estratégica de pessoas e o comprometimento organizacional estão alcançando nas organizações, tanto no âmbito acadêmico como profissional (BARRETO *et al.*, 2011; BASTOS *et al.*, 2014; DEMO, 2003; KLEIN; MOLLOY; BRINSFIELD, 2012; MASCARENHAS; BARBOSA, 2013).

Na pesquisa sobre gestão de pessoas e comprometimento organizacional, já haviam sido apontados, por Klein, Molloy e Cooper (2009), Reichers (1985), Rodrigues e Bastos (2010), Rowe e Bastos (2010), Rowe, Bastos e Pinho (2013) e Wanous, Reichers e Austin (2000), problemas na conceitualização e operacionalização do construto comprometimento.

Segundo Wanous, Reichers e Austin (2000), as diferenças entre as definições científicas de comprometimento e como as pessoas o percebem, precisam ser mais bem analisadas de modo a transpor esta lacuna. Para tanto, é necessário que os pesquisadores considerem também o conceito de comprometimento para os sujeitos a partir de suas próprias percepções e não simplesmente partindo de definições científicas encontradas na literatura.

Ainda nessa linha de pensamento, verifica-se que a limitação de estudos que considerem o significado do comprometimento para os sujeitos, se dá em decorrência do número reduzido de pesquisas com abordagem qualitativa sobre o tema, capaz de fornecer maior profundidade aos dados coletados e observados (BASTOS, 1994, 2014; RODRIGUES; BASTOS, 2010).

A seguir, apresentam-se os argumentos que contribuem para a relevância científica desta pesquisa:

- Compreensão de como as políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas podem contribuir para o comprometimento organizacional;
- Contribuição acadêmica que uma pesquisa desse tipo, com abordagem qualitativa, pode trazer para o refinamento do construto comprometimento organizacional; e,
- Caráter inédito do estudo da gestão estratégica de pessoas e suas contribuições para o comprometimento organizacional, no campo das organizações hospitalares, verificado após revisão bibliográfica.

Quanto à relevância social desta pesquisa, pode-se afirmar que, ajudar a entender como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para que os gestores das organizações hospitalares compreendam o comprometimento organizacional, proporcionará potencialmente uma ajuda ao sistema de gestão de pessoas nas organizações, em especial nas hospitalares, considerando-se o papel fundamental que os gestores exercem para o desenvolvimento de uma equipe capaz e comprometida com a visão, missão, valores, metas e objetivos da organização, reduzindo, ao mesmo tempo, a necessidade de instrumentos de controle com a consequente redução de custos que tais mecanismos supõem por meio de políticas, programas e novas práticas de gestão de pessoas que possam elevar o nível de comprometimento organizacional (ALBUQUERQUE, 2002; BASTOS; RODRIGUES; PINHO, 2010; BORGES; MARQUES; ADORNO, 2006; CANÇADO *et al.*, 2006; GUERREIRO; HERRBACH, 2009; GUEST; CONWAY, 2011; HORTA; DEMO; ROUGE, *et al.*, 2012; MELENCHION, 2006).

A opção pelas organizações hospitalares como campo de investigação e coleta de dados se deu em razão dessas organizações constituírem-se as principais engrenagens do sistema de prestação de serviços de saúde no Brasil (OLIVEIRA, 2013; FORGIA; COUTTOLENC, 2009; MELENCHION, 2006).

Acrescenta-se a esses dados, a multiplicidade de serviços e estruturas das organizações hospitalares nas quais reúnem vários serviços e situações simultâneas como: hotelaria, lavanderia, higienização e limpeza, vigilância, nutrição, recursos humanos, relacionamento com o consumidor, além de serviços médicos e laboratoriais, o que torna essas organizações um campo fértil para investigações, tanto de pesquisas básicas, como de pesquisas aplicadas (OLIVEIRA, 2013).

Observa-se que as organizações hospitalares modernas, assim como as demais organizações da sociedade contemporânea, buscam ajustar-se a novos modelos de gestão, tendo como metas, além de tratar e curar doentes, oferecer conforto, espelhando-se nos modelos hoteleiros, preocupados em proporcionar bem-estar aos seus usuários (FORGIA; COUTTOLENC, 2009; OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Melenchion (2006) e Oliveira (2013), para ser eficiente, a organização hospitalar, com vista a ser diferenciada, deve possuir qualidade em seus serviços, de forma a contribuir com a melhoria da prestação desses. Nesse sentido, urge a prática do planejamento estratégico e da gestão de pessoas alinhada às estratégias organizacionais, como afirmou Albuquerque (2002).

Além do *locus* de coleta de dados, foram delimitados também os sujeitos da pesquisa que corresponderam: à equipe de alta direção; aos gestores intermediários que atuam nas organizações hospitalares selecionadas para o estudo de multicasos.

Justifica-se a escolha dos gestores dos hospitais, como sujeitos da pesquisa, em detrimento de outras classes profissionais, por questões de viabilidade da investigação e pela importância que essa classe representa dentro do ambiente hospitalar como atores responsáveis e líderes dos processos de desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas e do comprometimento organizacional. Justifica-se, sobretudo, o nível organizacional escolhido para a análise, de modo que os construtos estudados serão: gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional.

1.2 QUESTÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa teve a questão formulada com o intuito de contribuir para o avanço da ciência em relação aos estudos referentes à gestão estratégica de pessoas e ao comprometimento organizacional, conforme apontam as agendas nacionais e internacionais de pesquisas na área, relacionando esses fenômenos ao propósito de compreender e descrever suas inter-relações, numa perspectiva qualitativa. Vale destacar que, uma questão de pesquisa é formulada se estiver relacionada com a descrição de fenômenos, com relações de causa e efeito ou relação entre fenômenos (KERLINGER, 2009).

Nessa concepção, definiu-se como questão de pesquisa: Como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para o comprometimento organizacional em organizações hospitalares?

O campo de estudos será constituído pelas organizações hospitalares, considerando-se a importância social que elas possuem e a escassez de trabalhos científicos nessa temática, nas referidas organizações.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

De acordo com Albuquerque (1987, 2002), Barreto et al. (2011), Costa, Chiuze e Dutra (2013), Demo (2003), Fischer (1998), Guest (1989, 2011), Lacombe e Tonelli (2001), Leite e Albuquerque (2009, 2011, 2012), Martín-Alcázar, Romero-Fernández; Sánchez-Gardey (2005), Mascarenhas e Barbosa (2013) e Veloso (2007); entre outros, são múltiplas as pesquisas que, nos últimos anos, têm tratado de desenvolver teorias e perspectivas que permitam explicar quais as políticas, modelos e configurações no âmbito de gestão de pessoas que permitem às organizações fazer essa gestão de forma alinhada com suas estratégias, orientada ao comprometimento e como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Dessa forma, nesta pesquisa se estabeleceu como objetivo principal:

- Investigar como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para o comprometimento organizacional em organizações hospitalares.

A relevância da definição desse objetivo é apontada por autores como Albuquerque (1987, 2002), Costa, Chiuze e Dutra (2013) e Mascarenhas e Barbosa (2013), que afirmaram

haver necessidade de estudar o novo papel da gestão de pessoas, alinhada com as estratégias das organizações e orientada ao comprometimento.

Para a consecução do objetivo geral de investigação, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a congruência do planejamento da gestão estratégica de pessoas com o planejamento institucional em organizações hospitalares;
- Identificar as políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas que podem contribuir para o comprometimento organizacional em organizações hospitalares;
- Conhecer os conceitos e percepções sobre o comprometimento organizacional, atribuídos pelos gestores; e,
- Relacionar os conceitos de comprometimento organizacional, atribuídos pelos gestores, com as definições apresentadas pela literatura.

1.4 MODELO DE DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para finalizar este capítulo introdutório elaborou-se um modelo de delimitação teórica da pesquisa, com base em Miles e Huberman (1994). Pelo modelo proposto, observado na Figura 1, visualizam-se os construtos principais e suas interrelações, o objetivo principal da pesquisa, seu *locus*, os sujeitos da realidade estudada e os procedimentos metodológicos adotados.

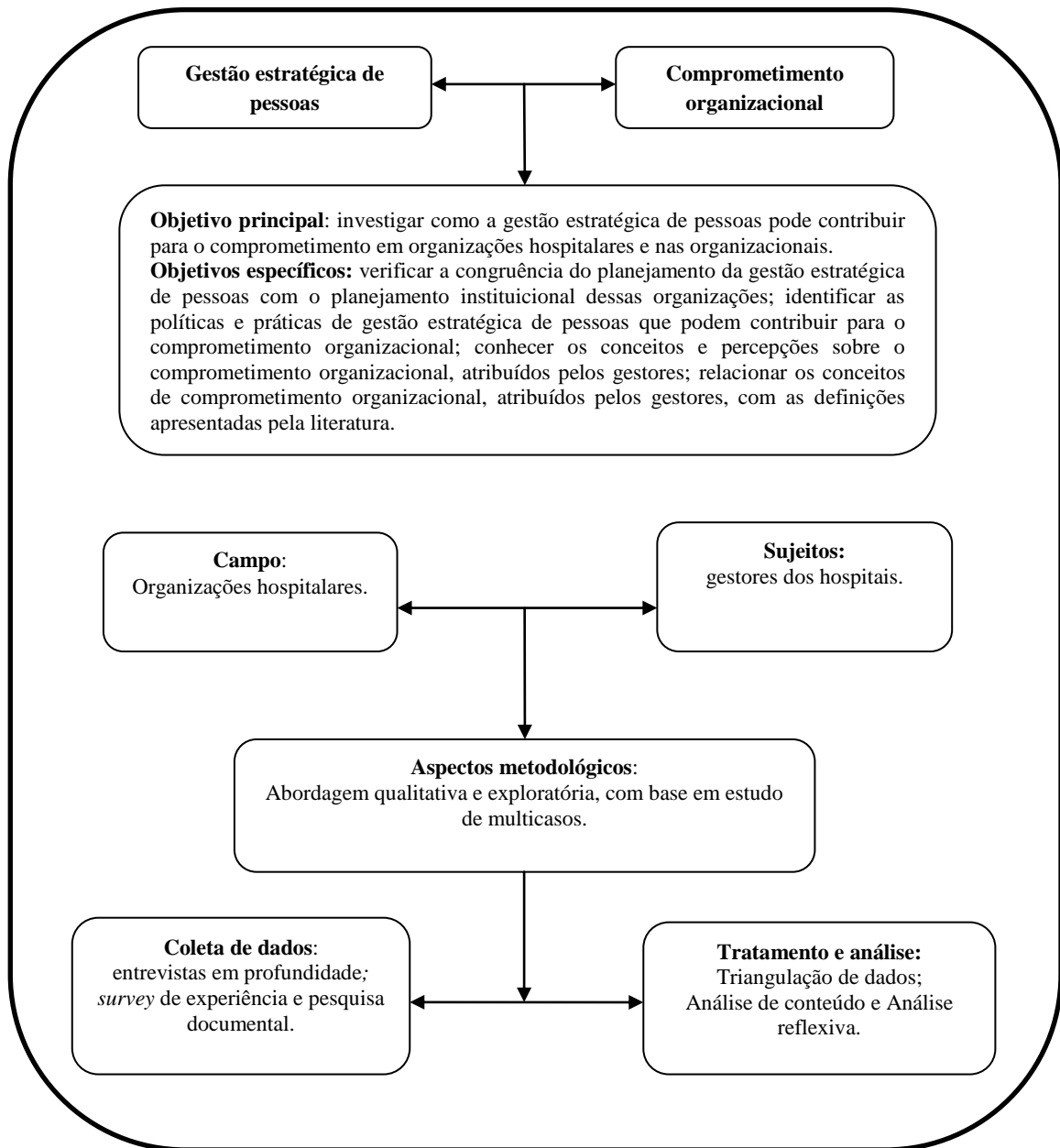


Figura 1 - Modelo de delimitação da pesquisa.
 Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista a definição da questão de pesquisa e dos objetivos, das definições conceituais e operacionais e dos termos relevantes de pesquisa, é necessário evidenciar a fundamentação teórica pertinente, a fim de construir a base conceitual desta pesquisa. A fundamentação teórica está pautada nos seguintes termos principais: gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional.

Para a fundamentação teórica do construto gestão estratégica de pessoas, procurou-se na literatura, a compreensão de seu conceito, evolução, pressupostos e fundamentos, como entendimento acerca das principais políticas, programas, práticas e ações que caracterizam a gestão estratégica de pessoas e seus impactos no comprometimento das pessoas com a organização. Para tanto, os destaques atuais da literatura consultada são: Barreto *et al.* (2011), Boohene e Asuinura (2010), Demo *et al.* (2011), Demo e Nunes (2012), Demo e Rozzett, (2012), Fonseca *et al.* (2013), Frinpong (2014), Guest e Conway (2011), Lengnick-Hall *et al.* (2009), Katou (2012), Kehoe e Wrigth (2013), Mascarenhas e Barbosa (2013), Oliveira *et al.* (2008), Veld e Boselie (2010).

Na fundamentação, oriunda de uma revisão da literatura do construto comprometimento organizacional, buscou-se focar, além da sua fundamentação conceitual, os problemas metodológicos da pesquisa na área, tendo em vista a pluralidade de conceitos, focos, componentes, dimensões e mecanismos de medição de níveis de comprometimento. Contudo, dentre as abordagens teóricas sobre comprometimento organizacional, privilegiaram-se, nesta pesquisa, as correntes de enfoque comportamental do construto que abordam os aspectos da gestão estratégica de pessoas, a exemplo dos estudos de Aguiar *et al.* (2014), Abreu, Cunha e Rebouças (2013), Aydogdu e Asikgil (2011), Bakhshi, Kuma e Rani, (2009), Balassiano e Sales (2012), Bastos *et al.* (2014), Botelho e Paiva (2011); Costa e Bastos (2013, 2014), Fischer e Mansell (2009); Gardner, Wright e Moynihan (2011), Klein, Molloy e Cooper (2009), Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014), Meyer e Parfyonova (2009 e 2010), Meyer, Stanley e Parfyonova (2011), Morrow (2011), Rowe, Bastos e Pinho (2013), Somers (2009 e 2010) e Willianson, Burnett e Bartol (2009).

Na junção dos dois construtos os estudos mais atuais de Meyer e Maltin *et al.* (2010), Barreto *et al.* (2011), Demo *et al.* (2011), Guchait e Cho (2010), koc, Cavus e Saracoglu (2014), Rowe, Bastos e Pinho (2013), Ozolina-Ozola (2014), Tremblay *et al.* (2010) e

Ventura e Leite (2014), mostram que o interesse dos pesquisadores sobre essa junção, está longe de arrefecer.

2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO CONTEXTO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Nesse tópico, apresentam-se as contribuições de alguns estudiosos das teorias da administração, bem como uma breve revisão dessas escolas e abordagens, para a compreensão do aparecimento e atual estágio da gestão estratégica de pessoas, um dos termos relevantes desta pesquisa.

Em meados do século XVIII, a criação das grandes máquinas para a produção deu início à Revolução Industrial. A produção cresceu e ampliaram-se as contratações de pessoal, o que ocasionou a criação, em algumas organizações, de unidades chamadas de departamentos de bem-estar de pessoal os quais eram responsáveis pelos cuidados com educação, moradia, atenção à saúde, como também, tinham a missão de impedir a formação de sindicatos (VELOSO, 2007). De fato, pela primeira vez, aceitou-se a necessidade de que houvesse um departamento na organização, responsável exclusivamente para resolver problemas de pessoal e tal situação exigia um especialista, diferindo dos trabalhos dos antigos capatazes e outros cargos semelhantes, conforme apontaram Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) e Veloso (2007).

A ênfase na eficiência e na expansão da produtividade, desde a Revolução Industrial, gerou a necessidade de as organizações administrarem, coerentemente o fator humano, levando à especialização da função recursos humanos, uma vez que essas organizações tornavam-se cada vez mais complexas (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009; VELOSO, 2007).

Para Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), até 1930, período que Albuquerque (1987) e Dutra (2009) denominaram de pré-jurídico trabalhista, não havia o departamento de pessoal ou área correlata responsável pela gestão das pessoas nas organizações. Em linha com essa afirmação, Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) verificaram que, nesse período, as primeiras ações de gestão de recursos humanos eram realizadas pela figura do capataz, e o trabalho, no Brasil, era quase escravocrata.

Nessa fase inicial, surgiu o que ficou conhecido como modelo mecanicista, quando as definições dos ritmos e modo de produção passaram a ser de acordo com o

desenvolvimento das máquinas e não da natureza humana, conforme afirmaram Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011). Para Leite e Albuquerque (2009), essa fase inicial, conhecida como a Escola Clássica da Administração, teve como foco principal a tarefa, sendo que as práticas de administração de pessoal eram voltadas à padronização e à eficiência da produção. Os principais nomes que marcaram essa escola foram: Frederick Taylor, Henry Fayol, Frank e Lilian Gilberth, Henry Gantt.

Nesse momento da Escola Clássica da Administração, a estratégia implícita de administração de pessoal estava baseada no alinhamento entre os requerimentos dos cargos e os trabalhadores, conforme afirmou Mascarenhas (2011). As práticas de administração de pessoal estavam vinculadas às políticas de seleção, treinamento e remuneração, sendo que se destacavam: divisão de trabalho, padronização das atividades, especialização e minimização de custos com pessoas. Essas políticas tinham como fundamentos os estudos e contribuições de Frederick Taylor, o precursor da Administração Científica. Entre as críticas a essa estratégia de alinhamento sujeito-cargo, a mais contundente foi a realizada pela Escola de Relações Humanas que apontou para a mudança da concepção do *homo economicus*, da Escola Clássica de Administração, para a concepção do *homo social*, que teve como seus principais nomes: Mary Parker Follet, George Elton Mayo, Roethlisberger e Dickson, Chester Barnard, entre outros; (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009; TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002; WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011).

A Escola de Relações Humanas chamou a atenção para a complexidade do comportamento das pessoas no trabalho e nas organizações, afirmando que o sujeito seria um ser eminentemente social, complexo e em constante interação com outros sujeitos a eles ligados por laços afetivos e culturais. Nesse ponto, as organizações de maior porte passaram a reconhecer a importância das relações humanas e a iniciar o processo de integração de sujeitos no trabalho, o que transformou o comportamento humano em um dos principais debates no campo da administração. Contribuições das ciências humanas apontaram novas premissas a serem incorporadas à prática gerencial, destacando que não somente os sujeitos dependeriam das organizações, mas também essas organizações dependeriam do envolvimento, do comprometimento, da satisfação e da motivação que fluiriam em decorrência dessas relações, de modo que a organização não deveria ser entendida apenas como um sistema de relações hierarquizadas e atividades fragmentadas (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009).

As novas teorizações sobre o comportamento humano nas áreas de antropologia, sociologia e psicologia aplicada, indicavam um novo patamar de complexidade da função de

gestão de pessoas. Novas escolas e abordagens científicas surgiram, contribuindo para o campo de pesquisa da Administração e avançando no pensamento da administração de recursos humanos (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Conforme apontaram Leite e Albuquerque (2009), a partir da década de 1940, estudiosos, como, Herbert Simon, Chester Barnard e Douglas McGregor apresentaram críticas à escola clássica, com seu mecanicismo, e à escola de relações humanas, por seu humanismo idealizado, ambas sem atender aos anseios da administração. Os estudos desses autores, baseados nas obras de Max Weber, deram origem à escola da Administração Burocrática, que fornecia ênfase aos processos organizacionais, normas e regulamentos, colocando as estruturas de autoridade como norteadoras das atividades organizacionais. Na administração dos recursos humanos, essa escola introduziu os conceitos de: burocracia, especialização do trabalho, a hierarquia de autoridade, a seleção formal, a impessoalidade e a orientação de carreira.

Na segunda metade do século XX, denominada era pós-industrial, a ampliação de trabalhadores no setor de serviços fez com que aparecessem novas perspectivas centradas na produção flexível, no trabalho intelectual e no trabalho em equipe, não obstante, a manutenção da característica de produção em larga escala do período inicial da industrialização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009; WOOD JR.; TONELLI; e COOKE, 2011).

Nesse processo crescente de poder dos trabalhadores, as funções de recursos humanos de recrutar, treinar e fazer registros legais tornaram-se insuficientes. Segundo Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011), a nova relação de forças que surgia, principalmente nos Estados Unidos, pressionava as organizações a preocuparem-se mais com as condições de trabalho, a concessão de benefícios e a negociação com as entidades representativas de seus trabalhadores.

Nas décadas de 1950 a 1970, aflorou a Escola Sistêmica, cujo foco era o sistema e sua interdependência e interação. Conforme destacado por Leite e Albuquerque (2009) e Veloso (2007) e o pressuposto dessa Escola era de que a organização é um sistema aberto e interdependente, como um organismo vivo. Em decorrência dessas contribuições, esse período caracterizou-se pela expansão das multinacionais e pela substituição do modelo taylorista-fordista por um modelo mais orgânico. Os principais nomes que contribuíram com essa escola foram: Ludwig Von Bertalaffy, Katz e Khan, Trist, Rice.

Na fase da Escola Sistêmica, a administração de pessoas passou a chamar-se administração de recursos humanos e a preocupar-se com a retenção de pessoas cada vez mais

capacitadas para trabalhar com tecnologias sofisticadas e em ambientes de incerteza. Iniciou-se nessa época a descentralização da gestão de pessoal, com o entendimento de que ela deveria ter, além das funções tradicionais de recursos humanos, uma atuação no cotidiano de cada gestor (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002). De acordo com Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), nesse período da Escola Sistêmica, que no Brasil ocorreu entre 1960 e 1980, apareceram os primeiros cargos de gerência de recursos humanos, com objetivo de coordenar os sistemas de pessoal. Verificou-se, também, que em algumas organizações já se incluía, como responsabilidade da área de recursos humanos, a integração entre os objetivos do negócio e as expectativas dos empregados e a participação de alguns gerentes de recursos humanos na diretoria estratégica das organizações.

Na década de 1960, foi concebida a Escola Contingencial da Administração, que trouxe como contribuição o entendimento da dependência da estrutura, o funcionamento de uma organização e a interface com o meio ambiente. Os estudos organizacionais passaram a considerar variáveis internas e externas às organizações como elementos fundamentais para as dimensões da administração, tais como a estrutura organizacional e a gestão de pessoas. Os principais teóricos dessa Escola foram: Chandler, Burns, Stalker, Lawrence e Lorsch (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009; WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011).

A Escola de Administração Estratégica teve seu início na década de 1970, dando mais complexidade ao sistema administrativo no trato com o novo ambiente. O foco dessa Escola foi a estratégia; e a ênfase, o ambiente. Nessa abordagem, floresceram as teorias de planejamento estratégico, com o objetivo de definir as estratégias organizacionais para a minimização dos impactos gerados pelas incertezas e os principais nomes relacionados foram: Igor Ansoff, Henry Mintzberg e Michael Porter (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009).

De acordo com Lacombe (2004), essa fase representou uma época de grandes mudanças com novos valores pessoais e organizacionais, desenvolvimento de tecnologias informacionais, organizações virtuais e muitas outras mudanças que passaram a integrar os desafios da gestão de pessoas. Nessa Escola surgiu a consolidação do termo administração estratégica de recursos humanos, com ênfase na retenção de pessoas e descentralização das responsabilidades da área, terceirização de algumas atividades de recursos humanos e a participação dos gerentes de recursos humanos com os demais gestores estratégicos das organizações. Não obstante, Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) verificaram que, mesmo havendo avanços na área de gestão de pessoas, com a adoção de políticas e práticas de gestão estratégica, no Brasil, essas ideias ficaram apenas no discurso, em oposição às práticas antigas de departamento de pessoal.

A partir da década de 1970, surgiram algumas abordagens científicas que contribuíram para o campo de pesquisas na área da administração, embora não tenham sido escolas propriamente ditas, por serem mais recentes, tais como: apresentam-se algumas dessas abordagens: Administração Japonesa voltada para a produtividade com alta qualidade e foco em consenso e cooperação; Abordagem de Administração Empreendedora, com foco na inovação, iniciativa, risco e realização.

Em razão de profundas mudanças no cenário econômico do Brasil, na década de 1990, afetando diretamente a competitividade das organizações, houve preocupação com estudos abordando o tema da gestão estratégica de pessoas. Nesse contexto, a mudança do discurso da administração de recursos humanos ganha força com os estudos de autores, como Albuquerque (1987), Fischer (1998) e Mattos (1992), que suscitaram reflexões acerca da expressão “recursos”, associada aos seres humanos nas organizações. Na esteira desses estudiosos, pesquisadores, como, e Lacombe e Tonelli (2001), Leite e Albuquerque (2009, 2011), Oliveira *et al.* (2008), apresentaram o termo “gestão de pessoas”, em substituição ao termo “administração de recursos humanos”, para distinguir o papel e o valor das pessoas no contexto organizacional. Essa década foi ainda marcada pelo surgimento de abordagens não lineares, dentre elas, Leite e Albuquerque (2009) destacaram as seguintes: Do Caos e da Complexidade, Administração Virtual, Administração do Conhecimento e, a partir de 2000, Gestão sob forma de uma Rede de Valor.

Ainda nos anos 1990, Anthony, Perrewé e Kacmar (1996) indicaram que a gestão estratégica de pessoas, além de reconhecer os impactos do ambiente, deveria ter um foco no longo prazo, em escolha e processo decisório, considerar todo o pessoal e ser integrada com a estratégia corporativa. Desse modo, esses autores indicaram que as funções de recursos humanos deveriam ser alinhadas à estratégia de negócios da organização.

Estudos de Albuquerque (1987, 2002), destacaram a gestão estratégica de pessoas como nova forma de pensar sobre recursos humanos. Esse autor mostrou a evolução desses estudos, apresentando um novo perfil traçado para a área de RH, como: a formulação da estratégia organizacional; definição da filosofia gerencial; planejamento do processo de desenvolvimento organizacional; posicionamento da organização frente ao ambiente externo. Albuquerque (2002) e Dutra (2009) frisaram que, apesar do reconhecimento da necessidade de se tratar a gestão de pessoas de forma estratégica, a atuação da área ainda se restringia à administração de processos operacionais. Anos antes, os estudos de Mattos (1992) já questionavam o isolamento do setor de recursos humanos e a falta de integração das suas atividades com as demais áreas da organização.

Em sua tese, Fischer (1998, p. 50) descreveu que “[...] um navio é dirigido, uma organização administrada, uma relação humana pode, no máximo, ser gerida, quando se admite que os dois sujeitos possuam consciência e vontade próprias [...]”, de modo que, usar o termo gestão de pessoas pode significar a valorização do caráter humano em sobreposição ao caráter técnico para determinar o significado das relações entre as pessoas e dada organização.

Outro estudo de Albuquerque (1987) assinalou que, devido ao aumento da competitividade, deveriam ocorrer algumas mudanças nas relações de trabalho. Para esse teórico, a nova concepção de organização competitiva apontava, como políticas de recursos humanos, a manutenção das pessoas na organização, de modo flexível e com foco no desempenho e favorecimento da atuação das equipes.

Veloso (2007) contribuiu com a discussão, ao acrescentar que a expressão gestão de pessoas evidencia certa complexidade em torno do conceito de administração de pessoas, na atualidade, descrevendo a transição do termo gestão de recursos humanos para gestão estratégica de pessoas ou de talentos humanos. Considerando a teoria organizacional, essa evolução sobre o comportamento humano permitiu conceituar a gestão de pessoas, tendo como missão principal identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização.

Tais abordagens desenvolvidas no final do século XX e início do século XXI, denominada como Era Informacional, mostraram os recursos humanos tornando-se globais. A difusão das redes de computadores e as comunicações por satélite trouxeram novas formas de fazer negócios e afetaram a competitividade das organizações e dos países. A administração de recursos humanos passou a compreender o trabalho humano como uma ação competente do sujeito diante de uma situação profissional, e as pessoas vislumbraram o trabalho como meio de desenvolvimento pessoal e profissional (MASCARENHAS, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2008). Em contrapartida, as organizações adotaram estratégias de gestão, considerando os sujeitos como seres em contínua evolução e como parceiros na promoção do bem-estar e de riquezas, ao invés da visão de funcionários como meros recursos organizacionais. O profissional de recursos humanos começou, então, a ser percebido como um parceiro estratégico (ALBUQUERQUE, 1987; FISCHER, 1998; LEITE; ALBUQUERQUE, 2009; TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Nessa fase da sociedade informacional, diversos autores e pesquisadores, como: Albuquerque (1987, 2002), Barbosa (2009), Demo *et al.* (2011), Dutra (2009), Fischer (1998), Mascarenhas e Barbosa (2013), Caldas *et al.* (2003), Ulrich (2003) e Walton (1997), apontaram mudanças profundas no papel da função dos recursos humanos nas organizações,

contribuindo para as discussões acerca da gestão de pessoas, tendo, como missão principal, identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização, e do novo papel dos profissionais de recursos humanos.

No Quadro 1, observam-se os marcos visitados no caminho da evolução da área de administração de pessoas até a fase da gestão estratégica de pessoas. Nesse quadro buscou-se relacionar os períodos e suas principais escolas e abordagens que compõem os marcos destacados, ressaltando seus focos e o papel da gestão de pessoas nesse contexto.

Período	Escolas e Abordagens	Papel da gestão de pessoas	Nomenclatura
1900-1930	Escola clássica	Práticas de seleção, treinamento e remuneração voltadas à padronização e a eficiência da produção	Administração de pessoal
	Escola de relações humanas	Promotora da integração do indivíduo no trabalho	Administração de pessoal
A partir de 1940	Escola burocrática	Promotora da burocracia na administração das pessoas	Departamento de pessoal
1950-1970	Escola sistêmica	Promotora da atração, retenção e manutenção das pessoas	Administração de recursos humanos; Coordenação de sistemas de recursos humanos.
1960	Escola contingencial	Promotora da adaptação das pessoas às condições do ambiente	Administração de recursos humanos
Década de 1970	Escola da administração estratégica	Participação da área de RH nas definições das estratégias da organização	Gestão estratégica de pessoas

Quadro 1 - Da administração de pessoal à gestão estratégica de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014) com base em Leite e Albuquerque (2009).

Evidencia-se nesse quadro, conforme visto nessa breve revisão, o papel mais proativo e participante da área de gestão nas definições das estratégias organizacionais, configurando-se a Escola de Administração Estratégica e dando início aos estudos de investigações sobre a gestão estratégica de pessoas.

2.2 ABORDAGENS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Inicialmente, faz-se necessário esclarecer que nesta pesquisa optou-se pelo uso da expressão “gestão estratégica de pessoas”, embora uma grande quantidade de autores, principalmente os internacionais, utilize o termo “gestão estratégica de recursos humanos” para se referir às estratégias e práticas de gestão relacionadas às pessoas nas organizações. Nesse contexto, pretende-se apresentar as principais abordagens que fundamentam a gestão estratégica de pessoas e que dão suporte teórico ao presente estudo.

Como já abordado, o conceito de gestão estratégica de pessoas surgiu na década de 1980, nos Estados Unidos, tendo sido reconhecido, pelas organizações brasileiras, apenas alguns anos depois (ALBUQUERQUE, 2002; FONSECA *et al.*, 2013; LACOMBE; TONELLI, 2001). Nessa fase inicial de estudos sobre o tema, algumas críticas surgiram em decorrência da escassez de teoria para a fundamentação das primeiras análises (PRIMO; OLIVA; KUBO, 2014). Contudo, nos anos seguintes, verificou-se um aumento de pesquisas acadêmicas que adotaram a problemática da gestão estratégica de pessoas, apoiadas por múltiplas abordagens teóricas desenvolvidas nesse período (BARRETO *et al.*, 2011; LEGGE, 2006; MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005; PRIMO; OLIVA; KUBO, 2014; WRIGHT; MCMANHAN, 1992).

A fim de fornecer melhor compreensão das abordagens utilizadas, apresenta-se a definição, no campo da administração, dos termos “estratégia”, “gestão estratégica” e “gestão estratégica de pessoas”. O termo estratégia, apesar de importado da arte militar, assumiu uma conotação nova no campo da Administração e não existe um significado único para a palavra. Entretanto, Albuquerque (2002, p. 38) definiu estratégia como “[...] formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los [...]”, observando as ações das forças sobre o ambiente e a competição dentro da organização. Tal definição se adéqua perfeitamente ao estudo da gestão estratégica de pessoas.

Quanto ao termo “gestão estratégica”, com base em Thompson e Strickland III (1996), pode-se definir como um processo contínuo e ininterrupto, cujas tarefas se entrelaçam e interagem, tendo por escopo: a) formar uma visão estratégica sobre a direção que se deseja seguir; b) definir os objetivos para alcançar os resultados pretendidos; e c) buscar eficiência e eficácia na execução.

Aprofundando-se no conceito de Thompson e Strickland III (1996), já se encontrava em Ansoff (1991), a definição de gestão estratégica como um processo interativo entre a

fixação de objetivos, o comportamento organizacional para sua implementação e o monitoramento ambiental e sua avaliação. Para esse autor, a gestão estratégica deve, por excelência, trabalhar o aspecto comportamental, a cultura voltada para a mudança da organização e para a estratégia, ou seja, trabalhar as pessoas e o monitoramento ambiental.

A síntese dos termos de estratégia comumente utilizados no campo da Administração tais como, visão, missão, objetivos, políticas, diretrizes e valores, encontra-se no Quadro 2.

Termos	Conceitos
Visão	Estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de uma organização, algo que a organização pode definir e redigir após responder à questão “para onde pretende-se ir?”
Missão	Objetivo fundamental de uma organização, traduz a sua finalidade última e consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais.
Objetivos	Alvos que se pretendem alcançar em um determinado espaço de tempo.
Políticas e diretrizes	Curso geral de ação, no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, para atingir determinados objetivos
Valores	Conjunto de sentimentos que estrutura, ou pretende estruturar, a cultura e a prática da organização.

Quadro 2 - Síntese dos conceitos relacionados à gestão estratégica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014) com base em Ansoff (1991) e Hamel e Prahalad (1989).

Na gestão de pessoas, o conceito de gestão estratégica possui características próprias, conforme apresentaram Anthony *et al.* (1996), Albuquerque (2002) e Mascarenhas (2011), sendo essas características: se focaliza no longo prazo; considera todas as pessoas da organização; está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais; reconhece os impactos do ambiente organizacional externo; e reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho.

Entretanto, Marras (2011) entendeu a gestão estratégica de pessoas como a gestão que, além de estar vinculada com o planejamento estratégico da organização, deve introduzir em suas políticas e práticas, as mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, por meio da melhoria do desempenho humano e o perfil cultural da organização, possibilitando ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns. O autor esclareceu ainda que, “[...] a proposta da gestão estratégica de pessoas tem como objetivo participar e assessorar na formação das macrodiretrizes organizacionais [...]” (2011, p. 258), alterando, desse modo, o perfil dos resultados e agregando valor por meio do capital humano existente na organização.

Sendo a gestão estratégica de pessoas, um dos construtos essenciais desta pesquisa, elaborou-se o Quadro 3 com o objetivo de sintetizar os seus principais conceitos.

Ano	Autores	Síntese dos conceitos de gestão estratégica de pessoas
1992	Wright; McMahan,	As políticas e práticas de RH devem ser direcionadas para a promoção e o controle dos comportamentos necessários à implementação das estratégias organizacionais.
1996	Anthony <i>et al.</i>	Considera todas as pessoas da organização e está integrada com a estratégia corporativa.
1998	Ulrich	Ligação entre os processos estratégicos da organização e o planejamento dos recursos humanos; desenvolvimento das políticas e da gestão dos processos de mudança, identificação das capacidades e das competências individuais e organizacionais e identificação de relações contingenciais entre as estratégias da organização e as práticas de gestão de recursos humanos.
1999	Tavares e Caetano	Integra as políticas de gestão de pessoas com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores da organização, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização.
2000	Sisson; Storey	Envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre políticas e práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa em vez de reativa.
2002	Albuquerque	Foco no longo prazo, reconhece os impactos dos ambientes externo e interno, considera todas as pessoas e está alinhada com as estratégias organizacionais.
2011	Marras	Está vinculada ao planejamento estratégico e promove políticas e práticas voltadas para a melhoria do desempenho humano e perfil cultural da organização, possibilitando ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

Quadro 3 - Síntese dos conceitos de gestão estratégica de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

No que tange às principais abordagens que pautaram a gestão estratégica de pessoas, verifica-se que foram desenvolvidas a partir de duas abordagens principais: o *Michigan Concept* – ênfase na ligação, ou seja, adaptação de missão, estratégia, estrutura e recursos humanos, e o *Harvard Concept* – ênfase na perspectiva da gestão da administração de recursos humanos, atribuindo o papel da área de interventor no planejamento estratégico e não somente de adaptador (LACOMBE; TONELLI, 2001; LACOMBE, 2004). A partir de então, importantes evoluções conceituais foram surgindo e modelos teóricos mais complexos foram desenvolvidos.

Albuquerque (2002) apresentou duas perspectivas estratégicas básicas de gestão de pessoas, a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento. Na primeira as pessoas

são vistas na perspectiva de recursos de produção que necessitam ser controlados. Na segunda, as pessoas são consideradas parceiras da organização e o comprometimento com a organização está diretamente relacionado à melhoria do desempenho. Para esse autor, trata-se de diferentes filosofias de gestão, entretanto, apontou que existia uma tendência de evolução visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento.

Lacombe (2004), ao estudar a contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais, relatou que existem três tipos de estudos para teorizar a abordagem estratégica de gestão de pessoas: a universalista, a contingencialista e a configuracional. Em um artigo sobre o estado da arte da pesquisa em gestão estratégica de pessoas, Martín-Alcázar, Romero-Fernandez e Sánchez-Gardey (2005), também apresentaram as mesmas abordagens citadas por Lacombe (2004) e acrescentaram a perspectiva contextual e, ainda, propuseram um modelo integrativo dessas perspectivas.

Posteriormente, Lacombe e Chu (2008) afirmaram que as abordagens mais utilizadas em estudos sobre a gestão de pessoas eram, estratégica, comportamental, baseada na teoria de recursos da firma e sistêmica. Nesse mesmo estudo, acrescentaram um novo enfoque com base na teoria institucional. De acordo com Lacombe e Chu (2008), a abordagem estratégica envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva e caracteriza-se pelos alinhamentos interno e externo, ou seja, políticas e práticas de gestão de pessoas coerentes e articuladas entre si e administração proativa.

Em linha com essas abordagens, Mascarenhas (2011) considerou que as organizações inseridas em cenários competitivos têm necessidade de considerar o modelo de gestão de pessoas como uma dimensão essencial para a inserção competitiva dos negócios. Para tanto, na evolução da gestão estratégica de pessoas, esse autor analisou duas linhas de pensamento: gestão estratégica de pessoas como alinhamento sistêmico e gestão estratégica de pessoas como vantagem competitiva.

Na visão de gestão estratégica de pessoas como alinhamento sistêmico, que tem como ideia principal a adoção de estruturas e estratégias específicas de cada organização, para possibilitar a adaptação mais adequada ao seu ambiente e garantir melhor desempenho, destacam-se três abordagens teóricas: contingencialista, universalista e cultural. Nota-se que as duas primeiras são as mesmas apresentadas por Lacombe (2004) e Martín-Alcázar, Romero-Fernandez e Sánchez-Gardey (2005). Segundo esses mesmos autores, as abordagens do paradigma de alinhamento sistêmico apresentam pontos em comum. Nesse paradigma, a gestão de pessoas é questionada, com vistas à transformação necessária para a incorporação da estratégia. Por sua vez, a atuação estratégica da gestão de pessoas toma como ponto de

partida o diagnóstico das condições de negócio, incorporando a ideia do planejamento estratégico de pessoas, com a responsabilidade de articulação e o processo de planejamento estratégico corporativo.

Não obstante as contribuições para a evolução do conceito de gestão estratégica de pessoas trazida por essa abordagem pioneira, o determinismo associado à ideia de alinhamento sistêmico foi alvo de diversas críticas prescritivas, uma vez que limitava a contribuição da gestão de pessoas e ignorava o seu potencial de gerar vantagem competitiva para as organizações. A partir dessas críticas, a gestão estratégica de pessoas evoluiu para o que Mascarenhas (2011) se referiu como o paradigma do potencial competitivo, recebendo influência da teoria dos recursos e das noções de competências essenciais e capacidades dinâmicas.

Nesse paradigma do potencial competitivo, o papel da gestão de pessoas transcende as barreiras da simples implementação de estratégias e assume a responsabilidade compartilhada pela formulação das estratégias organizacionais, em um processo dinâmico de geração de configurações de recursos e competências únicas, que, por sua vez, precisam ser articuladas por configurações de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, particulares para cada organização (ALBUQUERQUE, 2002; MASCARENHAS, 2011).

No paradigma do alinhamento sistêmico, a abordagem contingencialista pressupõe que quanto mais alinhadas estiverem as estratégias e as práticas, maiores as possibilidades de desempenho superior da organização, ou seja, existe uma forte relação entre as variáveis, práticas de gestão de pessoas e estratégias organizacionais. Seguindo esse conceito, o modelo de gestão de pessoas deve: a) interagir com outras dimensões da organização para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente; b) contribuir com os processos pelos quais a missão e os objetivos organizacionais são definidos; e, c) estabelecer a utilização dos recursos disponíveis para atingi-los (LEGGÉ, 2006; MASCARENHAS, 2011).

Nessa abordagem, o alinhamento estratégico da gestão de pessoas pode ser analisado sob duas perspectivas: o alinhamento externo, que diz respeito à adequação do modelo de gestão de pessoas às contingências externas a ele, como, a competição no ambiente, características culturais e institucionais da sociedade; e o alinhamento interno, que se refere à necessidade do modelo de gestão de pessoas em definir as estratégias de gestão de pessoas apoiadas por políticas e práticas de gestão coerentes, complementares e articuladas entre si. De acordo com Mascarenhas (2011, p. 5), tais ideias foram importantes para o desenvolvimento da gestão de pessoas e seriam “[...] a espinha dorsal de uma perspectiva

pioneira à gestão estratégica de pessoas, denominada instrumentalismo utilitarista, ou modelo *hard* de gestão estratégica de pessoas [...]”.

Na perspectiva do modelo *hard*, Legge (2006) afirmou que a gestão de pessoas tem a função de implantar a estratégia geral da organização, adaptando-se a essa estratégia e buscando a maximização dos resultados e do desempenho dos empregados. Nessa perspectiva, as pessoas na organização são percebidas como recursos a serem geridos; e a área de gestão de pessoas tem o papel de contribuir para a implantação da estratégia da organização no que diz respeito às dimensões humanas e sociais, o que a torna intermediária entre a alta direção e os demais grupos organizacionais.

Ainda na abordagem contingencialista da gestão estratégica de pessoas, Legge (2006) identificou proposições pioneiras de gestão estratégica de pessoas, chamadas de desenvolvimento humanista ou modelo *soft*, proposições essas que tomavam como princípio básico, o alinhamento estratégico da gestão de pessoas, mas com uma perspectiva diferenciada em relação à contribuição das pessoas. Beer (1984) já tinham tratado do assunto ao afirmarem que nessa perspectiva, as pessoas na organização são consideradas ativos valiosos, cujo envolvimento com os desafios organizacionais assumem vital importância, sendo capazes de contribuir com a formulação e implementação de estratégias organizacionais.

As discussões de diversos autores e pesquisadores sobre o alinhamento estratégico deram origem à abordagem contingencial da gestão de pessoas. De acordo com Mascarenhas (2011), as perspectivas diferentes do modelo *hard* e do modelo *soft* seriam assumidas pela abordagem contingencialista, não como incompatíveis, mas como opções estratégicas às organizações. Nessa abordagem, os teóricos questionavam a adoção de um modelo único de gestão de pessoas e alertavam que a área de recursos humanos deveria enfatizar as contingências com as quais cada organização se deparava para configurar seu modelo de gestão de pessoas.

A segunda abordagem pioneira da gestão estratégica de recursos humanos, fortalecida pela crítica de Pfeffer (2005) e Walton (1997) alinhados com o modelo *soft* da abordagem contingencialista, foi a abordagem universalista, que tinha como premissa a existência de práticas de gestão de pessoas, cuja adoção estaria relacionada a níveis superiores de desempenho organizacional. De acordo com essa estratégia, as pessoas seriam estimuladas a implantar, com a máxima eficiência e comprometimento, as estratégias organizacionais.

Na abordagem universalista estão incluídos estudos que defendem um conjunto de melhores práticas de gestão estratégica de pessoas que serviriam para todos os tipos de

organizações. Essas práticas estratégicas podem ser relacionadas ao desempenho das organizações. Entre as teorias que dão suporte ao desenvolvimento da abordagem universalista de gestão estratégica de pessoas, podem-se destacar a teoria da agência e a teoria dos custos de transação (PFEFFER, 2005; WALTON, 1997).

Walton (1997) acrescentou que a estratégia de comprometimento, proposta pela abordagem universalista, baseou-se na diminuição de níveis hierárquicos, na junção do planejamento com a execução e com o desenvolvimento das tarefas. Para esse autor, o comprometimento do empregado com objetivos mais amplos leva as organizações a um melhor desempenho. Em linha com a abordagem universalista, Albuquerque (1999) pontuou que a estratégia de comprometimento assume como premissa: a ideia de que todas as pessoas da organização são parceiras nas atividades de gestão estratégica; e que essa estratégia requer práticas mais individualizadas de gestão de pessoas, em que se observa a importância dos gestores em interação constante com seus liderados; necessidade de investimentos, por parte das organizações, em desenvolvimento das capacidades das pessoas e em sistemas de gestão capazes de mobilizá-las de acordo com as metas organizacionais.

Albuquerque (2002) ressaltou que, para a formulação da estratégia de gestão de pessoas, é importante que as dimensões humanas sejam aprofundadas, investigando-se como a interação entre as pessoas, estrutura e sistema pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Fisher (1998) afirmou que quando o conceito de gestão de pessoas era estrategicamente orientado, sua missão prioritária consistia em identificar padrões coerentes com o negócio da organização. Ressalta-se, citando Pfeffer (2005), que uma estratégia de gestão de pessoas orientada ao comprometimento dependeria de práticas mais complexas da motivação no trabalho e políticas de remuneração, comunicação e relações do trabalho mais sofisticadas.

Para Martín-Alcázar, Romero-Fernandez e Sánchez-Gardey (2005), a perspectiva universalista é a abordagem mais simples para a análise das estratégias de gestão de pessoas. Todas as suas explicações e prescrições, começam a partir do pressuposto da existência de uma relação linear entre variáveis que podem ser estendidas para todas as organizações. Para esses autores, os pesquisadores podem, portanto, identificar as melhores práticas de gestão de pessoas para melhorar o desempenho organizacional. Seus estudos evidenciaram ainda que, na abordagem universalista, em sua fase inicial, as melhores práticas de gestão de pessoas eram orientadas para reforçar as habilidades e competências das pessoas, tais como: remuneração, alguns métodos de recrutamento e seleção, desenvolvimento continuado e de avaliação de desempenho.

Como afirmado por Legge (2001, 2006), na gestão estratégica de pessoas, os gestores não se responsabilizam somente com a administração corriqueira das pessoas de suas unidades, mas passam a ser responsáveis pela coordenação de todos os recursos, nas unidades de negócios, em busca de resultados em sua equipe. Nesse contexto, na abordagem universalista, o papel dos gestores de equipes constitui fomentar a estratégia de comprometimento, e enquanto a área de gestão de pessoas se responsabiliza pela estruturação de sistemas gerenciais que reforcem novas expectativas de comportamentos, os gestores passam a assumir o papel de líderes inspiradores para o alcance das metas organizacionais (GUERREIRO; HERRBACH, 2009; MASCARENHAS, 2011).

A terceira abordagem de gestão estratégica de pessoas, referente ao paradigma do alinhamento sistêmico, citada por Mascarenhas (2011), centrou-se nos aspectos da cultura organizacional, daí ter sido denominada de abordagem cultural da gestão estratégica de pessoas. Nessa abordagem, utilizam-se conceitos integrativos de cultura, com significados culturais amplamente compartilhados e consensuais entre os membros do grupo, o que permite tratar a cultura como uma variável objetiva e a manipulá-la em função de melhores desempenhos organizacionais (MASCARENHAS, 2011; SCHULTZ, 1996; STONE, D. L.; STONE-ROMERO, E. F.; LUKASZEWSKI, 2007).

As organizações necessitavam observar melhor os aspectos simbólicos da vida organizacional para a promoção do seu desenvolvimento. Na ótica desses autores, as organizações estariam negligenciando a importância da autoridade moral, dos significados compartilhados, da integração social, da liderança e dos valores culturais, que implicavam um conjunto de novas premissas e abordagens incorporadas às discussões sobre a gestão estratégica de pessoas. Para prever, entender ou intervir melhor no funcionamento de uma organização, deve-se conhecer seus padrões culturais específicos, ou sua cultura organizacional (GUEST, D. E, 2011; MASCARENHAS, 2011; SCHULTZ, 1996).

Na abordagem cultural, diagnosticar a cultura organizacional significa levantar dados sobre como as pessoas percebem e operacionalizam o cotidiano da organização e como elas avaliam suas possibilidades frente às estratégias organizacionais estabelecidas. O papel da área de gestão estratégica de pessoas é liderar o processo de mudança cultural planejada, assumindo papéis de promoção de discussões, em busca de novos consensos culturais, da aceitação, consolidação e manutenção da nova cultura (MASCARENHAS, 2011; SCHULTZ, 1996; STONE, D. L.; STONE-ROMERO, E. F.; LUKASZEWSKI, 2007).

Outra abordagem destacada no início desse item é a abordagem configuracional. Nessa perspectiva a gestão de pessoas é vista como um sistema de práticas internamente

consistentes, que depois seriam alinhadas externamente a uma estratégia organizacional (BIANCHI; ALBUQUERQUE, 2011; LACOMBE, 2004; MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Nessa abordagem, o sistema de gestão estratégica de pessoas é definido como um conjunto multidimensional de elementos que podem ser combinados de maneiras diferentes para se obter um infinito número de configurações possíveis, conforme asseveraram Martín-Alcázar, Romero-Fernandez e Sánchez-Gardey (2005). Dentre essas combinações, os pesquisadores podem extrair padrões de gestão que representam diferentes possibilidades ideais para a gestão de pessoas.

Não obstante o avanço dessas abordagens contribuindo com o estudo da gestão de pessoas, algumas críticas surgiram quanto ao paradigma da gestão estratégica de pessoas como alinhamento sistêmico, tendo em vista seu determinismo contingencial, no qual as contingências do cenário de negócios determinavam o modelo de gestão de pessoas. Assim, cabe à área, a adaptação das políticas de gestão de pessoas às exigências relacionadas às estratégias organizacionais (HENDRY; PETTGREW, 1990). Desse modo, a gestão estratégica de pessoas evoluiu para o que Mascarenhas (2011) denominou de paradigma do potencial competitivo, recebendo influência da teoria dos recursos e das noções de competências essenciais e capacidades dinâmicas.

No paradigma do potencial competitivo, apresentado por Mascarenhas (2011), o papel da gestão de pessoas transcende as barreiras da simples implementação de estratégias e assume a responsabilidade compartilhada pela formulação das estratégias organizacionais, em um processo dinâmico de geração de configurações de recursos e competências únicas, que, por sua vez, precisam ser articuladas por configurações de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, particulares para cada organização. Entre as principais teorias que dão suporte teórico a essa perspectiva, destacam a visão baseada em recursos da firma, a teoria das competências e capacidades dinâmicas e teoria da aprendizagem organizacional.

A visão baseada em recursos utiliza como foco central o conceito de vantagem competitiva, que pode ser resumido como uma forma de diferenciação de organizações diante da concorrência. De acordo com Barney (2002), a vantagem competitiva é conquistada a partir do desenvolvimento e controle desses recursos estratégicos. O conceito de recursos não se restringe apenas a recursos tangíveis, mas também aos aspectos intangíveis da organização, no sentido dessa teoria enfatizar estratégias para a exploração das competências e dos recursos disponíveis às organizações. No que se refere às pessoas na organização, podem representar

tanto recursos viabilizadores, como limitadores da implementação da estratégia organizacional (BIANCHI; ALBUQUERQUE, 2011).

A segunda visão dentro da perspectiva da vantagem competitiva, derivada da teoria dos recursos, é a teoria das competências e capacidades dinâmicas da organização. Nesse caso, as competências são o resultado da harmonização e integração de múltiplos recursos, em uma espécie de *clusters* integrados de pessoas e grupos, que apresentam competências distintivas, formadas e desenvolvidas ao longo da história da organização. As capacidades dinâmicas referem-se às capacidades da organização em gerenciar e reconfigurar os recursos continuamente, de forma a garantir posições melhores no mercado. Nessa visão, a gestão estratégica de pessoas assume relevante papel, liderando a mobilização dessas capacidades (MASCARENHAS, 2011).

A teoria da aprendizagem organizacional tem como foco o aprimoramento das competências existentes e o desenvolvimento de novas competências necessárias à manutenção da vantagem competitiva da organização. Nessa perspectiva, essa teoria assume que a gestão de pessoas poderia ser entendida como uma provedora de direcionamento e fortalecimento dos processos pelos quais a aprendizagem das pessoas se transfere à aprendizagem da organização (STOPFORD, 2001).

Ao analisar essas visões da perspectiva da gestão estratégica de pessoas como vantagem competitiva, Mascarenhas (2011), percebeu maior importância da função gestão de pessoas como um conjunto sistematizado e integrado de princípios, políticas, práticas e processos por meio dos quais os recursos e as competências organizacionais são desenvolvidos. Ressalta-se que essa perspectiva da vantagem competitiva, foi denominada por alguns autores como gestão de pessoas como vantagem competitiva (MASCARENHAS, 2011). Segundo esses autores, com a perspectiva voltada para o negócio da organização, começou a ser levantado o papel das pessoas para a obtenção da competitividade, considerando-se que, para a obtenção de vantagem competitiva, a estratégia é a diferenciação e cabe à área de gestão de pessoas garantir que elas sejam também fonte de vantagem competitiva, o que leva as organizações a buscarem formas novas e criativas de gestão, competindo à gestão de pessoas transmitir as estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade (FISCHER, 1998; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Nesse momento da discussão, cabe uma breve apresentação acerca da questão dos modelos de gestão de pessoas. De acordo com Fischer (2002, p. 12), “[...] entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma organização se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.” Em continuidade, o autor esclareceu que o

modelo é determinado por fatores internos (tecnologia, organização do trabalho, cultura organizacional, estrutura organizacional) e externos (originados da sociedade e do mercado). Distingue-se dos demais pelas características dos elementos que o compõem e sua capacidade de interferir na vida da organização, e, articula-se em torno de alguns conceitos-chave, que determinam sua forma de operação e o modo como direcionam as relações organizacionais.

Nos estudos acerca dos modelos de gestão de pessoas se encontra-se subjetividade e cada autor estabelece, de acordo com seu posicionamento teórico, uma lista de modelos com maior ou menor especificidade de conceitos que compõem cada um deles. Entretanto, na fundamentação teórica desta pesquisa, que tem como objetivo específico, entre outros, identificar as políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas que contribuem para o comprometimento organizacional, optou-se por contextualizar as abordagens de modelos elaboradas por Fischer (2002), por seu caráter de abrangência que compõe os principais modelos: modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal; modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano; modelo estratégico de gestão de pessoas e modelo de gestão de pessoas articulado por competências.

No modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal, a ênfase é dada às transações processuais e trâmites burocráticos, sendo que as pessoas são consideradas custos de produção. Esse modelo preocupa-se com transações e processos para estabelecer um padrão ideal de produção. Seus conceitos articuladores são: produtividade, recompensa e eficiência de custos (FISCHER, 2002).

O modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano toma como bases, integração, flexibilidade, comprometimento dos empregados, adaptabilidade e a qualidade, acrescentando outros processos de gestão de pessoas identificados por Fischer (2002): planejamento da alocação das pessoas no trabalho; comunicação com os empregados; sentimento dos funcionários; gestão dos empregados; gestão de custos e benefícios e gestão do desenvolvimento. Nesse modelo, os processos e os resultados são soluções de consenso entre pessoas e organização. Os conceitos articuladores do modelo são: envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão. Nesse contexto, o papel da área de gestão de pessoas consiste em apoiar os demais gestores de linha, que são os grandes intermediadores entre as pessoas e a organização. Isso permite definir uma ideia-chave desse modelo: a gestão de pessoas como responsabilidade de linha e função de *staff*.

O modelo estratégico de gestão de pessoas destaca-se pelo caráter estratégico, no sentido de não responsabilizar-se apenas pela adaptação das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais, mas que possuem capacidade de intervir nas estratégias

organizacionais, levando, as decisões corporativas à visão estratégica das pessoas e sua contribuição. O foco do modelo estratégico de gestão de pessoas concentra-se nos vínculos entre o desempenho humano e os negócios da organização. Esse conceito articulador do modelo estratégico passa a ser a busca de orientação estratégica para políticas e práticas de gestão de pessoas (FISCHER, 2002; MASCARENHAS, 2011).

De acordo com os modelos apresentados por Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas articulado por competências amplia os vínculos entre o desempenho humano e os negócios da organização. A partir de autores, como Fischer (1998, 2002) e Hamel e Prahalad (1989), explicaram-se as relações entre gestão de pessoas e vantagem competitiva e entre gestão de pessoas e competências. A vantagem competitiva, segundo Fischer (2002), traz a ideia de valor agregado ao produto e de cadeia de valor como fatores importantes para manter o posicionamento da organização. Cria o valor que uma organização oferece aos seus clientes, valor esse que ultrapassa seus custos de fabricação. Nesse modelo, a competitividade relaciona-se à capacidade que a organização tem de transformar a si própria e também ao seu setor. A gestão estratégica de pessoas deve, nesse caso, mobilizar a energia emocional das pessoas, bem como estimular e desenvolver as competências humanas necessárias às competências essenciais da organização.

O Quadro 4, apresenta um resumo das abordagens descritas nesta seção, relacionando as abordagens, as ênfases e os pressupostos.

(Continua)

Abordagens	Ênfase	Pressupostos
<i>Michigam Concept</i> ou <i>modelo hard</i>	Adaptação ao planejamento estratégico organizacional	Gestão de pessoas como contribuidora ativa para implantação das estratégias organizacionais.
<i>Harvard Concept</i> ou <i>modelo soft</i>	Intervenção no planejamento estratégico organizacional	Pessoas são ativos valiosos, capazes de contribuir com a formulação e implantação de estratégias.
Alinhamento sistêmico na perspectiva contingencialista	Interação da gestão de pessoas com todas as dimensões da organização	Alinhamento estratégico externo e Alinhamento estratégico interno
Alinhamento sistêmico na perspectiva universalista	Comprometimento das pessoas na implantação das estratégias organizacionais.	Todas as pessoas são parceiras na gestão estratégica.
Alinhamento sistêmico na perspectiva configuracional	Sistema de práticas internamente consistentes, alinhadas externamente à estratégia organizacional.	Conjunto multidimensional de elementos que podem ser combinados de maneiras diferentes para se obter um infinito número de configurações possíveis.

(Continua)

Abordagens	Ênfase	Pressupostos
Alinhamento sistêmico na perspectiva cultural	Utilização da cultura organizacional para alcance de melhores desempenhos.	A gestão de pessoas deve liderar o processo de mudança cultural planejada.
Perspectiva da gestão de pessoas como vantagem competitiva	Desenvolvimento de pessoas e competências organizacionais como vantagem competitiva	Compete à gestão de pessoas o papel de transmitir as estratégias da organização às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.

Quadro 4 - Abordagens da gestão estratégica de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base em Fischer (2002), Lacombe e Chu (2008) e Mascarenhas (2011).

Outras abordagens de gestão estratégica de pessoas são encontradas na literatura, tais como, o modelo cibernético, teoria do custo de transação, teorias dos recursos da firma, modelos de dependência de recurso e poder, teoria institucional e perspectiva comportamental, conforme apresentaram Bianchi e Albuquerque (2011) e Lacombe e Chu (2008). Entretanto, considera-se que as abordagens constantes das perspectivas de alinhamento sistêmico e da vantagem competitiva, são suficientes para a fundamentação teórica da presente pesquisa. Ressalta-se que, de acordo com os objetivos específicos desta pesquisa, a abordagem do alinhamento sistêmico na perspectiva universalista, a priori, apresenta-se como fundamentação teórica mais adequada, tendo em vista sua ênfase no comprometimento das pessoas na implantação das estratégias organizacionais.

2.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Nesta pesquisa, optou-se por utilizar o termo ‘políticas e práticas de gestão de pessoas’, no sentido de proposta articulada da organização no trato das pessoas, com vista à obtenção de resultados desejados. Esse termo foi escolhido para o entendimento das rotinas, atividades, hábitos e ações relacionadas às políticas estabelecidas. Para melhor entendimento, convém lembrar que, de acordo com Singar e Ramsden (1972), o termo política organizacional pode ser definido como o estabelecimento de um curso geral de ação, no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, para atingir determinados objetivos.

Entretanto, Demo *et al.* (2011) e Demo e Rozzet (2012), afirmaram não haver consenso quanto aos termos utilizados para políticas e práticas de gestão de pessoas, sendo que, em alguns estudos, foram observadas nomenclaturas diversas que se referem a essas políticas, tais como: políticas de gestão de pessoas; processos de gestão de pessoas; atividades

e sistemas de gestão de pessoas; práticas de gestão de pessoas; dimensões e alavancas-chave de gestão de pessoas; técnicas de gestão de pessoas; áreas, atividades ou centro de habilidades de gestão de pessoas; funções de gestão de pessoas.

Com o avanço dos estudos acerca da gestão de pessoas, algumas pesquisas evidenciaram relações positivas entre políticas e práticas de gestão de pessoas com variáveis como comprometimento, desempenho, produtividade, qualidade, entre outros (AYDOGDU; ASIKGIL, 2011; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; DEMO; ROZZETT, 2012; GUEST, 2011; GUEST; CONWAY, 2011; FRINPONG, 2014; KATOU, 2012; OZOLINA-OZOLA (2014); VELD; BOSELIE, 2010). Verificou-se, também, em estudos realizados por Boselie, Dietz e Boon (2005) e Bal, Kooij e Jong (2013) que políticas e práticas de gestão de pessoas afetam favoravelmente o desempenho das organizações, sendo que a maioria dos autores corrobora essa conclusão, quando essas políticas e práticas são desenvolvidas de maneira articulada com as estratégias da organização. Para Bal, Kooij e Jong (2013), que realizaram estudo multinível junto a funcionários de organizações da área de saúde, as políticas e práticas de gestão de pessoas, no que tange aos aspectos universal e contingencial, relacionam-se através de múltiplas vias com os resultados organizacionais e o comprometimento dos funcionários.

Para consecução dos objetivos específicos desta pesquisa que, entre outros, estabelece a identificação das políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas que podem contribuir para o comprometimento organizacional, optou-se por delimitar as políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para a promoção da valorização, bem-estar e realização profissional e pessoal, que de acordo com Demo e Nunes (2012), 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. Essa classificação teve por base o estado da arte sobre as teorias, os pressupostos e os paradigmas quanto ao novo papel da gestão de pessoas nas organizações no período de 2000 a 2010. Contribuiu, ainda, para essa classificação, uma pesquisa realizada pela mesma autora, em 2008, na qual se buscou desenvolver uma escala de percepção de políticas de gestão de pessoas.

O Quadro 5 apresenta as definições conceituais das políticas delimitadas nesta pesquisa, com a inclusão das premissas que devem ser observadas no caso da gestão estratégica de pessoas, conforme asseverou Albuquerque (2002).

(Continua)

Políticas de gestão de pessoas	Definição conceitual	Premissas
Recrutamento e seleção	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar funcionários, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.	Atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação.
Envolvimento	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus funcionários, contribuindo para seu bem estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.	Criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais.
Treinamento, desenvolvimento e educação	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos funcionários a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.	Criação de oportunidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria organização.
Condições de trabalho	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos funcionários boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.	Adaptação de políticas integradas de gestão de pessoas à realidade da organização e ao contexto externo.
Avaliação de desempenho e competências	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos funcionários, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.	Valorização dos talentos humanos.
Recompensas	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos funcionários em termos de remuneração e incentivos.	Oferecimento de incentivos vinculados aos resultados organizacionais de preferência como base na contribuição atual.

Quadro 5 - Políticas de gestão estratégica de pessoas.Fonte: Elaborado pelo autor com base em Albuquerque (2002) e Demo, Fogaça, *et al.* (2011).

Na gestão estratégica de pessoas, as políticas e práticas podem ser mutuamente reforçadas para auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais fornecendo instrumentos para comunicar a visão estratégica e os objetivos da organização de forma a ser mais facilmente compreendida pelas pessoas (DEMO *et al.*, 2011; KANG; MORRIS; SNELL, 2007; OZOLINA-OZOLA, 2014). Em linha com esses autores, Horta, Demo, Roure (2012) afirmou que mediante essas políticas de gestão de pessoas as organizações procuram estabelecer comunicação com seus empregados, objetivando influenciar o comportamento e envolvimento desses empregados no ambiente organizacional.

2.4 CONCEITOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Comprometimento organizacional é o outro termo essencial a ser fundamentado no escopo desta pesquisa e, baseando-se nessa premissa, pretende-se fazer sua fundamentação de maneira a consolidar a pesquisa de campo, por meio dos estudos de caso, focando-se nas recomendações encontradas na literatura sobre comprometimento, a fim de que variáveis importantes em sua determinação possam ser investigadas, conforme recomendado por Bastos (1994), Bastos *et al.* (2013), Leite (2008) e Leite e Albuquerque (2011).

Preliminarmente, é importante apresentar os diversos significados de comprometimento encontrados na literatura, considerando que Bastos (1994) e Bastos *et al.* (1997) esclareceram a inexistência de um consenso na literatura sobre comprometimento organizacional, afirmando que as disciplinas científicas distintas que embasam o construto, tais como, sociologia, teorias organizacionais e psicologia social e as operacionalizações diversas, contribuem para a fragmentação e diversidade desse construto.

O estudo do comprometimento pode ser visto como uma necessidade das organizações em compreender o sujeito no seu contexto de trabalho “[...] conhecendo as variáveis que o motivam, o engajam e o tornam produtivo para a organização [...]” (MEDEIROS, 1997, p. 14). Nas relações estabelecidas entre pessoas, uma pessoa e um grupo, uma pessoa e uma organização, utilizar o termo comprometimento é comum. Todavia, deixando de lado o senso comum, ainda não se encontrou consenso em relação ao construto de comprometimento organizacional. Mesmo sem um conceito único, os propósitos básicos dos estudiosos têm sido delimitar e identificar os determinantes do comprometimento de modo a direcionar esforços visando envolver o ser humano com a organização.

Dessa forma, vários significados para a palavra comprometimento foram estabelecidos por Bastos (1994). Dentre esses significados identificou comprometimento como engajamento, agregamento e envolvimento. Também o identificou comprometimento como termo usado para descrever um estado da pessoa, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como, lealdade em relação a algo. Apresentou, ainda, outro significado para o termo, ou seja, como um conjunto de sentimentos e ações da pessoa em relação à sua organização.

Nesse mesmo estudo, Bastos (1994) sintetizou outros aspectos do construto comprometimento na linguagem cotidiana. Um dos aspectos aproxima o conceito de comprometimento ao conceito de compromisso, envolvimento. Outro aspecto, na linguagem

sobre comprometimento, concentra-se no significado de um estado de lealdade do sujeito a algo relativamente duradouro. Finalmente, outro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados, nesse caso, comprometer como prejudicar ou impedir.

Portanto, identificar uma só definição do conceito de comprometimento organizacional não é tarefa simples, considerando essa ampla diversidade conceitual apresentada pela literatura. Entretanto, as expressões mais comuns para a definição do conceito são as de estado psicológico (ALLEN; MEYER, 1990), ligação psicológica (O'REILLYE; CHATMAN, 1986) ou laço psicológico (MATHIEU; ZAJAC, 1990). O Quadro 6 contém o mapeamento das definições de comprometimento encontradas na literatura ao longo do tempo.

(Continua)

Ano	Autores	Conceitos de comprometimento: evolução cronológica
1958	Homan's	Base calculista, em que o comprometimento será tanto maior quanto menor for a percepção de mobilidade laboral do funcionário.
1960	Becker	O comprometimento baseia-se em uma noção de troca (teoria <i>side bets</i>), correspondendo ao custo reconhecido em alterar os comportamentos que são considerados como linhas constantes de atividade.
1960	Gouldner	O comprometimento organizacional foi definido, como: "termos internalizados pelos sujeitos em suas motivações, orientações e comportamentos relacionados à organização".
1968	Kanter	Desejo de dispendir energia em prol de uma organização, à qual se é leal.
1971	Sheldon	Identificação positiva com a organização e intenção de trabalhar em prol dos objetivos por ela definidos.
1973	Alluto	Falta de vontade em abandonar a organização, pela ponderação de possíveis aumentos no salário, da possibilidade de progressão na carreira e dos laços de amizade com os colegas de trabalho.
1974	Porter <i>et al.</i>	Força de identificação e do envolvimento de um indivíduo a uma organização em particular.
1977	Steers	Identificação e envolvimento com uma dada organização.
1982	Wiener	Compromisso com todas as pressões normativas internalizadas para agir de uma maneira que atenda aos interesses organizacionais. Os valores generalizados de identificação e lealdade são vistos como seus determinantes. O compromisso pode ser influenciado por ambos os preconceitos pessoais e organizacionais.
1982	Mowday, Porter e Steers	O comprometimento organizacional caracteriza-se por três fatores: uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e; um forte desejo de se manter membro dessa organização.
1987	Lee e Mowday	Resposta afetiva resultante da avaliação da situação laboral que cria um laço à organização

(Conclusão)

Ano	Autores	Conceitos de comprometimento: evolução cronológica
1991	Meyer e Allen	O comprometimento organizacional é um estado psicológico; característico das relações dos empregados com a organização; composto por três componentes que refletem: um desejo (comprometimento afetivo), a necessidade (comprometimento instrumental) e a obrigação (comprometimento normativo) e tem implicações sobre a decisão de continuar a ser um membro da organização.
1994	Pfeffer	Vontade do funcionário transmitir para o mercado uma imagem positiva da sua organização (ajudando aos processos de recrutamento).
1994	Bastos	Compromisso, envolvimento estado de lealdade do sujeito a algo relativamente duradouro, conjunto de sentimentos e ações da pessoa em relação à sua organização.
2000	Pengilly e Dowd	Totalidade das pressões normativas internas que conduzem a atuação no sentido da consecução dos objetivos organizacionais.
2000	Allen e Meyer	Laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo com a organização e reduz a probabilidade de ele a abandonar.
2000	Bandeira, Marques e Veiga	O termo foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à organização. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda à natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.
2002	Herscovitch e Meyer	Força que liga o indivíduo a um curso de ação, com relevância para um ou mais objetivos, enfatizando o curso de ação, mas descrevendo os objetivos finais.
2001	Siqueira	Consistiria em um relacionamento no qual existe uma interação social com base em uma obrigação ou promessas mais ou menos solenes entre as partes

Quadro 6 - Definições de comprometimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Diante de tais definições, é preciso esclarecer que, para haver comprometimento organizacional, os funcionários devem compartilhar os valores, visão e missão da organização. Observa-se que a visão é a imagem que se quer ter no futuro, a missão é a razão de existência, tentando ajudar o mundo de maneira particular e descrever como a organização valoriza a vida cotidiana (ALBUQUERQUE *et al.*, 2005).

Contar com o comprometimento dos empregados ao longo do tempo, conforme definição de autores como, Bastos *et al.* (2013), Chang (2001), Chang e Albuquerque (2003), Meyer e Allen (1991), Mowday, Porter e Steers (1982), Siqueira (2000, 2001), tem mostrado ser uma vantagem competitiva para a organização, visto que recursos como tecnologia e infraestrutura podem ser imitáveis ou adquiríveis em qualquer momento (MEYER; PARFYONOVA, 2009, 2010). Entretanto, empregados leais à sua organização cuidam dela e zelam por seus interesses, aumentando a eficiência, o que conduz a um índice de rotatividade menor de pessoas e redução de custos com o recrutamento e capacitação de novos

trabalhadores, como argumentou Mowday (1998). Isso destaca que não dispor de pessoal comprometido traz sérias consequências para a organização, pelo baixo desempenho de seus empregados e, inclusive, até danos ao patrimônio.

O comprometimento organizacional é, portanto, considerado como uma atitude no trabalho que se desenvolve no processo de socialização que, por sua vez, é o mediador pelo qual os empregados podem internalizar os valores, normas e padrões de comportamento dentro da organização (SIQUEIRA, 2000). Essa afirmação foi corroborada por Leite, Albuquerque e Kniess (2010), quando afirmaram que o comprometimento organizacional surge quando as pessoas se identificam com os valores da organização e encontram sentido em seu trabalho.

Desse modo, o comprometimento é um mecanismo que produz comportamentos sólidos que favorecem o desenvolvimento das pessoas com as linhas consistentes de atividade, que elas mesmas escolheram para a obtenção de seus propósitos. Além disso, também é entendido como a totalidade das pressões normativas internalizadas para atuar em um caminho imbricado aos interesses organizacionais (MEYER; ALLEN, 1991).

Acrescenta-se ainda, que o ponto em comum das definições, quando se trata de comprometimento, é o estado psicológico que caracteriza a relação sujeito-organização e tal distinção estaria representada pela natureza desse estado. O comprometimento, então, seria o elo entre o trabalhador e os objetivos e interesses da organização, que as pressões normativas estabeleceriam e perpetuariam (BECKER, 1960; GOULDNER, 1960; LEITE; ALBUQUERQUE, 2011; MEYER; ALLEN, 1991; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; SALANCIK, 1977; WIENER, 1982). Em termos gerais, o comprometimento organizacional pode ser entendido como o envolvimento com a organização, que leva o indivíduo a realizar um esforço considerável em prol dessa organização, sendo esse esforço afetado pela natureza do vínculo: afetiva, instrumental ou normativa.

Como se pode observar, o compromisso supõe uma aproximação individual aos interesses organizacionais. Nesse sentido, ressalta-se a concepção integradora realizada por, Bandeira, Marques e Veiga, (2000), que considera a existência de três componentes no fenômeno: a) identificação, adesão pessoal aos objetivos e valores da organização; b) implicação, imersão psicológica nas atividades do próprio trabalho; c) lealdade, entendida como um sentimento de afeto e apego à organização. Nesse ponto, é importante destacar que a definição do conceito de comprometimento organizacional também tem sido alvo de grandes controvérsias (SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008), variando entre a concepção do vínculo passivo, que explica a permanência do sujeito, alheia à sua vontade, e a concepção do vínculo

ativo, que se traduz em empenho extra, identificação, lealdade, trocas, compartilhamento de metas, motivação (RODRIGUES; BASTOS, 2010).

2.5 PANORAMA TEÓRICO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Em meados do século XX, as organizações iniciaram as primeiras estratégias para a retenção de seus trabalhadores, especialmente os capacitados, com o objetivo de diminuir os custos com rotatividade de pessoal (BARROS, 2007). Nesse período, começa a surgir o conceito de comprometimento, seguido de estudos visando sua operacionalização e mensuração, conforme elucidaram, Costa e Bastos (2013), Meyer, Stanley, Jackson *et al.* (2012) e Rodrigues e Bastos (2010).

Nas pesquisas sobre o construto comprometimento, enquanto vínculo de naturezas afetiva, instrumental e normativa esse construto é estudado em função dos focos ou alvos que o trabalhador tem, tais como: a organização, o grupo, o sindicato, os valores, a profissão, o trabalho (BASTOS *et al.*, 2013; KONDRATUK *et al.*, 2004; MEDEIROS; ENDERS, 2002). Vale ressaltar, ainda, que de acordo com Menezes e Bastos (2011), dentro de cada foco (alvo) existem abordagens diferenciadas quanto às bases (natureza). São duas as principais abordagens sobre comprometimento organizacional: a atitudinal e a comportamental. A primeira focaliza o processo pelo qual as pessoas pensam a relação, crenças, afetos e intenções com sua organização, desenvolvendo-se lentamente ao longo do tempo (MENEZES; BASTOS, 2011; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). A segunda considera que as pessoas se comprometem com ações, sendo as atitudes geradas pelos comportamentos (BENKHOFF, 1997).

Embora existam várias vertentes que abordem o construto comprometimento organizacional, elas compartilham a premissa de que o vínculo existe, significando o desejo de permanecer na organização, de exercer suas atividades, de acreditar e aceitar os objetivos e valores organizacionais (BANDEIRA; MÁRQUEZ; VEIGA, 2000; MEDEIROS; ENDERS, 2002). A linha de pesquisa que considera a natureza do vínculo como afetivo-atitudinal prevalece entre os pesquisadores. Suas bases se fundamentam nas teorias de Etzioni (1975), sendo essa abordagem aprimorada, mais tarde, com os trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1982). Para os autores, estar comprometido com a organização significa a identificação e o

envolvimento com ela, de forma que o sujeito comprometido realiza um esforço considerável em prol da organização.

Diante disso, Mowday, Porter e Steers (1982) caracterizaram o enfoque afetivo, como: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; uma tendência a manifestar um esforço considerável em favor da organização; e a manifestação de um forte desejo de permanecer como membro da organização. A partir dessa definição, verifica-se que sujeitos com elevado grau de comprometimento demonstram uma internalização dos valores e objetivos da organização e, por consequência, tendem a exercer um esforço considerável em favor dela. Sob esse ponto de vista, os sujeitos assumem uma postura ativa e estão dispostos a se empenhar ao máximo, contribuindo de forma positiva para a organização. Cabe ressaltar que a influência do trabalho desses autores tem sido relevante, tornando-se referência para o desenvolvimento dos modelos multidimensionais. O modelo de comprometimento, apresentado por Porter e seus colegas, todavia, é unidimensional, visto que incide exclusivamente no vínculo afetivo do sujeito com a organização.

A premissa básica do enfoque afetivo revela a identificação do sujeito com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios. Nesse sentido, o sujeito assume uma postura ativa, partindo da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização (WILLIANSO; BURNETT; BARTOL, 2009). Para Bandeira, Marques e Veiga (2000), o comprometimento, na perspectiva do enfoque afetivo, representa um vínculo muito mais forte com a organização, considerando que esse enfoque alimenta e sedimenta, nos sujeitos, os sentimentos de aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização.

O enfoque instrumental constitui o segundo referencial teórico adotado nas pesquisas sobre o tema, cujas denominações são: calculativo, continuação, *side-bets* (BASTOS, 1994). Essa corrente originou-se nos trabalhos de Becker (1960), que a traduziu como função da percepção do trabalhador, quanto às trocas estabelecidas com a organização, sendo que o sujeito permanece na organização devido a custos e benefícios associados à sua saída. Em outras palavras, o empregado irá optar por permanecer na organização enquanto obtiver benefícios nessa escolha. No momento em que perceber um *déficit* em relação aos retornos recebidos, sua escolha, provavelmente, será abandonar a organização.

O comprometimento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas, em um primeiro momento, por Ritzer e Trice (1969) e, posteriormente, por Hrebiniak e Alluto (1972). O comprometimento instrumental assinala o reconhecimento da pessoa, no que se refere aos custos (financeiros, psicológicos, físicos) e as raras oportunidades de encontrar

outro emprego, caso decida sair da organização. Nesse processo estão envolvidos cálculos de perdas e ganhos nas trocas que o sujeito faz com a organização. Ou seja, o trabalhador se sente vinculado à instituição porque investiu tempo, dinheiro e esforço, e deixá-la implica perder tudo isso, como, também, percebe que suas oportunidades fora da organização se vêm reduzidas, o que aumenta seu apego a essa organização.

Nesse enfoque do comprometimento, o funcionário permanece devido às recompensas e custos relacionados à sua saída da organização. Em outras palavras, refere-se aos custos que representaria deixar a organização e ao investimento feito pelo sujeito com a passagem do tempo, como a antiguidade, ou o *status* da instituição (MEDEIROS; ENDERS, 2002). Nesse caso, o sujeito espera que seu investimento seja retribuído, tendo como resultado que “[...] aqueles com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam da mesma [...]” (MEDEIROS, 1997, p. 29). Por isso, alguns autores denominam tal comprometimento, de “calculativo, continuação ou *sidebets*”, embora resulte em baixo comprometimento do funcionário (CHANG, 2001, p. 25). Convém lembrar que um funcionário com alto grau de comprometimento instrumental mantém um baixo nível de trabalho dentro da organização, limitando-se estritamente a fazer o necessário para continuar na organização (MEYER; ALLEN, 1991).

O enfoque normativo constitui a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir em um caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais. Essa visão do comprometimento, segundo Wiener (1982), teria o foco centrado nos controles de normas e regulamentos por parte das organizações, ou seja, para ele, o enfoque normativo considera os valores e objetivos organizacionais, com a intenção de exercer controle sobre as ações das pessoas. Tais pressões provêm, certamente, da imposição da ação do empregado e do seu comportamento na organização, o que significa que obedecem à cultura da organização. O enfoque normativo procura trabalhar o plano organizacional por meio da análise da cultura e do lado individual, por meio dos processos motivacionais, partindo do pressuposto de que o comportamento do sujeito é conduzido de acordo com o conjunto de normas que ele assume internamente (GONZÁLEZ; GUILLÉN, 2008).

Nesse tipo de comprometimento, desenvolve-se um forte sentimento de permanecer na instituição, como efeito de experimentar uma sensação de dívida, pelo fato de a organização ter dado uma oportunidade ou recompensa que foi valorizada pelo empregado. Então, o comprometimento normativo, como citado por Meyer e Allen (1991) e Meyer, Stanley, Jackson *et al.* (2012), é emocional porque o sujeito sente a obrigação de não deixar a organização, por estar em dívida com ela. A base do vínculo desse comprometimento

encontra-se, portanto, na introjeção de valores e padrões culturais da organização no sujeito (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; SALANCIK, 1977).

A Figura 2 apresenta os três enfoques do comprometimento.

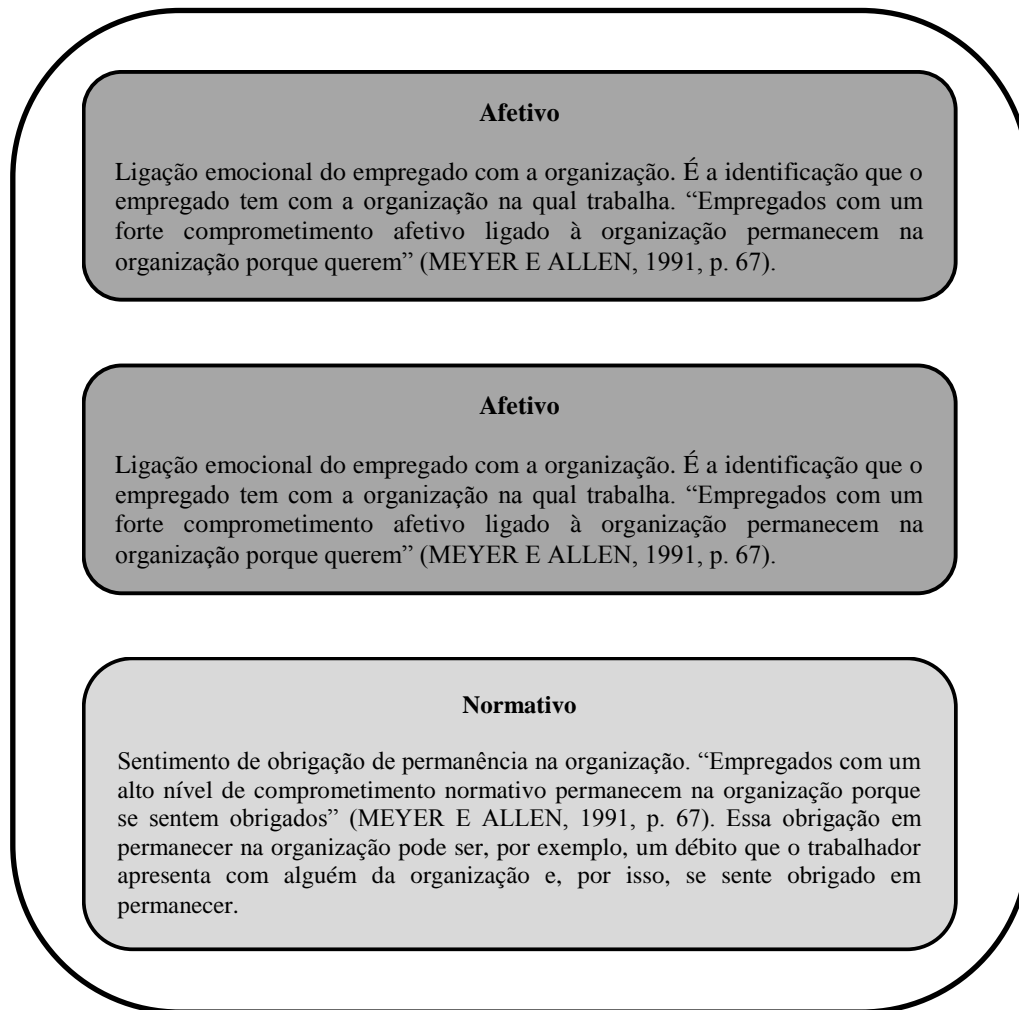


Figura 2 - Enfoques do comprometimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base em Meyer e Allen (1991).

O surgimento dos modelos multidimensionais coloca em destaque que, apesar da importância do vínculo emocional do empregado com a organização, existem outros fatores que intervêm no desenvolvimento do comprometimento organizacional e que contribuem para que o laço entre sujeito-organização seja mais complexo. Desse modo, vale esclarecer, que os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional passaram a despertar interesse somente após o entendimento que os enfoques unidimensionais caracterizavam-se

como componentes presentes no vínculo psicológico entre sujeito e organização, e não apenas como tipos de comprometimento.

Diante disso, alguns autores utilizam expressões distintas nessa representação: para Mowday, Porter e Steers (1982), constituem tipologias do comprometimento; Becker (1992), entretanto, registra-as como bases do comprometimento. Contudo, para Meyer e Allen (1991) e Meyer, Stanley, Jackson *et al.* (2012), são componentes do comprometimento.

Meyer e Allen (1991), por exemplo, concluíram ser o termo “componente” o mais viável para descrever as dimensões do comprometimento, considerando-se que as relações empregado-organização refletem vários graus de cada um desses componentes. Borges e Medeiros (2007) pontuaram que o vínculo psicológico sujeito-organização é composto por três bases independentes: a) submissão ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; b) identificação ou envolvimento, baseado num desejo de afiliação; e, c) internalização ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Gouldner (1960) mostrou que o comprometimento organizacional não se caracterizava como um construto unidimensional. Para essa compreensão, esse autor (1960, p. 471-472) identificou duas dimensões para o comprometimento: a) integração: “[...] grau em que um sujeito é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular [...]”; b) introjeção: “[...] grau em que a própria imagem de um sujeito inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”. Destaca-se, portanto, segundo Gouldner (1960, p. 473), que o fato de “[...] fazer parte de uma organização é diferente de introjetar características e valores organizacionais”. Corroboram com essa linha de pensamento, autores como Rodrigues e Bastos (2010), Rowe, Bastos e Pinho (2011), Solinger, Olfen e Roe (2008).

Todavia, o modelo de maior aceitação pelos pesquisadores foi o de Meyer e Allen (1991), isto é, que conceitua comprometimento em três componentes: a) afetivo – em que existe apego, envolvimento, no qual há uma identificação com a organização, sendo que os empregados possuem forte comprometimento afetivo e permanecem na organização porque querem; b) instrumental – percebido como custos associados a deixar a organização. Nesse modelo, os empregados permanecem porque precisam; e, c) normativo – o sujeito sente obrigação em permanecer na organização.

O modelo de Meyer e Allen (1991) estabeleceu que o comprometimento de um empregado com a organização pode refletir vários graus dos três componentes e foi avaliado por Ko, Price e Mueller (1997) que identificaram a existência de relações causais entre os

componentes do comprometimento. A proposta de Meyer e Allen (1997) enriqueceu as abordagens teóricas do comprometimento, a partir da premissa de que um sujeito pode apresentar diferentes manifestações de seu envolvimento com a organização. Bandeira, Marques e Veiga (2000) consideraram o modelo tridimensional mais coerente com os ambientes interno e externo, apresentados no cenário globalizado em consonância com a complexidade do ser humano e as contínuas mudanças e transformações socioeconômicas.

Em contrapartida, de acordo com Medeiros *et al.* (2005), há sete dimensões para o comprometimento organizacional, surgidas devido à reunião de dois instrumentos de mensuração: os instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993) e de O'Reilly e Chatman (1986). O construto do comprometimento definido por Medeiros *et al.* (2005), é formado por sete dimensões latentes: a) internalização de valores e objetivos; b) sentimento de obrigação de permanência; c) sentimento de obrigação pelo desempenho; d) sentimento de fazer parte; e) sentimento de falta de recompensas e oportunidades; f) linha consistente de atividade; g) escassez de alternativas. É de grande utilidade saber mais acerca dos antecedentes (quando e como o comprometimento se desenvolve) e consequentes do comprometimento, (como ele ajuda a moldar atitudes e comportamentos), conforme argumentam Costa, Chiuzi e Dutra (2013), Mowday, Porter e Steers (1982), Meyer e Allen (1997), Hatstrup, Mueller e Aguirre (2008) e Christian, Garza e Slaughter (2011), que permitam melhor posicionamento das organizações.

Entretanto, a multidimensionalidade do construto tem sido alvo de críticas (AGUIAR *et al.*, 2014; KLEIN; MOLLOY; COOPER, 2009; MAIA; BASTOS, 2011; MOSCON, 2009; ROWE, BASTOS; PINHO, 2011; REICHERS, 1985; REGO, 2003; RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2010; SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008). A existência de certo antagonismo e controvérsia entre as três bases, resultou em consequências distintas, conforme afirmaram Moscon, Bastos e Souza (2009, p. 2), “[...] o modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991) é cercado de controvérsias e reúne, sob um mesmo rótulo, dimensões do comprometimento que podem ser consideradas quase como antagônicas entre si”.

Em estudos recentes, Rodrigues e Bastos (2010) apresentaram um conjunto de argumentos em defesa da reestruturação e da maior delimitação do conceito de comprometimento com a retirada do componente de continuação ou instrumental. Segundo esses autores, a partir do final do século XX, com novas relações de trabalho estabelecidas, enxugamento das organizações e difusão do conceito de competências, a busca de permanência do empregado cede, diante da necessidade de melhores desempenhos e resultados em favor da organização. Nesse caso, apresentaram uma perspectiva de ajuste do

modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997), destacando a dimensão de continuação como distinta do que se entende, atualmente, por comprometimento organizacional. Os autores propuseram uma revisão da multidimensionalidade do conceito e a retirada da base instrumental. Corroboram essa linha de pensamento, os estudos de Nascimento, Emmendoerfer e Gava (2014), Maia e Bastos (2011).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente, esclarece-se que, nesta pesquisa, optou-se pela expressão ‘aspectos metodológicos’ em detrimento de “método” ou “metodologia”, termos comuns em trabalhos científicos, considerando-se que o objetivo deste capítulo seja descrever o delineamento desta pesquisa, fundamentando-se as escolhas de abordagem de pesquisa, estratégia de estudo, estratégias de coleta e tratamento de dados, procedimentos de análise e discussão dos resultados. Contudo, privilegia-se nesta breve introdução, a apresentação das contribuições conceituais da abordagem qualitativa, base metodológica desta pesquisa.

A busca de soluções metodológicas é induzida pela concepção do objeto de pesquisa, o que define a escolha dos procedimentos que, por sua vez, devem estar em consonância com o modo de coleta, tratamento e análise dos dados, como orientou Richardson (2009). Nesse sentido, a própria questão de pesquisa estabelecida na parte introdutória desta tese – Como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para o comprometimento organizacional em organizações hospitalares? – aponta para a abordagem qualitativa da presente pesquisa, uma vez que se pretende investigar, com maior profundidade, dois construtos principais: gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional.

Ressalta-se que a abordagem qualitativa é recomendada por estudiosos e especialistas em metodologia de pesquisa, como, Cooper e Schindler (2003), Martins e Teóphilo (2007), Miles e Huberman (1994), Vieira (2007) e Richardson (2009), principalmente em estudos que propõem abordar uma realidade pouco conhecida, para a qual os dados quantitativos são escassos e, as variáveis observadas, de complexa mensuração. Acrescenta-se que, na revisão de literatura sobre os temas gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional, apresentaram-se orientações para a realização de pesquisas com abordagem qualitativa, que venham a contribuir para uma compreensão mais profunda acerca dos fenômenos estudados.

Historicamente, a utilização da abordagem qualitativa era mais comum em alguns campos das ciências sociais, como salientaram Miles e Huberman (1994). Entretanto, esses mesmos autores, observaram um aumento no uso da abordagem qualitativa de pesquisa em administração e estudos organizacionais nos últimos anos.

Apesar do crescimento do uso da abordagem qualitativa de pesquisa na área de administração e estudos organizacionais, torna-se oportuna a inclusão de algumas referências sobre as particularidades, vantagens e reconhecimento científico dessa abordagem

qualitativas, tendo em vista, a existência de uma falsa dicotomia entre pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa, como asseverou Vieira (2007).

Para esse autor, a cientificidade, rigor e confiabilidade são características fundamentais de uma pesquisa qualitativa e, as críticas, pela excessiva subjetividade, atribuídas a essa abordagem, decorrem, em maior frequência, pelo uso inadequado das estratégias de pesquisa, do que por suas limitações específicas. Quando os procedimentos científicos de pesquisa, tais como, definições concisas de questão de pesquisa, objetivos, conceitos e registros em protocolo dos procedimentos de campo, são adequadamente estabelecidos, segundo Vieira (2007, p. 18), garante-se à pesquisa qualitativa “[...] certa objetivação do fenômeno estudado, permitindo, até mesmo, replicação”. Pode-se concluir que as estratégias utilizadas nas pesquisas qualitativas são aquelas que procuram descrever, decodificar, traduzir e por outro lado, chegar a uma conclusão quanto ao significado, e não à frequência, de certos fenômenos (VAN MAANEN, 1983).

Em linha com as contribuições de Vieira (2007), Richardson (2009) enfatizou que, muitos autores não distinguem com clareza métodos inseridos nas abordagens quantitativa e qualitativa, por entenderem que a pesquisa quantitativa é também, de certo modo, qualitativa e que, a pesquisa qualitativa, é de certo modo, quantitativa. No entanto, o autor reconheceu que a forma como se pretende abordar um problema de pesquisa é que de fato exige um conjunto de procedimentos qualitativos ou quantitativos.

Não obstante as afirmações de Vieira (2007) sobre a possibilidade de replicação das pesquisas qualitativas, encontram-se na literatura especializada referências sobre a impossibilidade de generalizações. Contudo, a vantagem da pesquisa qualitativa, reside na exploração de uma situação que poderá servir de subsídio para ações administrativas particulares a uma organização, bem como pela riqueza, profundidade e autenticidade dos dados, conforme observou Miles e Huberman (1994).

Destacam-se ainda as contribuições de Denzin e Lincoln (2000) e Gephart (2004), que reforçaram as características e vantagens da abordagem qualitativa, quando afirmaram tratar-se de uma pesquisa focada em multimétodos, envolvendo uma perspectiva interpretativa e naturalista de seus problemas. Face ao exposto, entende-se que os pesquisadores qualitativos estudam os problemas em seus espaços, tentando fazer sentido ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem o que, em tese, justifica a escolha da abordagem qualitativa nesta pesquisa, tendo em vista sua questão e os seus objetivos.

Por fim, salientam-se as afirmações de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), que destacaram dois aspectos relevantes nos estudos que predominam os recursos qualitativos de

coleta e análise: a multiplicidade de procedimentos associados a diferentes posturas teóricas e epistemológicas e o arrojo da concordância sobre a ciência como construção social. As contribuições desse autor, em linha com Yin (2010), serviram de base para o delineamento das estratégias de coleta, tratamento e análise de dados, primando-se pela multiplicidade de fontes de evidências, triangulação de dados e esforço para análise e interpretação de dados, segundo, também, a análise reflexiva.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Estratégias de pesquisa são tão diferentes entre si quanto são os meios possíveis para se atingir um objetivo proposto. Não obstante, cada estratégia pode oferecer uma perspectiva diferente do mundo social e alguns aspectos do mundo social só podem ser atingidos com um determinado tipo de estratégia (MARTINS; THEÓFILO, 2007).

Após análise da questão norteadora e dos objetivos propostos desta pesquisa, dentre os principais tipos de estratégia de pesquisa possíveis, foi escolhido o estudo de caso por se caracterizar como uma estratégia abrangente, com maior ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos, ou condições e suas inter-relações (COOPER; SCHINDLER, 2003). Soma-se, a essas características, a possibilidade de inclusão tanto de estudo de caso único quanto, de múltiplos casos, sendo ambos considerados variantes da mesma estrutura metodológica (YIN, 2010).

Dentre as principais vantagens para a utilização da estratégia de estudo de caso, destaquem-se os apontamentos de Eisenhardt (2002), Martins e Theófilo (2007) e Yin (2010), os quais mostraram vantagens diferenciadas, como: não exigência de controle sobre os eventos comportamentais; foco em acontecimentos contemporâneos; acréscimo de fontes de evidências – como entrevistas de pessoas envolvidas nos acontecimentos que estão sendo estudados; possibilidade de observação dos acontecimentos; possibilidade de observância de um fenômeno e seus impactos na vida real – mesmo quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão totalmente claras. De acordo com Eisenhardt (2002), a estratégia de estudo de caso permite ao pesquisador usar o oportunismo controlado para responder com flexibilidade às novas descobertas, ao tempo em que se coletam novos dados. Considera-se assim, que a referida estratégia atende às exigências para as respostas desta pesquisa.

Amparando-se nas fundamentações dos autores supracitados e alinhando-se aos propósitos desta pesquisa, decidiu-se pelo estudo exploratório de casos múltiplos, considerando-se as vantagens que essa estratégia oferece, tais como: maior vigor e robustez do estudo; possibilidade de replicações e triangulação na análise dos dados. Acrescentam-se a essas vantagens, as indicações de autores como Martins e Theófilo (2007) e Yin (2010), de que sempre que possível, a opção por estudos de casos múltiplos, mesmo que sejam apenas dois casos. Segundo os autores, as chances de realização de um bom estudo de caso, com conclusões analíticas mais poderosas, serão melhores com o estudo de casos múltiplos, do que com o de caso único.

3.2 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

Como elucidado por Martins e Theófilo (2007) e Yin (2010), não há determinação de um número ideal de casos, porém, a definição desse número de casos deve basear-se na capacidade de condução do pesquisador e suas intenções de replicação, sendo que, de uma maneira geral, o número de casos múltiplos pode variar entre dois e seis, podendo chegar até dez, em alguns estudos.

Nesta pesquisa, optou-se pelo estudo de duas organizações hospitalares, por ser um número de casos possível de análises dentro dos limites de tempo e recursos disponíveis para o estudo. Antes foi realizado um estudo de caso piloto que permitiu consolidar os instrumentos de coleta de dados.

Os critérios específicos para seleção dos casos estudados foram os seguintes: 1) hospitais privados ou filantrópicos, com ou sem fins lucrativos; 2) existência de planejamento estratégico institucional; 3) estrutura organizacional de gestão de pessoas e; 4) enquadramento no que é considerado de médio, acima de 50 leitos, ou grande porte, acima de 150 leitos.

Desde o início desta pesquisa, havia o desejo de realizar pelo menos um estudo de caso no Estado de Mato Grosso do Sul, sendo que esse objetivo pautou-se na contribuição social que esse estudo poderia oferecer para o contexto das organizações hospitalares do Estado, carentes de pesquisa na área organizacional, e pela facilidade de acesso e proximidade geográfica com o pesquisador. O segundo estudo de caso deveria ser realizado em uma organização hospitalar do Estado de São Paulo. Nesse contexto foram feitos contatos com

diversas organizações, sendo localizados dois hospitais no Estado de Mato Grosso do Sul e três hospitais no Estado de São Paulo, que atenderam todos os critérios de seleção.

No que diz respeito às organizações hospitalares pré-selecionadas no Estado de Mato Grosso do Sul, foram realizados os contatos iniciais para apresentação do projeto de pesquisa e verificaram-se todas as condições de estrutura, aceitação e disponibilidade dos gestores em participar do estudo.

Com referência à seleção do estudo de caso da organização hospitalar do Estado de São Paulo, foram feitos diversos contatos telefônicos e reuniões com as equipes de direção e pesquisa, no período de março a novembro de 2013, por meio da Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAH), junto a três hospitais de grande porte, localizados na cidade de São Paulo. Um hospital, após demandar várias reuniões de esclarecimentos para sua área de projetos de pesquisa, não manteve interesse, especialmente por parte da equipe de gestão de pessoas em participar desta pesquisa, alegando absoluta falta de tempo para colaborar com as estratégias de coleta de dados. Um segundo hospital também declinou da proposta, alegando falta de tempo dos gestores para participarem da pesquisa. O terceiro hospital, que havia informalmente aceitado a realização desta pesquisa, declinou da participação exatamente às vésperas da coleta de dados, alegando que naquele período toda a direção estratégica e conselho de administração do Hospital estavam sendo substituídos e os novos gestores não se sentiam confortáveis em participar imediatamente da pesquisa. Foram ainda contatados mais três hospitais de grande porte na cidade de São Paulo, mas sem sucesso.

Durante o período de realização do estágio doutoral no exterior, em Lisboa, no período de março a agosto de 2014, houve a intenção de incluir uma organização hospitalar portuguesa. Entretanto, apesar de todos os esforços dos diretores e professores co-orientadores desta pesquisa, do ISEG, não houve autorização dos hospitais pretendidos.

Diante das sucessivas recusas e da exiguidade de tempo para coleta de dados desta pesquisa, optou-se por: transformar o caso piloto no primeiro caso, pois, além de ter contribuído para consolidar os instrumentos de coleta, tratamento e análise de dados, funcionou como um laboratório no detalhamento do protocolo do estudo de casos e; realizar o segundo caso em outra organização hospitalar, também no Estado de Mato Grosso do Sul, tendo em vista o atendimento de todos os critérios de seleção, receptividade e disponibilidade da gestão estratégica em colaborar e participar desta pesquisa. Assim, foi acrescido como último critério, a conveniência.

Os casos estudados receberam uma nova denominação e um código para ser utilizado na etapa de análise de conteúdo, como demonstrado no Quadro 7. Essa codificação foi

realizada com vistas a atender às exigências de anonimato das organizações, para participarem desta pesquisa.

Estudo de caso	Denominação	Código
01	Hospital Caso A	HCA
02	Hospital Caso B	HCB

Quadro 7 - Denominação e codificação dos estudos de caso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

3.3 ESTRATÉGIAS PARA COLETAS DE DADOS

As evidências dos estudos de casos podem vir de várias fontes. Muitos autores e teóricos, tais como, Cooper e Schindler (2003), Denzin e Lincoln (2000), Eisenhardt (1989, 2002), Flick (2004), Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), Kerlinger (2009), Martins e Theófilo (2007), Mello (2014), Richardson (2009), Selltiz *et al* (2005), Vergara (2006) e Yin (2010), recomendam o uso de múltiplas fontes de evidência, principalmente nas estratégias de estudo de caso, por permitir que o investigador aborde uma variação maior de aspectos do fenômeno investigado, bem como o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, facilitando a triangulação de dados.

Em consonância com as ideias desses autores, especificamente de Yin (2010), nesta pesquisa foram utilizadas combinações de estratégias de coletas. Para tanto, selecionaram-se as estratégias mais recomendadas e adequadas aos propósitos desta pesquisa, tais como, a) entrevistas em profundidade com a equipe de direção estratégica das organizações; b) aplicação de *survey* de experiência com os gestores intermediários e, c) pesquisa documental.

A principal estratégia para coleta de dados repousou na entrevista em profundidade, pois, de acordo com Selltiz *et al* (2005, p. 40), esse tipo de estratégia, “[...] se apropriadamente empregada, ajuda a determinar os aspectos efetivos e valorativos das respostas dos entrevistados e a determinar o significado pessoal de suas atitudes”. Desse modo, considerou-se pertinente a realização de entrevistas em profundidade com a alta direção dos hospitais.

As entrevistas em profundidade foram do tipo semiestruturada, conduzidas com uso de roteiro, mas com a liberdade de acréscimo de novas questões pertinentes, por parte do pesquisador, e foram aplicadas aos seguintes sujeitos: a) equipe da alta direção; b)

responsável pela área de gestão de pessoas e; c) responsável pelo planejamento estratégico. Houve interesse em entrevistar os responsáveis, especificamente, pelas áreas de gestão de pessoas e de planejamento estratégico, com a finalidade de conhecer a percepção de gestores mais especializados nessas áreas. A relação dos cargos dos gestores que participaram das entrevistas em profundidade, por caso estudado, encontra-se explicitada no capítulo 4, que trata da apresentação e análise de dados.

O roteiro semiestruturado foi subdividido em questões específicas de cada um dos termos considerados relevantes sendo esses termos tratados em específico na fundamentação teórica desta pesquisa e encontra-se no Protocolo de Estudo de Caso, localizado no apêndice desta pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2007; YIN, 2010). Convém esclarecer que o roteiro de entrevista teve como objetivo abranger percepções, fatos, opiniões, sentimentos, crenças, atitudes e comportamentos dos sujeitos desta pesquisa. Conforme afirmou Selltiz *et al.* (2005), a utilização de entrevista em profundidade, por meio de roteiro semiestruturado pode oferecer vantagens relativas à espontaneidade e ao livre arbítrio do entrevistado em relação aos temas propostos, o que concerne uma propensão maior para a coleta de percepções dos próprios sujeitos da pesquisa.

Além da estratégia de entrevista em profundidade aplicada à equipe de direção estratégica, gestor responsável pela área de pessoas e gestor responsável pela área de planejamento, optou-se por uma segunda fonte de evidências para abarcar os gestores dos demais níveis hierárquicos das organizações, a estratégia de coleta *survey* de experiência. Justifica-se essa opção, como uma alternativa viável para a obtenção de dados qualitativos da quase totalidade dos gestores das organizações estudadas, sem a necessidade de gerar um volume excessivo de dados, no caso específico da utilização da estratégia de entrevista em profundidade.

A estratégia de coleta de dados denominada *survey* de experiência, encontra respaldo teórico em alguns autores como Cooper e Schindler (2003). Trata-se de um roteiro de questões semiestruturadas e abertas, aplicadas a um grupo específico de sujeitos, que após as orientações feitas pelo investigador, apresentam suas respostas e percepções, podendo ser individualmente ou em consenso de grupo. Ainda segundo esses autores, a estratégia de *survey* de experiência é utilizada para obter medidas de opinião em uma população limitada, sendo recomendada para temas que não apresentam definições e indicadores consagrados de medição.

Nesta pesquisa, utilizou-se essa estratégia de coleta em um grupo de cada caso estudado, sendo que as repostas dos sujeitos foram apresentadas de forma individual. O

questionário da *survey* de experiência foi aplicado na própria organização, durante reunião previamente agendada para esse fim, com o grupo de sujeitos participantes, ocupantes de cargos de gestão, com duração máxima prevista de três horas. Os procedimentos detalhados dessa aplicação em cada estudo de caso estão explicitados no Capítulo 4, que trata da apresentação e análise de dados. O roteiro de questões da *survey* de experiência encontra-se detalhado no protocolo de estudo de caso, localizado no apêndice desta pesquisa.

A coleta de dados secundários consistiu em verificações de documentos fornecidos pelos hospitais, bem como seus sítios. Entre os principais documentos coletados, encontram-se: estatuto, regimento e regulamento interno do hospital; organograma; materiais de comunicação social do hospital; planejamento estratégico; planejamento estratégico de recursos humanos; código de ética e de conduta da organização; documentos relativos às políticas e práticas de gestão de pessoas.

Para melhor seleção e aproveitamento dos documentos a serem analisados e utilizados como complementação das informações obtidas nas coletas de dados junto aos gestores, elaborou-se um formulário denominado Controle de Documentos do Estudo de Caso que, também, se encontra no Protocolo do Estudo de Caso. Nesse formulário, cada documento foi catalogado e nele foram registrados os objetivos do documento e sua relação com os objetivos desta pesquisa.

A Figura 3 representa as diversas fontes de evidências selecionadas, com vistas à triangulação das análises, conforme recomendado por Yin (2010).



Figura 3 - Fontes de evidências dos dados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base em Cooper e Schindler (2003) e Yin (2010).

3.4 ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Conforme já apresentado na parte introdutória desta pesquisa, o nível proposto de análise dos dados foi o organizacional, sendo que os sujeitos da pesquisa foram os gestores das áreas administrativa e clínica das organizações hospitalares selecionadas.

Tanto para análise de dados das entrevistas, como da *survey* de experiência e da pesquisa documental foi utilizada a estratégia de análise de conteúdo que, de acordo com Vergara (2006, p. 16), “[...] é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

Segundo Bardin (2011) outra autora muito referenciada nesse tipo de estratégia, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Em linha com essa mesma autora, Vergara (2006) destaca que a análise de conteúdo volta-se ao estudo das ideias, ao invés das palavras, e tem como alvo principal os produtores da ação humana.

Em cada caso estudado, os procedimentos adotados para a análise de conteúdo tanto das entrevistas em profundidade, da *survey* de experiência e da análise de documentos, obedeceram aos passos descritos conforme Figura 4.

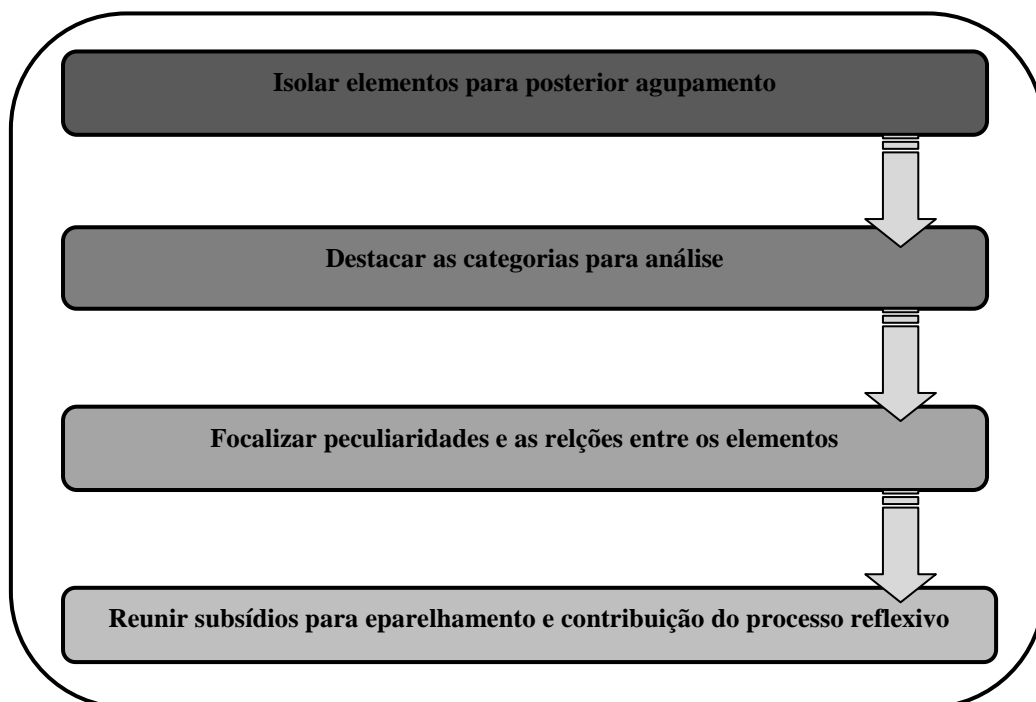


Figura 4 - Procedimentos para análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base em Bardin (2011) e Vergara (2006).

Na fase de pré-análise dos dados foram feitas inicialmente leituras flutuantes de cada uma das transcrições das entrevistas, por caso estudado, com o intuito de explorar o material e operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais. Cada entrevista foi lida por pelo menos três vezes, com auxílio de áudio. Em seguida, procederam-se os recortes dos fragmentos essenciais para posterior agrupamento à grade de categorias e subcategorias elencadas. A pré-análise das respostas obtidas com a aplicação da *survey* de experiência, também passou pelo mesmo processo descrito para as entrevistas. As respostas foram transcritas para uma única planilha, contendo número de ordem. Em seguida, efetuou-se a leitura flutuante de todo o material. Entretanto, a pré-análise dos dados levantados por meio da pesquisa documental, foi realizada somente após a conclusão de todo o tratamento dos dados das entrevistas em profundidade e da *survey* de experiência, tendo em vista que essa fonte de evidência era secundária e tinha como objetivo complementar informações em relação aos dados levantados e aos objetivos desta pesquisa.

As fases de codificação e categorização das análises de conteúdo de cada uma das fontes de evidência definidas nesta pesquisa, foram feitas sem o uso de *software* e para garantir melhor visualização e compreensão dos dados analisados foi elaborado, com base em Vergara (2006) e Bardin (2011), um quadro explicativo com as definições adotadas nesta pesquisa para cada elemento que integrou a análise de conteúdo, conforme pode ser visualizado no Quadro 8.

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Unidade de contexto - Fragmentos essenciais
Na coluna categoria foram selecionados os temas norteadores da pesquisa.	Na coluna subcategoria foram selecionados os temas relacionados às categorias, com o objetivo de retirar mais elementos de reflexão.	Optou-se como unidade de registro o tema, que pode ser definido como uma afirmação acerca de um assunto, podendo ser uma frase, ou uma frase composta, um resumo ou uma frase condensada.	Fragmentos de texto que englobam a unidade de registro e contextualizam a respectiva unidade de registro.

Quadro 8 - Definições dos termos dos quadros de análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base em Vergara (2006) e Bardin (2011).

De acordo com Vergara (2006), no primeiro momento do tratamento dos dados desta pesquisa, foi definida a grade de análise fechada para estabelecimento das categorias de análise, elegendo-se as categorias norteadoras desta pesquisa: congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas, percepções sobre a gestão

estratégica de pessoas e percepções sobre o comprometimento organizacional. Na medida em que essas categorias eram pertinentes aos objetivos e problemas da pesquisa, e mostravam-se alinhadas à fundamentação teórica, buscou-se identificar no material selecionado em cada fonte de evidência, os elementos a serem integrados nessas categorias. No segundo momento de análise, optou-se pela apresentação de subcategorias das categorias norteadoras, consideradas como oriundas de grade aberta, como forma de retirar das entrevistas mais elementos de reflexão. Segundo Vergara (2006), essas novas subcategorias fazem parte da grade aberta. Ao estabelecer o conjunto final de categorias e considerar o possível rearranjo, formou-se então o que essa autora considera de grade mista de categorias.

O Quadro 9 apresenta essas categorias e subcategorias com suas respectivas definições estabelecidas para esta pesquisa, com vistas a facilitar o processo de análise de conteúdo.

(Continua)

Categoria: Congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas	
Subcategorias	Definições
Alinhamento dos planejamentos	Referências ao alinhamento entre os planejamentos de uma forma geral; referências ao alinhamento da visão, missão, objetivos, metas e valores; referências à participação da área de gestão de pessoas nas definições e implementações estratégicas da instituição.
Clareza da visão, missão valores, objetivos e metas desses planejamentos	Referências ao conhecimento, entendimento, percepção, introjeção, aceitação, do todo ou de partes, das definições estabelecidas pela organização nesses planejamentos.
Percepções gerais sobre as características do Hospital	Referências às características gerais da organização, podendo englobar os aspectos de infraestrutura, pessoal, tecnologia, processos de trabalho, econômicos, sociais, financeiros e administrativos.
Categoria: Percepções sobre a gestão estratégica de pessoas	
Subcategorias	Definições
Políticas e práticas de recrutamento e seleção	Referências aos programas, atividades e ações de recrutamento e seleção da organização que podem contribuir para o comprometimento.
Políticas e práticas de envolvimento	Referências aos programas, atividades e ações de relacionamento, participação e comunicação, que podem contribuir para o comprometimento.
Políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação	Referências aos programas, atividades e ações de treinamento, educação permanente, capacitação, desenvolvimento de competências, aprendizagem, produção de conhecimento, que podem contribuir para o comprometimento.

(Conclusão)

Categoria: Percepções sobre a gestão estratégica de pessoas	
Subcategorias	Definições
Políticas e práticas de condições de trabalho	Referências aos programas, atividades e ações de benefícios, medicina, saúde e segurança no trabalho, tecnologia aplicada ao bem estar, conforto e ambiente saudável, alimentação, transporte, ergonomia, que podem contribuir para o comprometimento.
Políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências	Referências aos programas, atividades e ações de avaliação do desempenho e de competências, planejamento de carreira e promoções, que podem contribuir para o comprometimento.
Políticas e práticas de recompensas	Referências aos programas, atividades e ações para recompensar o desempenho e as competências das pessoas em termos de remuneração e incentivos que podem contribuir para o comprometimento.
Categoria: Percepções sobre a gestão estratégica de pessoas	
Subcategorias	Definições
Conceitos de comprometimento	Referências quanto a definição pessoal de comprometimento.
Comprometimento afetivo	Referências quanto a percepção da dimensão afetiva de comprometimento.
Comprometimento normativo	Referências quanto a percepção da dimensão de comprometimento por obrigação
Comprometimento instrumental	Referências quanto a percepção da dimensão de comprometimento por necessidade.
O que é ser comprometido com a organização	Referências de exemplos, ilustrações e definições sobre o que é ser comprometido com a organização.
O que é não ser comprometido com a organização	Referências de exemplos, ilustrações e definições sobre o que é não ser comprometido com a organização.
Vantagens de ser comprometido com a organização	Referências sobre as vantagens de qualquer ordem, que as pessoas comprometidas com a organização podem alcançar.
Desvantagens de não ser comprometido com a organização.	Referências sobre as desvantagens de qualquer ordem, que as pessoas não comprometidas com a organização podem alcançar.

Quadro 9 - Dicionário de categorias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base em Bardin (2011).

Na sequência, procedeu-se à análise de conteúdo. A operacionalização da análise de conteúdo foi realizada manualmente pelo pesquisador, sem o auxílio de *software*. O mesmo tratamento dado às entrevistas em profundidade e à *survey* de experiência, foi efetuado com os dados coletados por meio da pesquisa de documentos dos hospitais.

Para operacionalizar e sistematizar a análise dos dados coletados por meio da pesquisa de documentos dos hospitais, elaborou-se um formulário intitulado Controle de Documentos Pesquisados, que está inserido no Protocolo de Estudo de Caso. O objetivo desse formulário foi catalogar os documentos analisados, de forma unitária, registrar os dados básicos do documento e os conteúdos pertinentes às categorias e subcategorias elencadas, de

forma a complementar e até mesmo comparar e verificar os dados levantados por meio das entrevistas em profundidade e das *surveys* de experiência.

Por meio da análise reflexiva, resgataram-se a questão e os objetivos da pesquisa, e confrontaram-se os resultados obtidos com as teorias que fundamentaram a investigação. Feitos os esclarecimentos a respeito da estratégia de análise de dados, convém neste item, esclarecer as vantagens e operacionalização tanto da análise reflexiva, quanto da triangulação de dados nesta pesquisa.

A ideia central da análise reflexiva em pesquisa é a interpretação cuidadosa e a reflexão por parte do pesquisador, acerca dos dados observados e coletados. Portanto, o cerne central dessa análise é a valorização da subjetividade e da capacidade de interpretação do pesquisador, valendo-se do acúmulo de suas experiências vividas e do conhecimento apreendido. Nesse processo há uma redução da neutralidade, tanto do pesquisador, como do processo de pesquisa e do conhecimento gerado, conforme afirmaram Alvesson e Sköldbberg (2000) e Morgan e Smircich (1980).

Portanto, a interpretação cuidadosa reconhece que não há plena congruência entre o fato observado e o significado que se lhe atribui, ou seja, as referências aos dados empíricos são resultados da maneira como o pesquisador interpreta sua observação. O processo de reflexão requer o entendimento do contexto de interesses, crenças e valores do próprio pesquisador e da comunidade científica a que pertence, bem como das tradições intelectuais e culturais em que a pesquisa se desenvolve, além das questões relativas às limitações próprias da narrativa. Trata-se, portanto, da “interpretação da interpretação”, conforme asseveraram Alvesson e Sköldbberg (2000).

Em linha com esses autores, Vergara (2006, p. 185) acrescentou que na perspectiva da análise reflexiva, a atitude reflexiva do pesquisador “[...] deve ser entendida como as próprias interpretações do pesquisador, a capacidade de olhar suas próprias perspectivas da perspectiva de outros, bem como a capacidade de autocrítica acerca da sua autoridade como intérprete e como autor.” Para tanto, nesta pesquisa, a reflexão foi utilizada, com base nos critérios de análise estabelecidos por essa autora.

A Figura 5 apresenta as etapas do processo de análise reflexiva realizado nesta pesquisa.

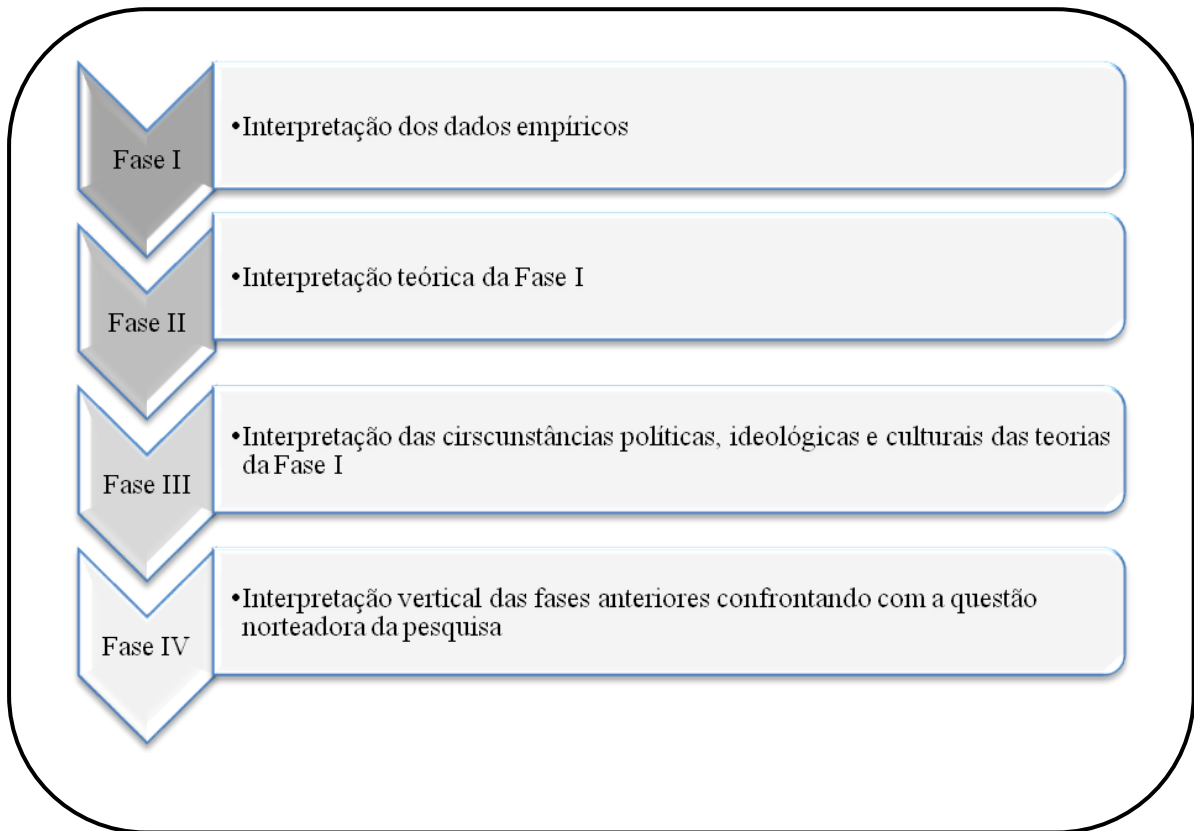


Figura 5 - Etapas do processo de análise reflexiva.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base em Vergara (2006).

No processo reflexivo desta pesquisa, foram interpretados os dados empíricos coletados. Na sequência, foi realizada uma interpretação teórica da interpretação empírica realizada na primeira fase, confrontando-se as análises com a questão norteadora e os objetivos, principal e específicos, da pesquisa.

Com referência à triangulação de dados desta pesquisa, que se refere ao uso de diferentes fontes de dados, a partir de diferentes locais e sujeitos, apresenta-se a definição de Denzin e Lincoln (2000), que esclareceu ser uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversas fontes de dados para investigar um mesmo fenômeno. Segundo esses mesmos autores, inicialmente, o principal objetivo da triangulação era alcançar a validade, principalmente das pesquisas com abordagem eminentemente qualitativas. Contudo, em publicações posteriores, esclareceram que o principal objetivo da triangulação em pesquisa é

o fortalecimento de uma abordagem mais interpretativa, sendo uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas e conhecimentos.

Ressalta-se ainda, que de acordo com Henriques (2006), a triangulação de dados na abordagem qualitativa pode ser utilizada como forma de reduzir as contaminações nos estudos e melhorar a qualidade das conclusões, tendo em vista a relativa dificuldade em obter estudos totalmente livres de contaminação.

Para operacionalização da estratégia de triangulação de dados, foram adotadas as seguintes ações: comparar os dados coletados por meio das fontes de entrevista em profundidade, *survey* de experiência e pesquisa documental; identificar as possíveis diferenças e semelhanças dos achados entre essas fontes de evidência; avaliar as limitações metodológicas que puderam causar as divergências; avaliar as contribuições das divergências; confrontar os resultados obtidos com a fundamentação teórica da pesquisa e; formular as conclusões.

O Quadro 10 tem por objetivo sintetizar os aspectos metodológicos desta pesquisa, que nortearam os procedimentos científicos e a manutenção do foco no alinhamento entre questão, estratégias de pesquisa e os objetivos geral e específicos.

Descrição	Tópicos	Método, abordagem e estratégias de pesquisa	Teóricos
Estudo exploratório	Natureza da pesquisa	Qualitativa	Cooper, Schindler (2003); Denzin e Lincoln (2000); Eisenhardt (1989, 2002); Kerlinger (2009); Martins e Theófilo (2007); Mello (2014); Miles (1979); Miles e Huberman (1994); Zanelli (1997, 2002); Yin (2010).
	Método	Indutivo	
	Estratégia de pesquisa	Estudo de casos múltiplos em organizações hospitalares	
Coleta de dados	Origem dos dados	Primária e secundária	Flick (2004); Godoi, Bandeira-de-Mello, Silva (2006); Martins, Teófilo (2007); Richardson (2009); Selltiz e Jahoda <i>et al.</i> (2005); Vergara (2006); Zanelli (2002).
	Estratégias de coleta	Entrevista em profundidade, <i>survey</i> de experiência e pesquisa documental	
	Instrumentos	Roteiro de entrevista em profundidade, roteiro de <i>survey</i> de experiência, controle de documentos pesquisados e protocolo de estudo de caso	
Análise de dados	Procedimentos de análise	Análise de conteúdo	Alvesson e Skoldberg (2000); Bardin (2011); Eisenhardt (1989, 2002); Vergara (2006); Vieira (2007).
		Análise Reflexiva	
		Triangulação	

Quadro 10 - Delineamento metodológico da pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a caracterização das organizações hospitalares selecionadas para esta pesquisa e a análise dos dados coletados em cada estudo de caso. Reitera-se que o nível de análise escolhido foi o organizacional e os informantes foram os gestores das organizações hospitalares, sendo acrescentados os dados secundários obtidos por meio da pesquisa documental em cada organização.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES ESTUDADAS

No escopo das organizações de saúde, os hospitais representam as principais engrenagens do sistema de prestação de serviços de saúde no Brasil. Os estabelecimentos de saúde classificam-se em: clínicas, prontos-socorros, postos de saúde, ambulatórios, hospitais (FELDMAN; GATTO; CUNHA, 2005; FORGIA; COUTTOLENC, 2009). Porém, com o aumento das exigências da população acerca da qualidade no atendimento e maior cuidado nos tipos de gestão adotados, sobretudo no que se refere ao capital humano, essas organizações passaram a fazer parte do complexo organizacional, sendo definidas como tal, devido à necessidade de gestão específica.

Nesse contexto, a organização hospitalar conta com infraestrutura de instalações, equipamentos, instrumentais, médicos, funcionários de diversas especialidades, recursos financeiros e, especialmente, os clientes que ali se dirigem em busca de tratamento ou consulta. Nesse sentido, para se proceder adequadamente à gestão desses recursos, faz-se necessário um gestor competente, capaz de entender, sobretudo, de pessoas e que possa fomentar na equipe o comprometimento com a organização e seus objetivos (FELDMAN; GATTO; CUNHA, 2005; MELENCHION, 2008).

De acordo com a Federação Brasileira de Hospitais (2013) no ano de 2012, o setor hospitalar brasileiro contava com 7.400 hospitais e 471 mil leitos, sendo composto pelos seguintes subsetores principais: hospitais públicos; hospitais privados, hospitais conveniados ou contratados pelo Sistema Único de Saúde (SUS); hospitais particulares com fins lucrativos; e, hospitais filantrópicos não financiados pelo SUS (FORGIA; COUTTOLENC, 2009).

No Brasil, da quantidade total de hospitais públicos existentes, 71% são municipais e a maior parte dos restantes é formada por entidades estaduais. O governo federal opera um número relativamente reduzido de hospitais, sendo esse total de apenas 147 unidades, os quais são administrados por meio do Ministério da Saúde e do Ministério da Educação. Os hospitais privados compreendem 65% da quantidade total de hospitais no país, sendo que, cerca de 70% dos leitos pertencem ao setor privado, tornando esse setor o principal prestador de serviços hospitalares no Brasil. Aproximadamente 70% das unidades hospitalares privadas recebem financiamento público, incluindo a maior parte das instituições sem fins lucrativos (filantrópicas e beneficentes) e cerca de metade dos hospitais com fins lucrativos, em que as instituições filantrópicas vinculadas ao SUS operam por meio de convênios e são obrigadas a oferecer pelo menos 60% de seus leitos a pacientes do SUS. Os hospitais particulares com fins lucrativos e alguns filantrópicos não financiados pelo SUS são administrados e custeados de forma privada, representando cerca de 20% de todas as unidades hospitalares do país e 30% do total de hospitais privados (FORGIA; COUTTOLENC, 2009).

Nesta pesquisa, conforme especificado no capítulo 3, foram selecionados dois casos sendo denominados aqui como Hospital Caso A e Hospital Caso B, como forma de garantir o anonimato das instituições e dos gestores participantes da pesquisa, contextualizando-os nos parágrafos subsequentes.

O Hospital Caso A, nesta pesquisa denominado como HCA, é uma organização de pessoa jurídica de direito privado e foi fundado em 1963 por um grupo de médicos e seu projeto arquitetônico foi elaborado especificamente para instalações de unidades hospitalares, o que beneficiou sua expansão planejada até nos dias de hoje. No ano de 1991, uma nova equipe de médicos adquiriu o HCA e assumiu sua gestão e controle da organização, com vistas ao crescimento dessa instituição, além de um processo constante de modernização.

Em 2012 o HCA recebeu a certificação de Acreditação Hospitalar, que é um método de avaliação dos recursos institucionais, voluntário, periódico e reservado, que busca garantir a qualidade da assistência por meio de padrões previamente definidos, com vistas a melhorar continuamente o desempenho organizacional. Essa certificação, no Brasil, é realizada pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), que é uma organização não governamental sem fins lucrativos e credenciada pelo Ministério da Saúde para atestar a qualidade dos serviços médicos-hospitalares de hospitais públicos e privados em todo o Brasil. Essa avaliação é feita por uma equipe multiprofissional, com base no Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar (BRASIL, 2012).

Em sua estrutura organizacional e administrativa o HCA conta em seus níveis estratégicos com: Presidente, Vice-presidente, Diretor Superintendente, Diretora Clínica, Diretora de Recursos Humanos, Coordenadora de Planejamento e mais outros 20 cargos de gestão das áreas clínica, administrativa e técnica.

Por sua vez, o Hospital Caso B, foi denominado nesta pesquisa como HCB. Trata-se de uma instituição de pessoa jurídica e de direito privado, que iniciou suas atividades no ano de 1928 de forma modesta. Com o passar dos anos, acompanhando o crescimento da cidade onde está inserido, Campo Grande, o HCB também foi tendo seu crescimento, com a construção de outros pavilhões, alguns deles em funcionamento até hoje.

Atualmente, o HCB possui aproximadamente 2.500 funcionários, 500 leitos ativos e presta serviços de saúde à população onde está inserido, sendo considerado o maior e mais equipado hospital do Estado de Mato Grosso do Sul, atuando nas seguintes especialidades: Neurologia, Neurocirurgia, Cirurgia Cardíaca Congênita, Cirurgia Cardíaca Pediátrica, Cirurgia Cardíaca, Transplantes, Nefrologia, Traumatologia/Ortopedia, Urologia, Ginecologia/Obstetrícia, Pediatria, Psiquiatria, Oftalmologia, Buco-Maxilo, Cirurgia Vasculária, Queimados, Gestações de Alto Risco, Cirurgia Geral, Cirurgia Torácica, Transplantes.

Em comparação com outras organizações hospitalares do seu Estado, o HCB tem o maior e mais completo pronto-socorro (adulto e infantil) da região, respondendo por mais de 40% dos atendimentos de urgência e emergência prestados à população, com atendimentos exclusivos em queimaduras, ortopedia, traumas e neurologia. Sua estrutura organizacional está assim representada: Conselho de Administração, Diretor Superintendente, Diretor Técnico e Clínico, Diretor de Recursos Humanos, Diretor de Planejamento e mais 32 cargos de gestores das áreas administrativas e clínica.

Apresentam-se no Quadro 11, o dimensionamento de leitos, cargos e pessoal de cada organização, bem como sua visão, missão, valores e estrutura.

(Continua)

Instituição	Missão	Visão	Valores	Nº de Leitos	Nº de Cargos de Gestão	Nº de Funcionários
HOSPITAL CASO A	Contribuir com soluções de saúde, para o bem estar físico, mental e social dos clientes internos e externos, promovendo o aprimoramento contínuo da qualidade dos serviços oferecidos por meio de uma organização autossustentável	Termos o reconhecimento regional e nacional como instituição de excelência em medicina preventiva e curativa em Cardiologia e Pneumologia. Ampliar e manter o nível da Instituição, identificando, atraindo e retendo profissionais com potencial técnico, científico e social.	Valorização do funcionário; Eficiência e qualidade; Comprometimento; Harmonização.	109	20	600
HOSPITAL CASO B	Atender a todos com qualidade e humanização, visando a satisfação de seus clientes e funcionários	Ser o melhor hospital da região, oferecendo excelência na prestação de serviço, na capacitação das pessoas, inovando em tecnologia, no desenvolvimento e na qualidade de vida de nossa comunidade	Respeito ao cliente; Ambiente de Trabalho Harmonioso; Valorização das Pessoas; Comportamento ético com Clientes e Fornecedores; Preservação da História; Pensamento Sistêmico; Responsabilidade Social.	500	32	2500

Quadro 11 - Caracterização das organizações hospitalares selecionadas para a pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base em pesquisa documental

4.2 ESTUDO DE CASO HCA

Neste subitem apresentam-se as análises dos dados do estudo de caso HCA, que foram realizadas de acordo com as fases descritas no capítulo 3, intitulado ‘aspectos metodológicos’. A coleta de dados foi realizada entre os meses de dezembro de 2013 a janeiro de 2014. Consistiu no agendamento de reuniões preliminares com o gestor de planejamento para esclarecimentos sobre a pesquisa, emissão de documentos de autorização, coleta de documentos que tivessem importância para a pesquisa, bem como agendamento das entrevistas com a direção estratégica e preparação das condições necessárias para aplicação da *survey* de experiência. Nos itens subsequentes, apresentam-se os contextos de coleta, tratamento e análise de dados de cada fonte de evidência do estudo de caso HCA.

4.2.1 Análise de conteúdo das entrevistas em profundidade

As entrevistas em profundidade foram realizadas de forma individual, em dias alternados, com duração média de duas horas cada uma. O cronograma das entrevistas foi alterado algumas vezes, demonstrando certa dificuldade da equipe gestora em manter suas agendas face ao dinamismo das atividades de gestão do HCA. Entretanto, observaram-se boa vontade e disponibilidade dos gestores em participarem desta pesquisa.

O Quadro 12 apresenta a relação dos gestores estratégicos do HCA que participaram das entrevistas em profundidade, e apresenta o cargo específico ocupado, o gênero, tempo de trabalho no HCA e a formação principal. Observa-se que na equipe de gestão estratégica a formação dominante é da área de Medicina, o tempo médio de trabalho no Hospital é de 16 anos e a predominância de gênero feminino.

Nome codificado	Cargo	Gênero	Tempo de trabalho no hospital	Formação principal
E1	Presidente	Masculino	23 anos	Medicina
E2	Vice-presidente	Feminino	24 anos	Medicina
E3	Diretor Superintendente	Masculino	19 anos	Medicina
E4	Diretora Técnica e Clínica	Feminino	19 anos	Medicina
E5	Gerente de Recursos Humanos	Feminino	01 ano	Administração
E6	Gestor de Planejamento	Feminino	10 anos	Administração

Quadro 12 - Relação dos gestores participantes das entrevistas em profundidade do estudo de caso HCA.
Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

Todas as entrevistas foram gravadas digitalmente e transcritas. Para o tratamento desses dados foram feitas leituras flutuantes de todas essas entrevistas para maior compreensão do assunto e percepção do que foi dito pelos gestores entrevistados.

Após essas leituras, procedeu-se à análise de conteúdo de cada entrevista, separadamente para, em um segundo momento, reunirem-se esses dados para análise de conteúdo em conjunto, conforme se apresentam nos Quadros 13, 14 e 15.

Optou-se pelos recortes dos fragmentos essenciais dessas entrevistas que compuseram a unidade de contexto e deram origem aos temas e frases-temas da unidade de registro, tendo por objetivo classificar e categorizar os trechos das entrevistas, de acordo com os procedimentos já apresentados no capítulo 3 desta pesquisa. Salienta-se que, tendo em vista o grande volume de dados gerados pelas entrevistas, optou-se por apresentar as análises segmentadas pelas suas categorias principais, elaborando-se um quadro específico para a análise dos dados de cada categoria.

O Quadro 13 trata dos dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos, referentes à categoria ‘congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas’.

(Continua)

Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Alinhamento dos planejamentos	Gestão de pessoas (GP) em processo de alinhamento com as estratégias organizacionais; GP alinhada com as estratégias organizacionais.	“[...] Por norma temos que cumprir rigorosamente nosso planejamento. A gestão de pessoas segue esse mesmo processo e participa ativamente das nossas definições [...]” (E1), (E2), (E3). “[...] Estamos no caminho certo para alcançarmos uma gestão estratégica de pessoas, de alto nível, cada vez mais participante na organização como um todo.” (E5). “[...] Se você me perguntar se hoje está alinhado 100% já, não. Mas é onde queremos chegar.” (E6).

(Continua)

Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas	Todas as áreas participam do planejamento; As definições do que foi planejado são aceitas e sistematicamente compartilhadas; Os valores mais destacados são: comprometimento, respeito ao paciente, qualidade nos serviços, ética, disciplina, qualidade de vida e educação.	“[...] O principal valor que o Hospital persegue, acho que seja o respeito ao paciente.” (E1). “[...] Dentre os nossos valores, o que me chama a atenção e persigo sempre são: ética, disciplina, comprometimento, educação, humildade.” (E2). “[...] Para melhorar o comprometimento ele tem que saber o que deseja o hospital [...]” (E5). “[...] Toda a equipe passou por formação e preparação para que nosso planejamento pudesse ser realizado. Depois que fizemos o planejamento, visão, missão, objetivos, estão escritos nos quadros pelo hospital, de forma que se pode ver.” (E6).
Percepções sobre as características do Hospital	Gestão feita por médicos, que buscam formação complementar; Foco na área de cardiologia para racionalizar custos e atingir excelência e qualidade; custos operacionais altos e baixo lucro. Infraestrutura planejada; baixa remuneração dos profissionais da área da saúde.	“[...] A gestão é feita por nós, médicos, que não temos conhecimento de gestão. A consultoria nos ajudou muito a entender sobre gestão, comportamento dos funcionários [...]” (E1). “As pessoas que trabalham nos hospitais estão sempre estressadas, por isso precisam de uma maior atenção.” (E1). “[...] A área da saúde remunera mal o pessoal [...], “[...] É difícil segurar gente [...]” (E3). “[...] Focamos nossas atividades na cardiologia. Para garantir investimento numa área específica, racionalizarmos nossos recursos e nos tornarmos os melhores.” (E4). “[...] Os custos operacionais são muito altos. O lucro dos hospitais privados é baixo, as vezes 2%. Se há atrasos no pagamento de convênios ficamos no vermelho.” (E5). “O projeto de construção foi planejado para ser um hospital.” (E6).

Quadro 13 - Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCA, referentes à categoria alinhamento dos planejamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

Como pode ser observado no Quadro 13, na subcategoria ‘alinhamento dos planejamentos’, os gestores estratégicos percebem, em sua maioria, que a gestão de pessoas está em processo de alinhamento com o planejamento estratégico institucional e que a área vem empenhando esforços para atuar cada vez mais de forma estratégica. Tanto o gestor de pessoas (E5), quanto o diretor superintendente (E3) afirmam ter consciência do papel fundamental que a área tem para o alcance dos objetivos e metas institucionais, bem como o cumprimento da missão e realização da visão de futuro da organização. Afirmam ainda que a gestão de pessoas do Hospital se encontra no caminho certo para ser reconhecida como área estratégica.

Na percepção do gestor (E1), desde os primeiros planejamentos realizados, a área vem ganhando destaque e sendo reconhecida como fundamental para o alcance dos objetivos por meio das pessoas. Na fase atual, com a Acreditação Hospitalar alcançada pelo HCA e a entrada de uma nova profissional responsável pela gestão de pessoas, a pouco mais de um

ano, a área vem se consolidando como área estratégica. Desde a realização do planejamento estratégico de 2011, realizado com a participação de todos, a gestão de pessoas tem apresentado evolução em seu alinhamento. Em função do processo de Acreditação Hospitalar, o HCA passa sistematicamente por avaliação e acompanhamento sobre sua gestão, objetivos e metas e nessas avaliações, também, a gestão de pessoas está inserida.

Na subcategoria denominada ‘clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas’, verifica-se que existe clareza e aceitação, por parte da maioria dos gestores, daquilo que foi estabelecido nos processos de planejamento, especificamente os aspectos relacionados aos valores estabelecidos pela organização, conforme aponta o gestor (E1). Tal clareza pode ser decorrente da capacitação que a equipe recebeu para participar do planejamento estratégico, bem como pela forma participativa com que os processos foram desenvolvidos.

Além da participação de todos no processo de planejamento, outro fator apontado como positivo para maior clareza das definições estabelecidas no planejamento é o compartilhamento sistematizado dessas informações por diversos meios, tais como, sitio institucional, intranet, manuais impressos, folders, cartazes, murais, discussões em reuniões de trabalho e atividades de treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de manter o foco das pessoas no comprometimento daquilo que está estabelecido. Essa percepção é apontada tanto pelo gestor (E1), como pelo gestor (E2), durante o período de visitas e procedimentos de coleta de dados, e, também, está registrada no protocolo de estudo de caso.

Nessa mesma subcategoria ‘clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas’, observa-se que os valores organizacionais espontaneamente destacados são: respeito ao paciente, ética, disciplina, comprometimento, educação e humildade (E1; E2). Entretanto, o planejamento institucional aprovado e divulgado sistematicamente pelo HCA apresenta os seguintes valores organizacionais: valorização do funcionário; eficiência e qualidade; comprometimento e harmonização. Nesse sentido, observa-se que o comprometimento é o valor organizacional que se apresenta tanto no planejamento estratégico e que é lembrado espontaneamente pelos gestores.

Na subcategoria ‘percepções gerais sobre as características do hospital’, verifica-se que o HCA tem como foco de negócio a área da cardiologia (E4). Essa percepção está explícita também na visão estabelecida em seu planejamento estratégico de 2011, que afirma textualmente “[...] Termos o reconhecimento regional e nacional como instituição de excelência em medicina preventiva e curativa em Cardiologia e Pneumologia [...]”. (E4).

Desde sua aquisição, a estrutura física e administrativa do HCA foi planejada para ser uma organização hospitalar (E6) e isso facilitou o seu desenvolvimento e racionalização

de custos, tendo em vista que os gestores afirmaram que a organização hospitalar possui altos custos operacionais e baixa margem de lucro (E3, E5 e E6).

Outra característica observada no HCA é a formação acadêmica do seu corpo de gestores estratégicos, sendo que a maioria desses gestores é da área da medicina e para tanto, desde o início dos trabalhos desse grupo à frente da gestão, houve preocupação em buscar assessoria externa e formação complementar para fazer frente às necessidades estratégicas da organização, conforme relataram os gestores (E1) e (E3).

Para esses gestores (E1) e (E3), existe uma dificuldade em manter o pessoal no hospital, porque a área da saúde remunera mal e os hospitais ficam dependentes dos acordos coletivos e das determinações emanadas pelas categorias profissionais.

O Quadro 14 apresenta os dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCA, referentes à categoria ‘percepções da gestão estratégica de pessoas’.

(Continua)

Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Políticas e práticas de recrutamento e seleção	Dificuldade para reter os profissionais de outros estados; Valorização do recrutamento interno como premiação.	“[...] Trazer gente de outras cidades, por exemplo, como São Paulo, tem sido uma faca de dois gumes, em alguns casos funciona. Em outros não, porque a pessoa não se adapta à cidade, perde o círculo de amigos.” (E1). “[...] A gente prefere perguntar: “Tem alguém com o perfil?”. Não é um prêmio ir para outra área, ser promovido? [...]” (E5).
Políticas e práticas de envolvimento	Preocupação em melhorar os processos de trabalho e valorizar as pessoas; Comunicação aberta entre gestores e funcionários; Utilização do feedback, escuta ativa e conversas motivadoras; Responsabilização de todos os gestores pela gestão das pessoas; Conscientização dos gestores sobre a importância de seus exemplos profissionais; Equilíbrio entre os interesses dos funcionários e os da organização; Integração das pessoas ao Hospital.	“[...] As pessoas não são ruins, os processos são. Por isso, procuramos melhorar nossos processos e envolver as pessoas, valorizar a gestão.” (E1). “[...] A comunicação aberta cria um clima favorável ao comprometimento porque fico sabendo de muitas coisas que provavelmente eles não abririam a porta e viriam falar para mim.” (E1). “[...] o líder não pode ser 100 % organização, nem 100% funcionário, tem que equilibrar isso.” (E3). “[...] É muito importante você dar o exemplo, fazer o trabalhador perceber que se importa com o que ele faz e quer.” (E4). “[...] O RH tem insistido em estimular os líderes a agirem da mesma forma que o RH. Tem que haver mais diálogo [...]” (E5). “[...] O novo mundo do RH é literalmente assim, portas abertas do RH. Temos que escutar integralmente” (E6).

(Conclusão)

Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação	Educação continuada percebida como facilitadora para melhoria do comprometimento; Funcionamento do Centro de Qualificação Profissional com foco na formação técnica e comportamental; Treinamento é um benefício duradouro para a organização e para o trabalhador; A equipe médica participa pouco das atividades de treinamento.	“[...] Para melhorar o comprometimento tivemos que criar o centro de formação para fazer treinamento contínuo dos nossos funcionários.” (E1). “[...] educação, treinamento e capacitação constante foram fundamentais para que eu tivesse condições de exercer meu papel e me comprometer [...]” (E2). “[...] a organização vai se beneficiar desse treinamento, mas quem tá levando o treinamento para o resto da vida é o trabalhador.” (E3). “A educação continuada é ao meu ver a melhor política, a mais importante na minha visão para melhorar o comprometimento das pessoas.” (E5).
Políticas e práticas de condições de trabalho	Oferecimento de conforto e boas condições das instalações como forma de diminuir o estresse do trabalho; Fornecimento de refeições de qualidade; Foco na atenção à saúde integral.	“[...] quando eles vêm ao periódico para realização dos exames [...], [...] procuramos dar um suporte para cada caso. Isso fortalece os vínculos com o Hospital.” (E2). “Avaliamos o pessoal periodicamente a cada 6 meses, para ver o peso e outras condições. Mas não por obrigação, mas por achar que temos que focar na saúde integral [...]” (E3). “[...] os funcionários falam muito das nossas refeições! Eles sentem que a comida aqui é boa.” (E4). “A gente se preocupa em aliviar o estresse do ambiente hospitalar, oferecendo algumas condições de conforto, como vestiário, dormitório aos plantonistas, espaço de convívio.” (E5).
Políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências	Promoção de carreira com base na avaliação de desempenho.	“[...] fazemos avaliação de desempenho com o intuito de acompanhar a evolução de cada um.” (E5). “[...] Priorizamos sempre os talentos que já temos para as promoções internas que surgem, com base na avaliação de desempenho.” (E5).
Políticas e práticas de recompensas	Remuneração justa, de acordo com o mercado; Negociação da remuneração; Pontualidade no pagamento; Adiantamento de salário; Cumprimento de todas as negociações com as categorias profissionais; Remuneração por produção pode melhorar desempenho, mas pode não elevar o comprometimento com a organização.	“No dia 20 de cada mês a gente dá adiantamento para o pessoal” (E3). “Nunca atrasamos salários [...]” (E3). “[...] se ele ganha pelo que produz, ele é mais interessado na produção, mas também é menos comprometido com a Instituição [...]” (E3). “Só incentivos financeiros não geram o verdadeiro comprometimento.” (E1), (E3) e (E5). “Nós fazemos pesquisa, observamos o mercado e sempre procuramos ser justos.” (E5). “Nossa prioridade é cumprir todos os aspectos legais e dentro do possível oferecer um diferencial na remuneração” (E6).
Percepções gerais sobre a gestão de pessoas	Gestão de pessoas atuando nos aspectos legais, mas com desejo de focar no desenvolvimento das pessoas; Gestão de pessoas como mediadora entre a equipe estratégica e os funcionários; Gestão de pessoas com foco na educação continuada.	“O dia a dia nosso ainda é muito ocupado na parte legal [...]”. “[...] a gente tá vendo se consegue deixar um grupo pensando o tempo todo em como fazer as pessoas evoluírem na carreira e como é que tá nosso treinamento.” (E3). “O diretor de recursos humanos para elevar o comprometimento ainda mais, tem que estar muito afinado com as diretrizes da organização, mas também, ver o lado dos funcionários.” (E3). “A importância da gestão de pessoas para o Hospital é isso que você tá vendo (tudo)”. (E5). “O que mais se destaca na gestão de pessoas daqui é a visão de que tudo vem pela educação [...]”. (E5).

Quadro 14 – Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCA, referentes à categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 14, na subcategoria ‘políticas e práticas de recrutamento e seleção’, verifica-se que os gestores estratégicos destacam duas percepções e suas implicações para o comprometimento organizacional. A primeira percepção é o resultado de algumas experiências já realizadas pela organização com o recrutamento externo. De acordo com os gestores, a opção pelo recrutamento externo, principalmente por profissionais de outros Estados, com maior formação e capacitação, se deu em razão da carência desses profissionais na região. Entretanto, essa experiência não foi bem sucedida pela dificuldade de retenção desses profissionais, face às suas dificuldades de adaptação aos costumes e à cultura local. Uma segunda percepção dessa subcategoria, destacada pela responsável da área de pessoas (E05), é a valorização que tanto a equipe de gestores, como os funcionários dão ao recrutamento interno. Para essa gestora o recrutamento interno contribui para o estímulo ao desenvolvimento e permanência das pessoas na organização, tendo em vista que pode ser percebido como uma promoção.

Uma segunda percepção dessa subcategoria, destacada, também, pela responsável da área de pessoas (E5), é a valorização que tanto a equipe de gestores, como os funcionários dão ao recrutamento interno devido a sua contribuição para o estímulo ao desenvolvimento e permanência das pessoas na organização, tendo em vista que pode ser percebido como uma promoção.

Na subcategoria ‘políticas e práticas de envolvimento’, verifica-se que o gestor (E1), considera que as pessoas têm capacidades e potenciais e que, por sua vez, os processos de trabalho podem ser ruins ou inadequados. Nessa perspectiva, relata que se deve buscar a melhoria constante desses processos e fortalecer as políticas de envolvimento para que as pessoas contribuam com a melhoria dos processos de trabalho.

Segundo os gestores (E1), (E2), (E3) e (E5), algumas práticas de envolvimento adotadas pela área da gestão de pessoas se evidenciam como facilitadoras da obtenção do comprometimento organizacional, que são: comunicação aberta entre os gestores e funcionários; utilização do mecanismo de *feedback*, escuta ativa, conversas motivadoras e ações de integração entre todas as equipes. Para esses gestores, a comunicação aberta é essencial para o estabelecimento de confiança e surgimento de clima favorável à obtenção de comprometimento. De acordo com o gestor (E1), a comunicação aberta pode ser definida como um acordo tácito entre o gestor e o funcionário, em que as trocas de informações, esclarecimentos de dúvidas, opiniões e sugestões são estimuladas a ocorrer sem formalismos, respaldadas por um clima de total respeito e confiança. Afirma ainda que seu *cooper* hospitalar, uma caminhada casual que realiza diariamente pelos corredores do HCA, é uma

das atividades que lhe permite conhecer mais profundamente os funcionários e estabelecer a comunicação mais aberta e assertiva.

Para dar respaldo aos gestores na realização dessas práticas de comunicação aberta, a área de gestão de pessoas atua dando o suporte necessário, por meio de treinamentos e capacitações que proporcionem conhecimento teórico e prático sobre comunicação, prática do *feedback*, desenvolvimento de liderança e trabalho em equipe. Segundo a gestora de pessoas (E5), sistematicamente nas reuniões de trabalho é enfatizado que “todo gestor é um gestor de pessoas e que cabe aos gestores buscarem o equilíbrio entre os interesses dos funcionários e da organização”. Corrobora as falas dos gestores (E1) e (E5), o gestor (E3), quando afirma que “o novo mundo do RH é literalmente de portas abertas” e que “o confronto é frio e perdem os dois lados”. Observa-se nessas afirmações a valorização das políticas e práticas de envolvimento, por parte dos gestores estratégicos, como forma de criação e manutenção de relações mais harmoniosas e comprometidas com a organização como um todo.

Ainda nessa subcategoria de políticas e práticas de envolvimento, destaca-se a preocupação da gestão de pessoas com a autorrealização e a integração das pessoas. Existe a consciência de que a organização não é apenas um lugar de execução de tarefas, mas também pode ser um lugar de autorrealização pessoal. Para tanto, investe-se em diversas ações educativas, culturais e integradoras como forma de propiciar reflexões e oportunidades de crescimento e trocas de experiências. Nesse sentido, o papel dos gestores como exemplo para os demais é bastante enfatizado e a maior parte dessas práticas de estímulo à autorrealização, bem como práticas integradoras das pessoas com o Hospital, são lideradas por esses mesmos gestores.

Na subcategoria ‘políticas e práticas de treinamento, educação e desenvolvimento’, verifica-se que a educação continuada é tida como uma política fundamental pelos gestores, sendo considerada facilitadora do desenvolvimento humano e profissional. Em função disso, foi criado o Centro de Qualificação Profissional, que se tornou parte da estrutura administrativa da área de gestão de pessoas, com o objetivo de promover a educação continuada e o desenvolvimento humano dos trabalhadores nos aspectos culturais, emocionais e intelectuais.

Observa-se, na fala desses gestores, que as políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação são consideradas como facilitadoras do comprometimento organizacional, sendo que, para o gestor (E3), culturalmente a organização considera as práticas de educação no trabalho como um benefício duradouro para a organização e para o trabalhador. Essa visão dos gestores estratégicos, pode ser explicada pela forma como a

equipe iniciou a gestão do HCA, logo após sua aquisição. Segundo os relatos, a equipe foi composta, em sua maioria, por médicos que não detinham formação em gestão e precisaram recorrer à consultoria externa e à formação complementar em gestão, para fazer frente às necessidades da organização.

Em função dessa valorização da educação permanente, por parte dos gestores estratégicos, a área de gestão de pessoas oferece diversos cursos e atividades educativas voltadas para o desenvolvimento de habilidades de liderança, com o intuito de possibilitar à ascensão profissional dos funcionários e melhoria do desempenho das equipes. Além disso, percebe-se uma preocupação em oferecer a todos, formação e aperfeiçoamento nas áreas técnica, comportamental e de desenvolvimento humano, com vistas à formação integral das pessoas.

Na subcategoria ‘políticas e práticas de condições de trabalho’ verifica-se que os gestores percebem que o conforto e as boas condições da infraestrutura e das instalações físicas são importantes para a criação e manutenção do vínculo de permanência com o HCA. De acordo com o gestor (E5), a preocupação em oferecer boas condições de instalações e melhoria do conforto aos funcionários justifica-se pela necessidade de diminuição do estresse que normalmente ocorre no ambiente dinâmico das organizações hospitalares. Ainda nessa subcategoria, a questão da nutrição no trabalho e a saúde integral foram destacadas pelos gestores. Segundo o gestor (E2), os funcionários manifestam-se positivamente em relação à qualidade das refeições e reconhecem que a rotina de exames periódicos e outros cuidados com a saúde física e mental, que são desenvolvidos, geram uma percepção no funcionário de que a organização se preocupa com ele e deseja o seu bem estar.

Na subcategoria ‘políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências’ notam-se escassas referências citadas pelos gestores, apenas o gestor (E5) mencionou que a avaliação de desempenho dos funcionários é realizada anualmente com o intuito de acompanhar a evolução de cada funcionário e que os resultados dessas avaliações servem de base para as promoções internas. Entretanto, não se verifica que esses resultados são discutidos entre gestores e funcionários, ou que outro tipo de ação seja decorrente. Nesse sentido, pode-se inferir que para os gestores da equipe estratégica essas políticas e práticas podem contribuir para o comprometimento porque buscam acompanhar a evolução de cada funcionário oferecendo informações de *feedback* sobre o desempenho, mas não são claramente percebidas como contributivas acerca do comprometimento.

De acordo com as percepções dos gestores (E3) e (E6), acerca da subcategoria ‘políticas e práticas de remuneração’, existe um cuidado especial no que tange ao

cumprimento das disposições legais estabelecidas para as relações de trabalho entre as diversas categorias profissionais e o hospital. Ainda, existe uma preocupação em manter-se uma remuneração justa, de acordo com o mercado de trabalho local. Entretanto, a área de gestão de pessoas se apresenta com disponibilidade de negociação de diferenciais remuneratórios com cada funcionário, de acordo com a conveniência da situação. Segundo o gestor (E3), o mais importante é ouvir a reivindicação e negociar de maneira que cada pessoa seja valorizada e que se alcance algo adequado para ambas as partes, com o intuito de manter os funcionários na organização.

Outras observações feitas, referentes a essas políticas e práticas, são a pontualidade no pagamento dos salários e a possibilidade de adiantamento. Para os gestores, essas práticas fortalecem o elo entre a organização e o funcionário, que se sente valorizado e confiante na organização. Porém, fica evidente que não consideram a remuneração isoladamente como um fator contributivo para o comprometimento. Segundo os gestores (E1), (E3) e (E5), a remuneração e os incentivos financeiros, podem elevar o desempenho, mas não garante o verdadeiro comprometimento. Para influenciar o comprometimento, deve-se associar a remuneração com o reconhecimento pessoal e elogios.

Com relação às percepções gerais sobre a gestão de pessoas do HCA, os gestores (E3) e (E5), apontam que a área ainda tem atuação focada nos aspectos legais da gestão de pessoas, mas já se evidencia a atuação como área estratégica da organização. Destaca-se o foco no desenvolvimento das pessoas, especialmente nas práticas de educação continuada e no papel de mediadora entre os funcionários, as demais áreas e a gestão estratégica da organização.

O Quadro 15 apresenta os dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCA, referentes à categoria 'percepções sobre o comprometimento organizacional'.

(Continua)

Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Conceitos de comprometimento	Paixão pelo que faz; Querer resultados sempre melhores; Identificação com a organização; Trabalhar proativa-mente; Desejar o sucesso e torcer pela organização; Respeito e carinho pela organização.	“É aquilo que nos move a fazer algo com paixão e nos responsabiliza para que o resultado seja sempre o melhor.” (E1). “Sentir respeito, carinho, identificação pelo Hospital.” (E2). “É trabalhar proativamente na instituição, torcer pelo Hospital, querer que o Hospital dê certo.” (E3). “Fazer o trabalho que tem que ser feito com garra e sempre oferecer mais além, torcendo sempre pelo Hospital.” (E4). “Comprometimento para mim é quando a gente se sente muito identificado com a organização, acredita nela, sente como se fosse parte de você e surge aquela paixão no que a gente faz. Você não quer trocar isso por nada.” (E5). “Acreditar na organização e fazer tudo o que for possível para que os objetivos sempre sejam alcançados da melhor forma.” (E6).
Comprometimento afetivo	O Hospital faz parte da história de vida pessoal; O Hospital possibilita a realização de sonhos; O trabalho é feito por idealismo e paixão; Identificação com a organização; Permanecer por um longo tempo dedicado a organização; Viver intensamente todos os aspectos da organização.	“[...] o antigo dono me inspirou a estudar medicina. Então, eu me sinto afetivamente ligado a esse Hospital.” (E1). “[...] Sempre tive o sonho de realizar uma medicina de qualidade e esse Hospital vem me proporcionar realizar esse sonho.” (E1). “Não preciso dele para viver, quero sempre fazer o melhor, reformar. É isso que me prende aqui, paixão.” (E1). “[...] O Hospital pra mim tem um significado muito forte. (mão esquerda no peito)” (E2). “O hospital pra mim é importante, tô nele faz 19 anos” (E3). “[...] Tem o significado de continuidade do meu trabalho [...]” (E4). “Minha segunda pele é o Hospital” (E5).
Comprometimento normativo	Reconhecimento do investimento da organização na sua formação.	“[...] Percebo que alguns funcionários, em função de todo o investimento que fazemos em educação, mesmo quando recebem outra proposta melhor, não saem daqui.” (E5).
Comprometimento instrumental	Ausência de referências.	Não foram observadas referências à essa subcategoria.
O que é ser comprometido com a organização	Buscar a melhoria contínua; Manter o foco nos objetivos.; Agir proativamente; Perceber o crescimento da organização e o seu próprio, de forma interligada; Valorizar a assiduidade; Torcer pelo melhor para a organização e para todos; Ter consciência da importância que cada um tem para o alcance dos objetivos.	“[...] Quando a pessoa sente que o que faz bem feito, na realidade é um crescimento pra ela.” (E1). “[...] ter foco no negócio e viver todas as áreas da organização.” (E3). “[...] eu vejo que são pessoas que querem que o nosso projeto dê certo e comprem a ideia de você (Hospital) evoluir, participam ativamente disso.” (E4). “A partir do momento que você esta comprometido você não pensa em faltar.” (E5). “[...] Ser comprometido com o todo, a equipe, a liderança, o resultado, o hospital. Saber aonde o Hospital quer chegar.

(Conclusão)

Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
O que é não ser comprometido com a organização	Não contribuir efetivamente para a realização do trabalho; Ser indiferente; Não aceitar os desafios; Trabalhar apenas pelo salário; Absenteísmo e impontualidade; Fazer apenas o que se espera.	“[...] Quando vem trabalhar e deixa o cérebro em casa”. (E1). “[...] Aquele que não se toca com nada.” (E2). “[...] Tem pessoas que você até convida para um cargo de liderança., mas ela não quer: “Deixa aonde eu tô”. Essas pessoas até são necessárias, mas não são elas que ajudam a desenvolver a organização.” (E3). “[...] Se eu não fui trabalhar hoje, amanhã alguém me cobre.” (E5). “[...] Vim e fiz apenas o meu trabalho ou seja, só pensou nele, só pensou em receber seu salário.” (E5).
Vantagens de ser comprometido com a organização	Bem estar; Resultados com maior fluidez; Prazer; Autorrealização; Benefício econômico.	“[...] Sentir-se bem por ter feito o melhor que podia”. (E1). “[...] Você viver num ambiente que você consiga resultado do seu trabalho, já te dá um prazer [...].” (E3). “[...] claro que o benefício econômico tem que vir junto [...]” (E3). “[...] sendo comprometido a gente ganha realização pessoal.” (E4).
Desvantagens de não ser comprometido com a organização	Sufrimento; Vínculo curto; Não alcançam sucesso, nem autorrealização; Tristeza; Ausência de prazer; Menor produtividade.; Adoecem.	“Sufrimento [...]” (E1). “Eu acho que eu não estaria aqui.” (E2). “[...] não alcançam sucesso [...]” (E2). “[...] se você tem um emprego só pelo salário, se não se envolver no próprio crescimento e da instituição, vai ser triste.” (E3). “[...] você não produz [...]” (E5). “[...] o tempo de vida dessas pessoas no Hospital é muito menor [...]” (E6).

Quadro 15 – Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCA, referentes à categoria percepções sobre comprometimento organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 15, observa-se na subcategoria ‘conceitos de comprometimento’, que os gestores estratégicos elaboram seu conceito de comprometimento organizacional com base na dimensão afetiva de comprometimento organizacional, caracterizada por sentimentos de identificação, envolvimento e engajamento, nos sentido de empenho considerável em favor da organização. As unidades de registro apontam as seguintes frases-tema como características da dimensão afetiva: paixão pelo que faz; identificação com a organização; trabalhar proativamente; desejar o sucesso e torcer pela organização; carinho pela organização. Nos conceitos apresentados não se observam referências às dimensões normativa e instrumental, por parte desse grupo de gestores.

No transcorrer das entrevistas, verifica-se congruência entre os conceitos apresentados e a forma como cada gestor percebe o comprometimento organizacional. Para os gestores (E1), (E2), (E3) e (E5), a dimensão afetiva fica evidenciada em seus relatos quando

afirmam que: o hospital faz parte da história de vida pessoal, o hospital possibilita a realização de sonhos, o trabalho é feito por idealismo e paixão, identificação com a organização, permanecer por um longo tempo dedicado à organização, viver intensamente todos os aspectos da organização. Com referência à dimensão normativa, a gestora de pessoas (E5), relata que em seus atendimentos aos funcionários percebe que alguns já recusaram propostas melhores em outros hospitais, porque reconhecem o investimento que o HCA já faz em educação permanente.

Na subcategoria ‘o que é ser comprometido com a organização’, verifica-se que os gestores consideram que ser comprometido com a organização é buscar a melhoria contínua, de forma focada e proativa para alcançar os objetivos estabelecidos. Sendo que esse empenho deve estar acompanhado de uma atitude reflexiva acerca de suas responsabilidades com os resultados esperados, bem como da percepção de que tanto o seu crescimento, como o da organização estão imbricados, conforme relatos dos gestores (E1), (E3), (E4) e (E5).

No que se refere à subcategoria ‘o que é não ser comprometido com a organização’, observa-se que os gestores caracterizam aquele que não é comprometido, pelos comportamentos negativos de indiferença, absenteísmo, impontualidade, não aceitação de desafios. Entretanto, destaca-se que os gestores percebem, também, como não comprometido com a organização, aquele que trabalha sem identificação e engajamento, apenas pelo salário, bem como, aquele que realiza apenas o que foi solicitado. Ressalta-se que essas características são envidenciadas na dimensão instrumental como permanência na organização, em razão das relações de troca ou de possíveis prejuízos causados por uma saída.

Com referência à subcategoria ‘vantagens de ser comprometido com a organização’, observa-se que os gestores reconhecem diversos benefícios positivos. Do ponto de vista pessoal, percebe-se que aquele que é comprometido com a organização é mais satisfeito consigo mesmo e desfruta maior bem estar, conforme gestores (E1) e (E3). A autorrealização também é mais evidenciada e existe a sensação de prazer, em decorrência do próprio reconhecimento pelo empenho, lealdade e confiança. Do ponto de vista profissional percebe-se que os gestores consideram que o comprometimento, por ensejar mais responsabilidades e aumento de desafios aos que são comprometidos, acaba por estimular a busca cada vez maior do desenvolvimento de capacidades e talentos das pessoas para fazer frente a esses desafios e atender às expectativas. Dessa forma, aqueles que são comprometidos conseguem avançar muito mais rapidamente no campo do desenvolvimento profissional, obtêm resultados com maior fluidez e alcançam benefícios econômicos, segundo os gestores (E1), (E2) e (E3).

Na subcategoria ‘desvantagens de não ser comprometido com a organização’, verifica-se que os gestores percebem que aqueles que não são comprometidos padecem de sofrimento e tristeza, e até mesmo adoecem. Segundo o relato da gestora de pessoas (E5), esses funcionários realizam o mínimo para se manterem em suas posições e apenas realizam o mínimo para sobreviverem. Essas consequências podem ser decorrentes da falta de prazer com o trabalho e falta de um vínculo maior com a organização, que acabam também prejudicando a autorrealização e o sucesso no alcance dos objetivos.

4.2.2 Dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência

A realização da *survey* de experiência foi feita com o apoio da área de gestão de pessoas do HCA, que promoveu o convite para a participação dos gestores e proporcionou todas as condições de infraestrutura necessárias. Entretanto, observou-se certa resistência dos gestores em participar, sendo que numa primeira tentativa de reunião não se obteve o número mínimo pretendido por esta pesquisa, que seriam 10 gestores. Informalmente, foram levantadas as seguintes considerações pelos gestores em relação à desmotivação para participar da coleta de dados: grande fluxo de trabalho no período; sobrecarga de funções de gestão, tendo em vista um grande contingente de pessoal em férias e; dificuldade em opinar sobre assuntos de gestão, sem exposição pessoal.

Em uma segunda reunião de esclarecimentos, por parte do pesquisador, dirimiram-se todas as dúvidas e houve a garantia do sigilo nas respostas. Outro fator que contribuiu para elevar a motivação dos gestores na participação desta pesquisa, foi o compromisso feito pelo pesquisador em retornar ao HCA, para apresentar as análises dos dados e verificar se os mesmos retratavam as percepções dos gestores participantes.

Dessa maneira, em uma segunda tentativa, foi realizada a *survey* de experiência, contando com a participação de 12 gestores intermediários, que foi o número possível de participantes, atuantes nas áreas clínica e administrativa. Essa reunião foi feita na própria sede do HCA, nas salas destinadas à educação permanente. O tempo necessário para apresentar os objetivos desta pesquisa, dirimir dúvidas e efetuar os procedimentos para as respostas ao questionário, foi de duas horas em média e transcorreu sem alterações, sendo observados todos os passos descritos no capítulo 3, dos procedimentos metodológicos.

Conforme especificado no Quadro 16, que apresenta a relação desses gestores, observa-se que nesse grupo o tempo médio de trabalho no Hospital é de 5,8 anos, o gênero predominante é o feminino, sendo oito femininos e quatro masculinos e as formações predominantes são Administração e Enfermagem.

Nome codificado	Cargo	Tempo de trabalho no hospital, em anos	Gênero	Formação principal
S1	Gestor de área de clínica	08	Masculino	Enfermagem
S2	Gestor de área de clínica	12	Feminino	Administração
S3	Gestor de área de clínica	05	Feminino	Enfermagem
S4	Gestor de área de clínica	05	Feminino	Administração Hospitalar
S5	Gestor de área de clínica	01	Feminino	Psicologia
S6	Gestor de área administrativa	12	Masculino	Administração
S7	Gestor de área administrativa	08	Masculino	Administração
S8	Gestor da área administrativa	07	Feminino	Fisioterapia
S9	Gestor da área administrativa	05	Masculino	Ensino médio
S10	Gestor da área clínica	04	Feminino	Enfermagem
S11	Gestor da área clínica	02	Feminino	Nutrição
S12	Gestor da área clínica	01	Feminino	Nutrição

Quadro 16 - Relação dos gestores que participaram da *survey* de experiência no estudo de caso HCA.
Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

A transcrição das respostas foi feita em planilha, de forma a contemplar todas as respostas dos participantes. Em seguida, foram feitas leituras dessas respostas para maior compreensão do assunto e percepção do que foi escrito, da mesma forma como foi procedido na análise das entrevistas em profundidade. Posteriormente procedeu-se aos recortes dos fragmentos essenciais dessas respostas, efetuando-se as codificações das transcrições no sentido de classificar e categorizar todas essas respostas.

O Quadro 17 apresenta os dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência com o grupo de gestores intermediários, referentes à categoria ‘congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas’ do estudo de caso HCA.

Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto- fragmentos essenciais
Alinhamento dos planejamentos	GP com dificuldade de alinhamento; GP em processo de alinhamento; GP alinhada com as estratégias da organização.	“[...] a GP não está alinhada devido ao isolamento dos setores. [...] (S1). “O RH ainda tem dificuldades com o alinhamento, mas está em processo disso [...]” (S4, S5). “[...] estamos em um processo de alinhamento com os objetivos e metas do Hospital.”. (S6), (S7) e (S8). “Estão alinhadas, principalmente com o novo gerente de RH [...]” (S9). “[...] está alinhada e participa ativamente das definições mais estratégicas, [...]” (S2). (S3), (S9), (S11) e (S14).
Clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas	Existe clareza da visão, missão e valores do Hospital; Destacam-se: como missão o papel da contribuição do Hospital com as soluções de saúde; como visão o foco em ser referência nacional em cardiologia; e entre os valores: respeito, qualidade e comprometimento.	“[...] o hospital tem como foco principal ser integro perante a sociedade, com qualidade, segurança de seus clientes e funcionários.” (S3). “[...] a visão é se tornar o melhor hospital do Estado e que este seja referência em cardiologia.” (S5). “Tudo é claro sim, essas questões são sistematicamente apresentadas e discutidas [...]” (S6). “Sim, existe clareza. Contribuir com soluções de saúde, para o bem físico, mental e social dos clientes internos e externos; Ter reconhecimento regional e nacional como instituição e excelência em medicina preventiva e curativa em cardiologia.” (S9).
Percepções sobre as características do Hospital	Trabalho sob pressão; Ambiente de trabalho estressante.	“[...] em hospital, se trabalha sob pressão e se a pessoa não tiver perfil adequado, não se adapta e não se compromete. (S5)”

Quadro 17 - Dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência com os gestores intermediários, referentes à categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas. Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

Como pode ser observado no Quadro 17, na subcategoria ‘alinhamento dos planejamentos’, existem três percepções diferenciadas por esse grupo de gestores que participaram da *survey* de experiência. Uma percepção é de que a gestão de pessoas está em processo de alinhamento com o planejamento estratégico institucional, conforme relatam os gestores (S4); (S5) e (S8). Outra percepção, destacada pelos gestores (S2); (S3); (S6), (S7), (S9); (S11) e (S14), demonstra que a gestão de pessoas está alinhada e que o novo gestor de pessoas, com pouco mais de um ano no cargo, vem empenhando esforços para que cada vez mais a área esteja em sintonia com as estratégias organizacionais. A terceira percepção, apresentada pelo gestor (S1), mostra que a gestão de pessoas não está alinhada com as estratégias da organização devido ao isolamento dos setores organizacionais, que não trabalham de forma articulada.

Quanto à subcategoria ‘clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas desses planejamentos’, nota-se que os gestores (S3), (S5), (S6) e (S9), têm clareza desses conceitos, mas alguns apenas conhecimentos parciais. Entretanto, de uma forma espontânea os gestores

conseguiram apresentar os conteúdos principais referentes à visão, missão e valores do HCA. Destaca-se na visão o desejo de tornar o Hospital uma referência nacional de excelência em cardiologia. Na missão, destaca-se a contribuição para as soluções de saúde, física e mental de todos, clientes internos e externos.

Na subcategoria ‘percepções sobre as características do hospital’, não se verificaram referências específicas sobre o HCA, apenas o gestor (S5) mencionou que no Hospital, devido à dinâmica das organizações hospitalares, trabalha-se sob pressão, o que gera estresse no ambiente de trabalho. Nesse sentido, argumenta-se ser importante que os funcionários tenham perfil adequado ou consigam se adaptar a essa característica.

O Quadro 18 apresenta os dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCA, referentes à categoria ‘percepções sobre a gestão estratégica de pessoas’.

(Continua)

Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Políticas e práticas de recrutamento e seleção	Ausência de referências.	Não foram observadas referências à essa subcategoria.
Políticas e práticas de envolvimento	Harmonização dos interesses da organização e dos funcionários; Valorização das pessoas; Comunicação aberta entre toda a equipe; Exemplo dos líderes; Integração con-tinua entre as pessoas; Demonstração de confiança entre gestores e funcionários.	“[...] relacionamento muito próximo dos meus funcionários, baseado na colaboração, valorização, [...]” (S2). “[...] Comunicação efetiva; Valorização profissional; [...]” (S3). “Exemplo, pois a alta gestão é muito comprometida e dedicada e isso contagia. Além da confiança ao delegar tarefas [...]” (S5). “[...] momento de integração e adaptação do funcionário com sua nova atuação no local de trabalho.” (S6). “Dando atenção, tentando solucionar os problemas, elogiando quando se tem melhoras e fazendo críticas para o crescimento particular.” (S7).
Políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação	Capacitação para desenvolvimento pessoal e profissional; Programas de estágio para funcionários e futuros candidatos; Atividades de conscientização para o trabalho; Educação permanente.	“[...] o que eu aprendi trabalhando aqui no Centro de Qualificação do Hospital, tanto de conhecimento profissional como pessoal, não aprenderia em lugar nenhum.” (S5). “[...] Cabe a cada gestor valorizar a educação permanente de todos [...]” (S8). “O hospital se preocupa com a qualificação dos seus profissionais, oferece a oportunidade de realizar cursos de graduação, pós-graduação, programas de estágio, conscientização para o bom trabalho, participar de congressos e eventos científicos [...]” (S10). “[...] os incentivos financeiros oferecidos para formação, graduação e pós, são muito importantes.” (S11).

(Conclusão)

Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Políticas e práticas de condições de trabalho	Políticas voltadas para melhoria da saúde, conforto, alimentação e qualidade de vida; Valorização da flexibilidade de horários e do banco de horas; Oferecimento de boas condições de equipamentos e materiais para o trabalho.	“Trabalhando na política de exclusividade, melhorando a qualidade de vida do funcionário e conseqüentemente a sua qualidade no trabalho [...]” (S1). “Oferecer um convênio médico, boa alimentação, conforto, seguro de vida, cesta básica, são fatores que contribuem para o comprometimento.” (S2). “[...] valorizo muito minha flexibilidade de horários e a questão do banco de horas.” (S8). “O hospital fornece ótimas condições de trabalho em relação a equipamentos e materiais, possibilitando a assistência segura ao paciente.” (S10).
Políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências	Valorização econômica pelo ótimo desempenho.	“Precisa de mais políticas de valorização econômica do desempenho.” (S11)
Políticas e práticas de recompensas	Valorização da remuneração, além de reconhecimento pessoal; Incentivos econômicos como prêmio pelo comprometimento.	“[...] muitos dos meus funcionários a valorizam muito a remuneração.” (S2). “[...] o fato que mais contribui é o reconhecimento e incentivos financeiros, além do reconhecimento pessoal.” (S4). “Os funcionários prezam por incentivos financeiros, visando sempre a melhora de sua qualidade de vida [...]” (S6). “[...] pode melhorar essa política de remuneração salarial de acordo com o comprometimento.” (S10).
Percepções gerais sobre a gestão de pessoas	A gestão de pessoas discute suas políticas e práticas em conjunto com todos os demais gestores.	“[...] as políticas de gestão de pessoas são definidas em conjunto, e o que mais contribuiu foi participar da escolha dos profissionais que desempenham funções de liderança.” (S4).

Quadro 18 - Dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCA, referentes à categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

Na análise dos dados obtidos na *survey* de experiência com o grupo de gestores intermediários não se verificou referências à subcategoria ‘políticas e práticas de recrutamento e seleção’. Entretanto, todas as demais subcategorias de políticas e práticas de gestão de pessoas foram referenciadas.

Com referência à subcategoria de ‘políticas e práticas de envolvimento’, verifica-se que as práticas de comunicação aberta entre toda a equipe, são percebidas positivamente pelos gestores (S2) e (S7), como facilitadoras do estabelecimento de confiança e da valorização das pessoas na organização.

Observa-se ainda, que as atividades integradoras e os programas motivacionais, tais como, reuniões de confraternização, campanhas solidárias, atividades culturais, ginásticas laborais coletivas, entre outros, são percebidos positivamente como atividades que envolvem e despertam o senso de pertencimento à organização. Nessas atividades aparentemente de cunho integrador, são repassadas mensagens subliminares que estimulam comportamentos e posturas voltados comprometimento. Ainda nessa subcategoria, destaca-se a percepção do gestor (S5), que afirma que os exemplos dos gestores são fundamentais para uma postura mais comprometida das equipes.

Na subcategoria ‘políticas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação’, observa-se que os gestores valorizam as práticas de educação permanente, desde os cursos de treinamento até a graduação e pós-graduação. São destacados ainda o incentivo e o apoio econômico que o Hospital oferece aos seus funcionários para realizarem a graduação e, sequencialmente, a pós-graduação nas instituições de ensino de seus interesses. Também, destacam-se o reconhecimento positivo das atividades de educação, realizadas no âmbito interno pelo Centro de Qualificação Profissional do próprio Hospital. As oportunidades que esse Centro oferece, tanto para o desenvolvimento das habilidades técnicas como de ordem pessoal.

Com referência à categoria ‘políticas e práticas de condições de trabalho’, observa-se o reconhecimento dos gestores (S1) e (S2), das políticas voltadas para a melhoria da saúde, do conforto, da alimentação e da qualidade de vida como um diferencial do HCA, sendo mais destacada a nutrição oferecida aos funcionários, percebida como de qualidade, saudável e saborosa. Verifica-se ainda, que a flexibilidade de horários e a implantação do banco de horas são reconhecidas positivamente, de acordo com o gestor (S8), assim como o oferecimento de equipamentos e materiais, adequados e de qualidade, para o desempenho de suas atividades profissionais, como afirma o gestor (S10).

Na subcategoria ‘políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências’, observa-se que o gestor (S11) faz referência à necessidade de mais políticas de valorização do desempenho, em uma referência a melhorias que podem ser feitas no programa de produtividade do HCA.

Nota-se que, na subcategoria ‘políticas e práticas de recompensas’, a valorização do desempenho em termos de reconhecimento econômico é fundamental, conforme afirmam os gestores (S2) e (S6). Entretanto, o gestor (S4), acrescenta a necessidade desse reconhecimento econômico também ser associado ao reconhecimento pessoal na organização. Para o gestor

(S10), a implantação de políticas e práticas de incentivos econômicos como prêmio pelo comprometimento organizacional seria importante, mas isso ainda não ocorre no Hospital.

Entre as percepções gerais sobre a área da gestão de pessoas do HCA, foi destacada a abertura que a área oferece às demais áreas para discussão e melhoramento de todas as políticas e práticas, dando oportunidades aos gestores de atuarem, também, como gestores de pessoas. Entretanto, há a percepção de que a área poderia ir mais além para a contribuição da melhoria do comportamento humano no trabalho.

O Quadro 19 apresenta os dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCA, referentes à categoria ‘percepções sobre o comprometimento organizacional’.

(Contiua)

Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Conceitos de comprometimento	Sensação de sinergia com a organização; Retribuir da melhor forma e com responsabilidade, os benefícios recebidos; Carinho e respeito em função da confiança mútua entre a organização e a pessoa; Paixão pelo que se faz; Vontade de estar presente por se sentir respeitado; Sentir a organização na própria pele; Estar alinhado com organização; Agir de forma proativa; Buscar sempre o	“[...] conseguir sentir sinergia, perceber que a organização te considera e que você precisa vestir a camisa para que tudo o que foi pensado seja alcançado da melhor forma possível.” (S1). “[...] valorizar tudo o que a organização faz pra você, em termos de benefícios, e a pessoa ter a consciência de que precisa retribuir isso com responsabilidade, da melhor forma que puder.” (S2). “[...] confiança, tanto da organização em você, como de você para a organização. É um clima que acontece entre essas partes e faz com que você olhe para organização com carinho e com respeito, como se fosse sua.” (S3). “Paixão pelo que se faz.” (S4). “[...] quando você todos os dias tem vontade de levantar e estar presente, porque sabe que o sucesso daquilo tudo, também, depende de você e que essa instituição
Conceitos de comprometimento (Cont.)	melhor resultado; Superar as adversidades com garra e determinação.	também sabe que precisa de você, assim como você precisa dela e por isso, há respeito de todos os lados.” (S5). “[...] estar com o nome da instituição tatuado em seu corpo, é saber que estou aqui para apresentar os resultados previamente definidos através de seu planejamento estratégico. Fazer parte do todo, estar junto com a organização.” (S6). “[...] estar presente de corpo e alma no trabalho, para que tudo ocorra da melhor forma e perceber que tudo aquilo ocorre porque você ajudou, você fez parte.” (S7). “Estar presente, não faltar, não ser irresponsável e fazer sempre o melhor que você pode para que tudo na organização corra bem e que todos consigam o sucesso. Mesmo nos momentos difíceis não perder a garra e dedicação em fazer tudo bem feito.” (S9). “Gostar do hospital, das coisas que existem nele.

(Continuação)

Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
(Cont.)		Reconhecer que nossa vida também depende da organização. Torcer para o melhor, vestir a camisa mesmo. Não fazer as coisas com dúvidas, mas acreditar bastante no que esta fazendo.” (S10). “Agir em prol da organização e das pessoas sempre. Mas esse agir tem que ser com dedicação, carinho, envolvimento e proatividade.” (S11). “Fazer o que se tem que fazer com responsabilidade, sempre procurando dar o melhor de si e considerar tanto as coisas como as pessoas, como sendo importantes para o nosso sucesso também.” (S12).
Comprometimento afetivo	Identificação com a organização; Fazer o máximo para que os objetivos sejam alcançados com excelência.	“Sou totalmente comprometido com os objetivos e metas, pois acompanho junto com a Direção os resultados alcançados em cada objetivo e metas implantadas.” (S4). “[...] tenho sempre metas desafiadoras, buscando sempre me aprimorar e atualizar, gerando assim crescimento para mim, o setor e a instituição.” (S11).
Comprometimento normativo	Comprometimento em razão de ser herdeira do negócio.	“Me sinto comprometida, sou a pessoa responsável pela Acreditação Hospitalar e herdeira.” (S2)
Comprometimento instrumental	Ausência de referências.	Não foi observado referências pertinentes à essa subcategoria.
O que é ser comprometido com a organização	Realizar o trabalho com responsabilidade; Ser proativo e oferecer algo a mais; Estar identificado com a organização; Manter-se disponível para a organização, mesmo na adversidade; Amar o que faz; Colaborar com a equipe; Participar das propostas de mudança; Oferecer todo o conhecimento e experiência.	“Trabalhar de forma correta, cumprindo o dever, estando à disposição e fazendo algo a mais.” (S1). “[...] estar alinhado com todos os objetivos e metas do hospital [...]” (S4). “Ter disponibilidade, persistência e proatividade [...]” (S5). “[...] ter responsabilidade com seu setor, seus funcionários [...]” (S7). “Estar disponível com relação ao tempo; estar aberto às mudanças [...]” (S9). “Se comprometer com as funções que foram passadas, colaborar com os colegas da equipe, participar das atividades propostas pelo hospital, contribuir com ideias para crescimento da instituição.” (S11).
O que não é ser comprometido com a organização	Apenas cumprir as obrigações; Não estar identificado com os objetivos do Hospital; Ser indiferente à organização; Impontualidade e absenteísmo; Não realizar o que foi combinado; Não valorizar o trabalho em equipe; Não aceitar desafios e mudanças; Não se colocar de forma disponível para a organização.	“Vir trabalhar apenas para cumprir uma carga horária, falar mal do seu local de trabalho.” (S1). “Ausência de metas e objetivos [...]” (S3). “[...] não levar em consideração os objetivos, metas e diretrizes traçadas pela instituição [...]” (S4). “[...] fixar um horário de trabalho e não segui-lo [...]” (S5). “Não estar junto em equipe, no grupo, no relacionamento com aqueles que com quem divide seu espaço [...]” (S6). “[...] chegar atrasado, faltar, deixar de cumprir as ordens.” (S7). “[...] não interagir com as mudanças do hospital.” (S9).

(Conclusão)

Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Vantagens de ser comprometido com a organização	Maior desenvolvimento da carreira; Reconhecimento e projeção profissional; Melhoria do conhecimento e experiência; Aprendizado constante; Orgulho de contribuir para o sucesso da organização.	“Maior desenvolvimento da carreira.” (S1). “[...] respeito no meio profissional.” (S2). “Conhecimento e crescimento profissional.” (S3). “Reconhecimento da diretoria, aumento nas responsabilidades que me são atribuídas, experiência e conhecimento sobre todo o negócio.” (S5). “O aprendizado constante, essa é a forma mais eficaz para meu crescimento profissional [...]” (S6). “[...] possibilidade de participação em cursos.” (S10).
Desvantagens de não ser comprometido com a organização	Falta de reconhecimento; Permanecem por pouco tempo na organização; Não se autorrealizam; Tristeza e vazio; Perde-se credibilidade; A organização não oferece desafios e oportunidades; A pessoa não evolui; Piora das condições financeiras; Adoecem mais rápido.	“Falta de reconhecimento.” (S1). “Não tem autorrealização [...]” (S3). “Deve ser um tédio não conseguir gostar ou se comprometer com algo que se tem que fazer todos os dias [...]” (S4). “[...], logo é mandado embora [...]” (S5). “[...] ninguém acredita em você para fazer algo desafiante [...]” (S7). “[...] a pessoa não consegue evoluir, crescer, melhorar e ir pra frente.” (S8). “[...] imagem negativa de alguém que está estagnada [...]” (S9). “[...] insucesso, piora da vida financeira [...]” (S10). “[...] pode adoecer mais rápido.” (S11).

Quadro 19 - Dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCA, referentes à categoria percepções sobre o comprometimento organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 19, observa-se na subcategoria ‘conceitos de comprometimento’, que os gestores intermediários, em sua maioria, definem o conceito de comprometimento organizacional apoiados em termos relacionados às dimensões afetiva e normativa, sendo mais destacada a afetiva. As unidades de registro que compõe a dimensão afetiva são: sensação de sinergia com a organização; um carinho e respeito que surgem em função da confiança mútua entre a organização e a pessoa; paixão pelo que se faz; vontade de estar presente por se sentir respeitado; sentir a organização na própria pele; ter respeito pela organização e estar alinhado com ela; sentir-se presente integralmente e agir de forma proativa; buscar sempre o melhor resultado; superar as adversidades com garra e determinação.

Para a dimensão normativa, com base no relato do gestor (S2), apresenta-se a seguinte unidade de registro: retribuição pelos benefícios recebidos, da melhor forma possível, o que foi interpretado como uma obrigação do indivíduo em relação à organização. Não foram observados relatos com características da dimensão instrumental.

Nas subcategorias que tratam da forma como esses gestores percebem o seu comprometimento, ‘afetivo’, ‘normativo’ ou ‘instrumental’, verifica-se a congruência entre os

conceitos de comprometimento elaborados e a forma como cada gestor reconhece o seu comprometimento com o HCA, sendo que a maioria das respostas pode ser interpretada como pertencente à dimensão afetiva, tais como: identificação com a organização, fazer o máximo para que os objetivos sejam alcançados com excelência, buscar a melhoria contínua e perceber o crescimento da organização de forma interligada ao próprio crescimento pessoal. Apenas o gestor (S2) apontou que seu comprometimento com o HCA se dá em caráter de obrigação, por ser uma das herdeiras do negócio. Não se observa referências pertencentes à subcategoria ‘comprometimento instrumental’.

Verifica-se na subcategoria ‘o que é ser comprometido com a organização’ que os gestores também consideram que o funcionário comprometido com a organização é aquele que apresenta comportamentos típicos da dimensão afetiva, tais como: procurar ser mais proativo; oferecer um *plus* a mais; estar identificado com a organização; estar disponível para a organização; amar o que faz; colaborar com a equipe; oferecer totalmente seus conhecimentos e experiências para que os objetivos sejam alcançados.

Na subcategoria ‘o que é não ser comprometido com a organização’, os gestores apontam que os seguintes comportamentos negativos: indiferença ao trabalho e à organização; impontualidade; absenteísmo; descumprimento do que foi combinado; não valorização do que é realizado pela equipe e não aceitação de desafios e mudanças na organização. Ainda nessa subcategoria, ressalta-se a afirmação do gestor (S1) que considera não comprometido com a organização aquele que permanece apenas cumprindo seu papel, sem oferecer uma contribuição a mais. Nota-se que essa característica pode ser relacionada à dimensão instrumental de comprometimento.

Com referência à subcategoria ‘vantagens de ser comprometido com a organização’ observa-se que os gestores reconhecem diversos benefícios do ponto de vista pessoal e profissional. Do ponto de vista pessoal, percebe-se que aquele que é comprometido com a organização tem orgulho pelo que faz, o que pode gerar uma sensação positiva de autorrealização e sucesso, conforme afirmam os gestores (S1), (S2) e (S3). Do ponto de vista profissional percebe-se que os gestores consideram que o comprometimento proporciona maior aprendizado, acelera o desenvolvimento da carreira em decorrência do reconhecimento e projeção profissional, conforme afirmam os gestores (S6) e (S10).

Na subcategoria ‘desvantagens de não ser comprometido com a organização’, verifica-se que os gestores percebem várias consequências negativas para aqueles que não são comprometidos. Nos aspectos pessoais, de acordo com os gestores (S3), (S4) e (S8): tristeza, vazio existencial e perda de credibilidade pela falta de autorrealização e vínculos. Sendo que

até mesmo consideram que adoecem mais rapidamente. Nos aspectos profissionais, conforme apontam os gestores (S1), (S5), (S7), (S9), (S10) e (S11), as consequências são a falta de reconhecimento profissional e poucas oportunidades de desafios são oferecidas, acarretando estagnação e redução do tempo de permanência na organização, o que pode influenciar negativamente os aspectos econômicos da vida do indivíduo.

4.2.3 Dados da análise documental

A análise dos dados da pesquisa documental foi operacionalizada da mesma forma que as demais fontes de evidências. A coleta de documentos do HCA se deu desde as primeiras visitas para o agendamento das entrevistas e da *survey* de experiência. Apontam-se os seguintes documentos selecionados para análise: planejamento estratégico institucional 2011, manual de orientação, estatuto, livreto Conheça Nosso Hospital e regulamento interno. Além desses documentos, houve acesso ao sítio do HCA, na internet, onde se encontram informações sobre a infraestrutura, atividades, projetos, programas e dados históricos do Hospital.

Os documentos selecionados foram úteis para a preparação das coletas de dados primários e possibilitaram maior conhecimento, por parte do pesquisador, sobre o contexto histórico e funcionamento do HCA, bem como contribuíram para a fase de análise dos dados, uma vez que puderam confirmar e/ou refutar as informações fornecidas pelos participantes da pesquisa.

No Quadro 20, apresentam-se os dados da análise de conteúdo da pesquisa documental, referentes à categoria ‘congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas’. Nessa subcategoria, foram selecionados os seguintes documentos: Planejamento Estratégico 2011 (PE); Manual de Orientação (MO) e o livreto Conheça Nosso Hospital (CNH).

Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Alinhamento dos planejamentos	GP alinhada com as estratégias organizacionais; GP atuante no nível estratégico	“A condução do processo de planejamento foi feita pela área de planejamento e de gestão de pessoas, com suporte de assessoria externa especializada.” (PE). “As políticas de gestão de pessoas devem ser desenvolvidas de forma a identificar, atrair e reter profissionais com potencial técnico, científico e social para que a visão de futuro do Hospital se realize plenamente.” (PE).
Clareza da visão, missão, valores e objetivos	Os resultados do planejamento são sistematicamente compartilhados com todos, na maior parte das publicações internas do HCA.	“Missão: Contribuir com soluções de saúde, para o bem estar físico, mental e social dos clientes internos e externos, [...]”, “Valores: Valorização do funcionário; Eficiência e qualidade; Comprometimento; Harmonização.” (PE; MO; CNH).
Percepções sobre as características do Hospital	Hospital planejado; Uso de tecnologia de ponta; Gestão participativa; Foco na qualidade dos serviços.	“O foco é na necessidade de aprimorar a cada dia os serviços oferecidos aos clientes, diminuir o custo de produção e desenvolver um atendimento cada vez mais eficiente de qualidade incomparável, envolvendo todos os sócios equipes.” (CNH)

Quadro 20 – Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental do HCA, referentes à categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

Observa-se no Quadro 20, a partir da análise do documento planejamento estratégico, elaborado no ano de 2011, que o processo de planejamento foi desenvolvido com a participação de gestores e funcionários de todas as áreas administrativas e clínicas do Hospital. A condução de todo esse processo foi realizada pelo gestor responsável pela área de planejamento, em parceria com o gestor de pessoas, responsável à época. Esse processo de planejamento, ainda contou com o suporte de uma empresa de consultoria especializada para assessoramento em todas as fases.

A visão de futuro do HCA, foi definida da seguinte forma: “[...] termos o reconhecimento regional e nacional como instituição de excelência em medicina preventiva e curativa em Cardiologia e Pneumologia. Ampliar e manter o nível da Instituição, identificando, atraindo e retraindo profissionais com potencial técnico, científico e social [...]”. Na definição dessa visão, observa-se que o Hospital tem uma estratégia de negócios definida como, por exemplo, ser reconhecido regional e nacionalmente como instituição de excelência em medicina preventiva e curativa em cardiologia e pneumologia, mas também tem uma estratégia para alcançar essa visão, por meio do comprometimento das pessoas, quando

explicita que será alcançada “[...] identificando, atraindo e retendo profissionais [...].” Verifica-se ainda, que o planejamento estratégico apresenta políticas e práticas de gestão de pessoas articuladas com os objetivos organizacionais.

Na subcategoria ‘clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas desses planejamentos’, foram selecionados os seguintes documentos para análise: planejamento estratégico institucional, manual de orientações e o livreto Conheça Nosso Hospital, que é distribuído gratuitamente aos funcionários e clientes. Na análise desses documentos, verifica-se que no planejamento estratégico há uma definição de valores que a organização defende e promove sua disseminação de forma sistemática, para todos os envolvidos, por meio de suas publicações internas, como no manual de orientação e no livreto Conheça Nosso Hospital. Nesses materiais tanto visão, missão, valores, objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico são detalhados e destacados, de forma que permaneçam na lembrança daqueles que participaram de sua elaboração, como também, sejam de conhecimento dos funcionários contratados posteriormente.

O Quadro 21 apresenta os dados da análise de conteúdo da pesquisa documental do HCA, referentes à categoria ‘percepções sobre a gestão estratégica de pessoas’. Nessa categoria foram selecionados os seguintes documentos para análise: Manual de Orientação (MO), Relatório de Gestão (RG), Documentos Diversos (DOC) e o livreto Conheça Nosso Hospital (CNH).

(Continua)

Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Políticas e práticas de recrutamento e seleção	Ausência.	Não foram observadas referências à essa subcategoria.
Políticas e práticas de envolvimento	Designação de profissional para promover o envolvimento de todos com a qualidade e segurança no trabalho.	“[...] para cumprirmos nossa missão como instituição de saúde e alcançarmos nossa visão... [...]” (CNH). “[...] o Hospital possui uma enfermeira da qualidade para promover o envolvimento de todos [...]” (MO).
Políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação.	Educação permanente.	“[...] A educação permanente promove projetos, programas e campanhas: O RH desenvolve projetos, programas e campanhas preventivas e curativas na área do trabalho: CIPA, ergonomia, ginástica laboral, ações sociais, ações de integração, confraternizações, cursos.” (MO).

(Conclusão)

Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Políticas e práticas de condições de trabalho	Refeições de qualidade para os funcionários, Flexibilização de horário de trabalho.	“[...] Benefícios: refeições no hospital para os funcionários com jornada superior a 6 horas corridas [...]” (MO) e (DOC); “[...] O horário de trabalho será estabelecido pelo chefe do setor [...], podendo ser flexível de acordo com a necessidade da instituição e do trabalhador, desde que acordado em escala previamente aprovada.” (MO) e (CNH).
Políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências	Ausência de referências.	Não foram observadas referências à essa subcategoria.
Políticas e práticas de recompensas	Incentivos econômicos para diminuição de absenteísmo.	“Adicional de assiduidade: como prêmio por não haver faltas, atestado e atraso, o funcionário terá o adicional de 10% de seu salário base.” (MO); (DOC).
Percepções gerais sobre a gestão de pessoas	Gestão de pessoas próxima das pessoas e com foco no trabalho em equipe para o alcance dos resultados.	“[...] é bastante prazeroso e motivador trabalhar e perceber, que temos vencido vários degraus do interminável processo de evolução. Nossa equipe sempre acreditou na melhoria contínua e trabalha em função dessa realidade porque, para nós, acreditar é mais do que sonhar, é ser digno de confiança.” (MO).

Quadro 21 – Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental do HCA, referentes à categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

O principal documento selecionado para se analisar as ‘políticas e práticas de envolvimento’, é o manual de orientação. O objetivo desse documento é apresentar o Hospital, seus valores, sua cultura, suas características, bem como a definição daquilo que se espera dos funcionários e o que os funcionários podem esperar da organização, numa espécie de contrato psicológico. Para complementar a análise utiliza-se outros documentos, conforme relação apresentada anteriormente.

Verifica-se na análise desse manual de orientação, que o HCA valoriza as ‘políticas e práticas de envolvimento’ dos funcionários com a organização. Para tanto, uma profissional da área de enfermagem foi destacada para promover o alcance da visão, missão, valores e objetivos estabelecidos no planejamento, com a função de trabalhar as questões de orientação e compartilhamento de informações, com vistas ao engajamento de todos na melhoria da qualidade, da segurança no trabalho e no atendimento aos pacientes, conforme os documentos CNH e MO.

Com referência à subcategoria de ‘políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação’, observa-se, por meio dos documentos MO e RG, que o HCA prioriza investimentos nessa área de educação e que, de fato, as ações de educação permanente no Hospital ocorrem de forma integrada, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos funcionários no tange aos aspectos técnicos, comportamentais e humanos. No documento MO, nota-se a recomendação que o Hospital faz aos funcionários, sobre o desenvolvimento de seus projetos, programas, campanhas preventivas e curativas, ações sociais, ações de valorização da qualidade de vida, integração, cursos técnicos, profissionalizantes e de aperfeiçoamento. Nota-se ainda, que no documento RG, o Centro de Qualificação Profissional, mantém intensa atividade durante todo o período do ano e além de atender todas as demandas do próprio HCA, também, atende as demandas externas.

Na subcategoria de ‘políticas e práticas de condições de trabalho’, os documentos MO e DOC, confirmam os benefícios oferecidos aos funcionários, como por exemplo, a alimentação saudável no próprio hospital, a flexibilidade de jornada de trabalho e a assistência à saúde, oferecida pelo Núcleo de Assistência ao Trabalhador (NAST). Todos esses benefícios foram percebidos pelos gestores participantes como práticas positivas para o comprometimento.

Verifica-se ainda, na subcategoria de ‘políticas e práticas de recompensas’, que o HCA incentiva a assiduidade e pontualidade com benefícios econômicos, podendo chegar a uma bonificação mensal de 10% sobre seu vencimento básico, conforme foi relatado pelos gestores estratégicos em suas entrevistas.

Entre as principais características da gestão de pessoas, de acordo com os documentos MO, CNH e RG, destaca-se a aproximação que a área faz com as demais áreas, demonstrando a valorização das pessoas, com foco no trabalho em equipe e alcance de resultados estabelecidos.

No Quadro 22, apresentam-se os dados da análise de conteúdo da pesquisa documental, referentes à categoria ‘percepções sobre o comprometimento organizacional’. Nessa categoria foram selecionados os seguintes documentos: PE 2011, MO, CNH e RG.

Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Conceitos de comprometimento	Realizar o trabalho com disposição e criatividade.	“[...] cumprir as instruções e serviços com disposição e criatividade [...]” (MO) e (PE).
Comprometimento afetivo	Valorização das pessoas, ambiente organizacional harmonioso e com-prometimento.	“[...] valorização dos colaboradores, comprometimento e harmonização.” (PE).
Comprometimento normativo	Benefícios recebidos e obrigações e normas cumpridas de acordo.	“[...] Obrigações dos funcionários [...]” (MO). “[...] Benefícios concedidos [...]”. (MO).
Comprometimento instrumental	Perdas pelo não cumprimento das obrigações.	“[...] como prêmio por não haver faltas, atestado e atraso, o funcionário terá o adicional de 10% de seu salário base [...]” (MO).
O que é ser comprometido com a organização	Realizar o trabalho com disposição e criatividade	“[...] cumprir as instruções e serviços com disposição e criatividade.” (MO).
O que é não ser comprometido com a organização	Não cumprir as obrigações.	“[...] Não cumprir as obrigações estabelecidas.” (MO).
Vantagens de ser comprometido com a organização	Ganhos e incentivos econômicos. Reconhecimento profissional.	“[...] adicional por assiduidade.” (MO), (CNH). “[...] reconhecimento público de bom desempenho e contribuições durante as atividades de confraternização.” (MO) e (RG).
Desvantagens de não ser comprometido com a organização	Ausência.	Não se observam referências à essa subcategoria.

Quadro 22 – Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental do HCA, referentes a categoria percepções sobre comprometimento organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

O HCA não possui um documento organizacional que trate objetivamente das questões relacionadas ao comprometimento organizacional, não obstante um dos valores organizacionais estabelecido em seu planejamento estratégico seja o comprometimento. Entre os documentos coletados e verificados nesta pesquisa, não se observa a definição concisa de conceitos, caracterizações, vantagens e desvantagens para os funcionários acerca desse construto.

Entretanto, verifica-se nos documentos analisados, que existe a intenção da organização em orientar o comprometimento dos funcionários para o alcance de melhores resultados, assim como o desenvolvimento de estratégias que possam atrair e reter os profissionais adequados.

Nesse sentido, na subcategoria de ‘conceitos de comprometimento’, com base nos documentos MO e PE, observa-se que o HCA define comprometimento organizacional como a realização do trabalho com disposição e criatividade, ou seja, com engajamento e empenho extras.

Nas subcategorias que tratam das dimensões afetiva, normativa e instrumental, observa-se que no documento PE, os valores organizacionais estabelecidos no planejamento, destacam o ‘comprometimento’ e os valores voltados para o desenvolvimento das boas relações, tais como, ‘valorização das pessoas’ e ‘harmonização do ambiente organizacional’, relacionados à dimensão afetiva de comprometimento. Verifica-se também, que o documento MO, apresenta em partes de seu texto, referências aos benefícios e vantagens que organização concede em prol dos funcionários e ao mesmo tempo destaca as obrigações para com a organização, o que caracteriza os aspectos da dimensão normativa. Ainda, com relação às observações referentes à dimensão instrumental de comprometimento, nota-se que no o documento MO, cita as possíveis desvantagens como perda de rendimentos, em razão de absenteísmo e impontualidade.

Na subcategoria ‘o que é ser comprometido com a organização’, verifica-se a orientação do documento MO, que comunica aos funcionários a expectativa da organização em relação à esses funcionários, para que realizem o trabalho com disposição e criatividade. Essa mesma unidade de registro foi utilizada para representar o conceito de comprometimento que a gestão do HCA propaga por meio de seus documentos. Por sua vez, a subcategoria ‘o que é não ser comprometido’, também com base no documento MO, comunica que o não cumprimento das obrigações pode ser uma das principais características daquele que não é comprometido com a organização.

Com referência à subcategoria ‘vantagens de ser comprometido’, notam-se referências nos documentos MO e CNH, que ressaltam vantagens como incentivos econômicos e reconhecimento profissional para os funcionários que não apresentam problemas de absenteísmo e impontualidade. Além disso, destaca-se o documento RG que apresenta o reconhecimento profissional, como elogios públicos e destaque nas cerimônias da organização, para os funcionários que demonstram empenho extra e dedicação ao HCA. Nos documentos analisados, não se observam referências às desvantagens daquele que não é comprometido.

4.3 ESTUDO DE CASO HCB

Neste subitem apresentam-se as análises e os resultados do estudo de caso HCB. A coleta de dados foi realizada entre os meses de janeiro, fevereiro e março de 2014 e consistiu

no agendamento de reuniões preliminares com o gestor de planejamento do Hospital para esclarecimentos sobre a pesquisa, emissão de documentos de autorização, coleta de documentos do Hospital que tivessem importância para a pesquisa, bem como agendamento das entrevistas com a direção estratégica e preparação das condições necessárias para aplicação da *survey* de experiência. Faz-se oportuno explicitar nesse subitem da pesquisa o contexto de coleta, bem como o tratamento e análise de cada fonte de evidência que compôs o estudo.

4.3.1 Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade

As entrevistas em profundidade foram realizadas de forma individual, em dias alternados, com uma duração média de duas horas cada, sendo entrevistados quatro gestores estratégicos. Merece destaque o fato observado sobre a boa vontade e a disponibilidade desses gestores para participarem desta pesquisa, a exemplo do gestor responsável pela área de pesquisas, convênios e intercâmbios que se empenhou para articular toda a agenda com os entrevistados e, também, no processo de aplicação da *survey* de experiência e coleta de documentos.

O Quadro 23 apresenta a relação dos gestores que participaram das entrevistas em profundidade, bem como apresenta o cargo específico ocupado, o gênero, tempo de trabalho no HCB e a formação principal de cada participante. Observa-se que nessa equipe de gestão estratégica não existe formação predominante, o tempo médio de trabalho no Hospital é de 19,7 anos e a predominância de gênero é do masculino.

Nome codificado	Cargo	Gênero	Tempo de trabalho no hospital	Formação principal
E1	Diretor Superintendente	Masculino	29 anos	Administração
E2	Diretor Clínico e Técnico	Masculino	24 anos	Medicina
E3	Diretor de Recursos Humanos	Masculino	07 anos	Ciências Contábeis
E4	Diretora de Planejamento	Feminino	19 anos	Enfermagem

Quadro 23 - Relação dos gestores participantes das entrevistas em profundidade do estudo de caso HCB
Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

De acordo com o mesmo procedimento adotado no tratamento e análise dos dados levantados no estudo de caso piloto, HCA, todas as entrevistas foram gravadas e em seguida iniciaram-se as suas transcrições. Para o tratamento desses dados foram feitas leituras flutuantes de todas as entrevistas, como indicado pela literatura sobre análise de conteúdo, para maior compreensão do assunto e percepção do que foi dito. Em seguida, procederam-se às codificações das transcrições no sentido de classificar e categorizar os trechos das entrevistas, de acordo com os procedimentos já apresentados no capítulo 3, dos aspectos metodológicos.

Nesse subitem, apresentam-se também os quadros do resultado da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade realizadas com os gestores estratégicos do estudo de caso Hospital Caso B, conforme descrito no Quadro 24, que trata dos dados da análise de conteúdo da categoria ‘congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas’.

Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto - Fragmentos essenciais
Alinhamento dos planejamentos	GP em processo de alinhamento; GP alinhada com as estratégias organizacionais.	“[...] talvez diria que estamos quase chegando lá, mas ainda faltam ajustes [...]” (E1). “[...] Acho que hoje, depois desse processo todo de mudança e de planejamento, estamos quase alinhados.” (E2). “[...] nesse caso eu diria que estamos hoje num processo forte de alinhamento da área com toda a gestão.” (E3). “[...] Eu digo que está alinhando... mas a gente ainda tem muito as questões culturais, organizacionais antigas, que atrapalham.” (E04). “[...] a área de GP participa ativamente de todos os nossos processos [...]” (E4).
Clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas	Existe clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas; Planejamento participativo; Valores destacados: qualidade nos serviços de saúde, assistência à saúde, transparência, comprometimento, solidariedade.	“[...] Temos sim, clareza da importância da posição que ocupa esse Hospital, no Estado, e dos objetivos que estão estabelecidos no nosso planejamento” (E1). “Todas as áreas participaram do processo e acredito que tudo seja claro, pois fizemos parte das definições [...]” (E3). “[...] Valorizamos muito a qualidade, o comprometimento e a solidariedade.” (E4).
Percepções sobre as características do Hospital	Organização complexa, ágil e dinâmica; Diversidade de pessoal e categorias profissionais; Referência para alta complexidade e uso de tecnologia na área da saúde.	“[...] O Hospital é grande, complexo, tem muita gente de diversas áreas e categorias. Dirigir o Hospital é como pilotar um grande boeing. Precisa muita cautela, mas também agilidade porque tudo é muito dinâmico e rápido.” (E1). “[...] A gente percebe que toda a rede de atenção no Estado, tem o nosso Hospital como uma referência, por ter alta complexidade, por ter esse número de profissionais, de tecnologia.” (E4).

Quadro 24 - Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCB, referentes à categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

No Quadro 24, observa-se na subcategoria ‘alinhamento dos planejamentos’, que os gestores (E1), (E2) e (E3), percebem que área de gestão de pessoas está em processo de alinhamento com as estratégias organizacionais. Mesmo considerando que o alinhamento ainda está em processo de desenvolvimento, esses gestores reconhecem que a atual gestão de pessoas participa ativamente do planejamento estratégico institucional. Entretanto, face ao curto espaço de tempo que essa postura tem sido adotada pela área, como também as questões culturais e a resistência às mudanças, o alinhamento total com as estratégias organizacionais ainda não é percebido efetivamente pela maioria. Porém, nota-se um empenho maior da área e para o alcance desse resultado. Para o gestor (E4), a área de gestão de pessoas já está alinhada, mas esse mesmo gestor considera que as questões culturais, os vícios e a resistência às mudanças dificultam o posicionamento estratégico da área.

Na subcategoria denominada ‘clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas desses planejamentos’, verifica-se que existe clareza, conforme demonstram os relatos dos gestores (E1), (E2) e (E4). Segundo esclarece o gestor (E4), a forma participativa com que todo o processo de planejamento estratégico foi desenvolvida, contribuiu para a clareza e aceitação. Todas as áreas do HCB participaram do planejamento institucional e as discussões foram incrementadas com o que se chamou de ‘rodas de conversas’, que foram reuniões de discussão entre grupos menores para tratar de forma mais aprofundada das questões a serem decididas no grande grupo, responsável pelo planejamento. Toda essa mobilização gerou maior responsabilidade e comprometimento das pessoas com a missão, visão, objetivos e valores organizacionais, pois as decisões foram consensuais, conforme afirma o gestor (E2).

Nessa mesma subcategoria ‘clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas desses planejamentos’, observa-se que os valores organizacionais espontaneamente destacados são: qualidade nos serviços de saúde, transparência, comprometimento e solidariedade. Entretanto, o planejamento institucional aprovado apresenta os seguintes valores organizacionais: ética, ousadia e perseverança; humanização do cuidado e das relações interpessoais; trabalho em equipe com integração, respeito e interdependência; compromisso e responsabilidade com o cliente interno e externo, gestão participativa.

Na subcategoria ‘percepções gerais sobre as características do hospital’, verifica-se que os gestores percebem o HCB como uma organização complexa e dinâmica, sendo que essas características são percebidas positivamente, pois estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos, conforme afirma o gestor (E1). Observa-se também, outras características do HCB, tais como, diversidade de pessoal e de categorias profissionais. Essa diversidade acaba por exigir um esforço maior da área de gestão de pessoas, no sentido de

atender às particularidades de cada uma delas. Além dessas características, nota-se que o HCB assume papel de destaque em sua região, sendo considerado referência no atendimento de alta complexidade e utilização de tecnologia de ponta na área de saúde.

O Quadro 25 apresenta os dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCB, referentes à categoria ‘percepções sobre a gestão estratégica’.

(Continua)

Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto - Fragmentos essenciais
Políticas e práticas de recrutamento e seleção	Conhecer a fundo o perfil dos candidatos; Recrutamento interno e externo, para o ingresso qualificado; Seleção com base em capacidades e potenciais percebidos no programa de ingresso qualificado.	“[...] Não adianta tirar certidão na polícia e saber que o cara não é criminoso [...] você tem que conhecer a pessoa que vai compor tua organização.” (E1). “O mercado de trabalho local não oferece profissionais bem preparados. Então, nós fazemos o ingresso qualificado.” (E4). “Nós temos aqui um processo seletivo, que ele é feito de forma continuada. Eles treinam antes de entrar [...]” (E3).
Políticas e práticas de envolvimento	Reuniões integradoras, com objetivo de compartilhar os trabalhos; Troca de funções entre os gestores para maior crescimento e visão holística; Integração entre a vida familiar e a vida no trabalho; Valorização da comunicação aberta e do feedback. Estimulo à participação na melhoria dos processos; A falta de comunicação leva à ignorância das pessoas e a ignorância leva as pessoas a não se comprometerem; Importância do reconhecimento e fortalecimento profissional de cada um para melhoria do comprometimento; Gestão de pessoas deve liderar os processos de integração das pessoas, como fortalecimento de vínculos.	“[...] Essas reuniões abertas que fazemos com todas as nossas lideranças, objetivam fazer com que todos compartilhem tantos os aspectos internos como externos do Hospital e que dessa forma se comprometam em alcançar os resultados que queremos [...]” (E1). “[...] Outra coisa é você pensar na família do profissional, não nele somente. O que existe por trás do indivíduo? [...]” (E1). “Primeiro você tem que fazer eles confiarem em você e segundo você confiar neles.” (E1). “Caminho pelas diversas áreas do Hospital, sempre me comunicando abertamente com as pessoas. Isso ajuda muito, no sentido de estimular o comprometimento.” (E02). “Se apertar essas pessoas, a rotatividade aumenta, não tem jeito você tem que ter diálogo [...] a rotatividade aqui, em dois anos, zerou.” (E3). “[...] gestão participativa [...] algumas vezes, a falta do comprometimento é por ignorância, é por não fazer parte disso...” (E4). “Eu vejo que hoje, o funcionário, ele se sente mais comprometido porque ele está vivendo mais as questões do Hospital, [...]” (E4). “Eu preciso saber o que a instituição quer para eu dar conta de ser comprometida [...]” (E4).

(Continuação)

Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto - Fragmentos essenciais
Políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação	Educação continuada como facilitadora do alinhamento entre as pessoas e os objetivos do Hospital; Estímulo financeiro para educação continuada; Educação permanente estimula o comprometimento.	“[...] Essas posturas (de comprometimento) das pessoas são decorrentes desse processo de educação, da qualificação para todos.” (E2). “[...] outra ação, para estimular o aprendizado, foi o incentivo à formação. Isso estimula todo mundo[...].” (E3). “[...] Acho que a educação permanente, que é um grande ganho. O Hospital tem favorecido, com convênios com instituições de ensino e dado oportunidades, oferecido vagas para os funcionários participarem disso.” (E4).
Políticas e práticas de condições de trabalho	Conforto aos funcionários, por meio de instalações adequadas, vestiários, dormitórios, e espaço de convivência; Disponibilização de uniformes melhora a identificação do funcionário com a organização; Valorização da assistência à saúde, com a criação do Núcleo de Assistência à Saúde do Trabalhador - NAST; Práticas de flexibilidade de horários favorecem a permanência na organização; Oferecimento de alimentação saudável e de qualidade aos trabalhadores durante seu expediente.	“[...] Oferecemos creche, boa alimentação e flexibilidade de horários. Essas condições ajudam a conseguir empenho e reconhecimento dos funcionários” [E1]. “Você precisa melhorar as instalações, dar conforto para esse pessoal em relação a entrada e a saída [...]” (E2). “[...] conseguimos colocar uniforme em todo mundo [...], isso significa respeito pela casa que ele trabalha [...], [...] as pessoas assumem mais a identidade do Hospital.” (E2). “[...] política de assistência à saúde para ela e família. Não é plano de saúde, mas uma assistência interna de saúde [...]” (E2). “[...] Tem um projeto, um local de convivência do funcionário, que possa durante o serviço, tirar aquela visão de... só trabalho.” (E2). “[...] nós implantamos o NAST, Núcleo de Assistência a Saúde do Trabalhador... é só chegar e marcar a consulta e ele é atendido. Então, essas vantagens e esses benefícios que são agregados, e melhoram o comprometimento.” (E3).
Políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências	Ausência de referências.	Não se observou referências às políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências.
Políticas e práticas de recompensas	As pessoas esperam reconhecimento financeiro e benefícios pelo seu empenho no trabalho; Apenas o salário não garante o comprometimento; O abono assiduidade contribuiu com a diminuição de ausências por problemas de saúde na ordem de 30%; O plano de cargos e salários oferece condições de melhoria e diretrizes à vida profissional na organização, mas não garante comprometimento.	“[...] Quando a gente percebe que a organização reconhece nosso esforço e nos oferece benefícios em troca. Isso é muito gratificante [...]” (E1). “[...] o salário só, não leva ao comprometimento [...]” (E1). “[...] Nós criamos um abono para quem não apresentar atestado naquele mês ou tirar faltas. Então essa ação nos trouxe uma redução de absenteísmo de 30% [...]”. “A vantagem do plano de cargos é que o empregado vai ter condições de aspirar profissionalmente e a organização vai conseguir colocar regras para ele poder aspirar. Mas um plano por si só, não garante o comprometimento” (E3). “[...] As pessoas tem necessidades diferentes [...]” (E4). “[...] Eu vou te remunerar por você ser comprometido? Não, eu vou criar uma possibilidade que esse comprometimento seja reconhecido.” (E4).

(Continuação)

Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto - Fragmentos essenciais
Percepções gerais sobre a gestão de pessoas	Mediadora entre as pessoas e a direção estratégica; Evolução da DP do foco legalista, para o foco do desenvolvimento das pessoas; A área valoriza cada pessoa em sua essência; Percebe-se que a atual GP tem feito a diferença para mudar a visão das pessoas para uma cultura de maior comprometimento.	“[...] Essa área é a principal coordenadora do elemento chave para nosso sucesso, que são as pessoas comprometidas.” (E1). “[...] a maioria dos gestores de pessoas estão vindo da área contábil, porque? Porque na área contábil, antigamente, ficava o departamento pessoal, que focava unica e exclusivamente em finanças, encargos sociais. Com o passar do tempo, começou um olhar mais para a pessoa.” (E3). “[...] Acho que para estar nessa posição aqui (gestor de pessoas), tem que gostar de pessoas [...]” (E3). “[...] A área de gestão de pessoas lida com um universo complexo, que são as pessoas. Por isso, tem que estar sintonizado com todas as áreas e feito a diferença para a melhoria do comprometimento.” (E4).

Quadro 25 - Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCB, referentes à categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas.
Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 25, na subcategoria de ‘políticas e práticas de recrutamento e seleção’, verifica-se que não há preferências pelo recrutamento interno ou externo, mas há uma valorização do ingresso qualificado no HCB, que foi implantado há poucos anos, mas que tem oferecido bons resultados com relação à seleção e retenção de funcionários mais comprometidos com os objetivos do Hospital. De acordo com os gestores (E3) e (E4), em um primeiro momento, são pré-selecionados os candidatos que possuem as condições básicas para ocupar os cargos disponíveis e num segundo momento tanto aqueles que foram recrutados externamente, como internamente, são convocados a participar de um treinamento introdutório, onde recebem orientações e treinamento técnico para o exercício de suas atividades. Além disso, participam de atividades integradoras e motivacionais, com intuito de conhecerem a cultura e os objetivos da organização. Findo esse período, que dura aproximadamente 30 dias, o candidato, se aprovado, fica efetivado no cargo.

Para o gestor (E1), são necessárias políticas de recrutamento e seleção que possibilitem conhecer a fundo o perfil das pessoas, além das informações básicas. Para esse gestor, as organizações hospitalares são complexas e dinâmicas e requerem perfil profissional adequado e adaptado a essa realidade. Portanto, o ingresso qualificado é uma oportunidade para a organização avaliar criteriosamente o candidato e serve também como oportunidade de treinamento inicial, tanto no que tange os aspectos técnicos, quanto no que se refere aos aspectos comportamentais, necessários ao Hospital e seus funcionários. Observa-se também

que, para o gestor (E4), essa política de ingresso qualificado tem favorecido a permanência dos funcionários na organização.

Na subcategoria de ‘políticas e práticas de envolvimento’, observa-se que a comunicação aberta é valorizada como um instrumento de integração e compartilhamento entre as diversas áreas e funções. De acordo com o gestor (E1), essas trocas de informações sobre os trabalhos de rotina, projetos em andamento e projetos futuros, são discutidos semanalmente em uma reunião estruturada, com agenda definida, que conta com a participação de todos os gestores e, também, de convidados especiais da sociedade local, que possam ter relação, ou que possam contribuir com os assuntos de pauta. Para esse gestor, essa prática que sofreu resistência no início, atualmente apresenta resultados positivos, como confiança na organização e nos colegas, melhoria da colaboração entre as áreas, comprometimento com os resultados e melhoria do clima organizacional, conforme resultado obtido na pesquisa de clima organizacional do HCB, realizado em 2013 e divulgado em 2014. Outro dado positivo é que os gestores, tanto do nível estratégico como do nível operacional, também passaram a realizar atividades semelhantes com suas equipes, tornando-se multiplicadores.

Observa-se ainda, pelos relatos dos gestores (E1) e (E2), que as atividades de integração entre a vida familiar e a vida profissional, colaboram para fortalecimento de vínculos entre o funcionário e a organização. Outra atividade destacada por esses gestores é o rodízio de funções, que tem por objetivo incentivar a cultura da mudança, visão do todo e possibilidade de trocas de experiências.

Na subcategoria de ‘políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação’, verifica-se que para os gestores (E2), (E3) e (E4) a educação continuada é percebida como facilitadora do alinhamento entre as pessoas e os objetivos do Hospital. Nesse sentido, ressalta-se a afirmação do gestor (E2), “as posturas de comprometimento, que se apresentam, são decorrentes claramente desse investimento nos processos de educação e qualificação.”

De acordo com os relatos do gestor (E3), a área de gestão de pessoas possui em sua estrutura um departamento específico de educação permanente, destinada a promover e atender as necessidades de todos os funcionários referentes à treinamento, desenvolvimento e educação. Entre algumas práticas dessa área, foram destacados o apoio financeiro que a organização oferece para que seus funcionários possam desenvolver sua educação e formação até os níveis de graduação e pós-graduação, bem como em cursos de curta duração promovidos localmente ou em outros estados.

Para o gestor (E4), os cursos de curta duração, a exemplo de, seminários, encontros e reuniões de desenvolvimento, são realizados de forma a contar com a participação de todos os profissionais, independente da formação. Sendo que, há preocupação em se manter o equilíbrio na oferta de conteúdos técnicos, comportamentais e de desenvolvimento humano.

Na subcategoria ‘políticas e práticas de condições de trabalho’ verifica-se que os gestores percebem que o conforto e as boas condições da infraestrutura e das instalações físicas são importantes para a criação e manutenção do vínculo com a organização. Para o gestor (E1), a organização deve ter práticas estruturadas que ofereçam condições de trabalho adequados, como boas instalações, vestiários, dormitórios para descanso durante a realização de plantões, uniformização, creche e espaços de convivência.

Segundo os relatos dos gestores, as boas instalações referem-se aos aspectos de limpeza e estética agradável, que possam amenizar o estresse e as tensões causadas pela dinâmica e as especificidades do trabalho no Hospital. Os vestiários atendem as necessidades de troca de roupas e oferecem conforto e privacidade na realização dessas rotinas. Os dormitórios, também contribuem, para o conforto dos funcionários, principalmente durante a realização de plantões noturnos e proporcionam descanso previsto no regulamento interno do Hospital. A adequada uniformização do vestuário dos funcionários e gestores, segundo o gestor (E01), também apresenta resultados positivos no sentido de estimular a identificação com a organização. A creche, localizada nas proximidades do HCB, oferece o acolhimento das crianças dos funcionários que necessitam de tranquilidade para desempenhar suas funções.

Para o gestor (E3), o espaço de convivência social, que conta com cantina para pequenos lanches, mesas, cadeiras, aparelho de televisão, som ambiente, estante com livros e revistas diversas, contribui para a melhoria das condições de trabalho e vem sendo melhorado sistematicamente. Atualmente existe um grupo de trabalho designado para assessorar a área de gestão de pessoas no sentido de ampliar e melhorar esse espaço, de forma a oferecer diferenciais de exclusividade para os funcionários. Ainda pretende-se, com base nas sugestões dos próprios funcionários, melhorar essas condições e fomentar no local, ações pontuais que possam estimular o convívio saudável entre os colegas.

Todas essas condições de trabalho já são ofertadas aos funcionários desde 2011, conforme comprovado pela pesquisa documental e dados obtidos no relatório de pesquisa sobre o clima organizacional 2014. Ainda nessa subcategoria, a questão da saúde dos funcionários é destacada como uma das ‘políticas e práticas de condições de trabalho’, mais valorizadas e buscadas pela gestão de pessoas. Com isso, foi atribuída à área de gestão de

peças a tarefa de implantar soluções que pudessem garantir esse acesso à saúde. A partir de então, implantou-se o Núcleo de Assistência ao Trabalhador (NAST), com o objetivo de preencher essa lacuna. O NAST oferece condições de atendimento tanto ao trabalhador, como à sua família, entretanto, não se trata de um plano de saúde comercial, mas uma política interna de assistência à saúde do Hospital. Para o gestor (E1) existe um paradoxo na maior parte das organizações hospitalares, em relação a assistência à saúde, pois os funcionários trabalham em benefício da saúde dos clientes do hospital, mas não possuem, em sua maioria, o acesso à saúde.

Na subcategoria de ‘políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências’, não se observam referências citadas pelos gestores. Na subcategoria de ‘políticas e práticas de remuneração’, verifica-se que o gestor (E1) considera necessário o reconhecimento financeiro pelo desempenho excelente. Entretanto, esse mesmo gestor afirma que somente a remuneração não garante o comprometimento das pessoas.

Em suas práticas de remuneração a área de gestão de pessoas oferece incentivos de produtividades para todas as categorias profissionais, regulamentado pelo Conselho de Administração do HCB, além de incentivos como o abono assiduidade. No caso do incentivo à produtividade, para o gestor (E4), o efeito desse incentivo sobre a melhoria do comprometimento com a organização não é claro e pode até mesmo não contribuir para o comprometimento de todos, tendo em vista que os incentivos não são percebidos por uma parte dos funcionários como justos, por oferecer percentuais mais elevados à categoria dos médicos, em detrimento das demais categorias. Com referência aos incentivos oferecidos pela assiduidade, o gestor (E3) afirma que os relatórios de controle apontam uma redução de cerca de 30% na diminuição de dispensas por problemas de saúde e de outras ordens.

A implantação do plano de cargos e salários também é reconhecida como uma política positiva por oferecer condições de melhoria e crescimento na trajetória profissional na organização. Entretanto, a diretora de planejamento (E4) acrescenta que o plano de cargos e salários de forma isolada não pode melhorar o comprometimento, nem reduzir rotatividade. Para essa gestora outras práticas devem ser associadas.

Nas percepções gerais desses gestores sobre a área de gestão de pessoas, observa-se que a área é valorizada pelas demais áreas como mediadora entre os setores, as pessoas e a própria equipe estratégica. Nos últimos três anos, percebe-se que houve uma evolução do perfil de atuação da área, de típico departamento de pessoal para a gestão estratégica de voltada para o desenvolvimento das pessoas. Percebe-se ainda, que os gestores estratégicos

reconhecem os resultados positivos das políticas e práticas da gestão de pessoas do HCB, com reflexos na orientação das pessoas para o comprometimento.

O Quadro 26 apresenta os dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCB, referentes à categoria ‘percepções sobre o comprometimento organizacional’.

(Continua)

Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Conceitos de comprometimento	Engajamento em prol dos objetivos organizacionais; Paixão pela organização; Aceitar e realizar a visão, missão e valores da organização; Realizar algo além das obrigações.	“[...] não acredito em comprometimento com a organização, apenas com uma causa.” (E1). “[...] me esforçar, com todas as minhas capacidades, potencias e conhecimento [...]” (E2). “[...] o principal é paixão, tem que gostar do que faz, da instituição, tem que gostar da liderança, tem que seguir a visão, missão, valores.” (E3). “[...] comprometimento não é só fazer a tarefa que alguém me deu, é enxergar naquela tarefa que existe outras possibilidades de fazer acontecer aquela missão da instituição” (E4).
Comprometimento afetivo	Sensação de cumprir uma missão; Identificação com a organização; Enxergar o resultado do trabalho em toda a extensão da organização; Perceber o significado do próprio trabalho.	“[...] Me sinto cumprindo uma missão (E1). “[...] Me identifico com o Hospital e enxergo o resultado do meu trabalho em toda a extensão dele.” (E2). “[...] a gente veste a camisa mesmo. A gente sai da nossa esfera e oferece o melhor.” (E3). “[...] As coisas de casa acabam se misturando no trabalho e vice-versa. Aqui é uma segunda casa” (E4).
Comprometimento normativo	Sentimento de obrigação com a organização.	“[...] a organização proporcionou, a nós, uma pós-graduação. Custeou essa pós. Então, são essas coisas que vamos agregando e vamos tendo um comprometimento a mais.” (E3).
Comprometimento instrumental	Ausência de referências.	Não se observam referências à essa subcategoria.
O que é ser comprometido com a organização	Alcançar os objetivos propostos e envolver a todos nessa conquista. Ter uma dimensão maior do trabalho; Terminar o dia com o sentimento de que mudou algo para melhor em benefício de todos; Fazer bem feito o que tem que ser feito, mas sempre criticar o próprio trabalho e apontar melhorias.	“[...] alcançar os objetivos propostos e fazer com que todos se comprometam.” (E1). “[...] O que me faz todo dia levantar e vir para cá e saber que no final do dia eu vou entregar o hospital sempre melhor do que eu peguei de manhã.” (E2). “[...] precisou ficar uma hora a mais, duas horas, eu sempre fiquei, [...]” (E3). “[...] Criticar o que você está fazendo. Isso é ser comprometido, é criticar, é olhar além, sabe? É envolver, é saber que isso é seu [...]” (E4).

(Conclusão)

Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
O que não é ser comprometido com a organização	Pensar apenas no seu ganho pessoal; Não vestir a camisa; Apenas cumprir o que foi estabelecido sem dar algo a mais; Não ser proativo; Manter-se na organização apenas pelo dinheiro; Permanecer na organização apenas para usufruir as condições oferecidas.	“[...] O cara que trabalha em função de rendimentos próprios. Não veste a camisa.” (E1). “[...] Vir aqui só por causa do dinheiro é uma coisa fácil. Eu estou falando do que vem mais para usufruir o sistema, esse é o não comprometido [...]” (E2). “[...] faz tudo que foi legalizado, tudo que foi combinado em termos contratuais, sem oferecer algo a mais.” (E3). “[...] uma pessoa inerte não tem comprometimento, nem futuro.” (E3). “Eu acho que é o cara bater o seu cartãozinho, fazer o mínimo, ou aquilo que é elementar à sua função e ir embora. Eu não estou dizendo de ser explorado, de fazer mais no seu horário de trabalho, mas de fazer além daquilo, utilizar mais do saber, do seu tempo.” (E4).
Vantagens de ser comprometido com a organização	Desenvolvimento pessoal superior; Trabalhos desafiantes; Agrega saberes, conhecimentos, e informações; Autorrealização, paz e plenitude; Equilíbrio financeiro.	“[...] adquiri mais experiência e desenvolve-se muito mais.” (E1). “[...] percebo que as pessoas que são mais comprometidas, elas são bem remuneradas e resolvidas financeiramente.” (E2); “[...] autorrealização, plenitude e paz interior.” (E3). “[...] quando surgir a oportunidade, você terá uma vantagem a mais que os outros que estão na inércia.” (E3). “[...] você se põe num espaço de reaprendizado constante,” (E4). “[...] essa demanda maior, profissionalmente, é ótima, porque me esforço a estudar, a entender, correr atrás de um universo que não era meu.” (E4).
Desvantagens de não ser comprometido com a organização	Sentimento de tristeza; Vida tediosa; Falta de autorrealização; Atrofiamento intelectual da pessoa; Perda de oportunidades de crescimento; Insatisfação com resultados.	“[...] Acho que deve ter uma vida muito chata, pois não sente nada. Deve ser triste não se autorrealizar, não sentir o gosto de uma coisa bem feita.” (E1). “[...] Vazio existencial. Acho que dificilmente alcançam satisfação com algo.” (E2). “[...] Elas perdem oportunidades” (E3). “[...] Acho que a pessoa vai ficando atrofiada. O ser humano precisa de desafios para crescer.” (E4).

Quadro 26 – Dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade com os gestores estratégicos do estudo de caso HCB, referentes à categoria percepções sobre comprometimento organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

No Quadro 26 observa-se na subcategoria ‘conceitos de comprometimento’, que os gestores estratégicos elaboram seu conceito de comprometimento organizacional, em sua maioria, utilizando-se os termos característicos da dimensão afetiva, tais como: engajamento em prol dos objetivos organizacionais; paixão pela organização; aceitar e realizar a visão, missão e valores da organização e realizar algo além das obrigações. Entretanto, ressalta-se a afirmação do gestor (E1), que diz não acreditar em comprometimento com a organização. De acordo com esse gestor, não é possível uma pessoa se comprometer com uma organização no

sentido de se identificar tanto, ao ponto de não querer abandoná-la por nada. Nesse sentido, acredita que as pessoas possam somente ser comprometidas com as causas, com as quais se identificam. Como exemplo, em sua entrevista, citou que se sente comprometido integralmente com a causa da saúde no Brasil, mas não com o Hospital. Não obstante essa percepção do gestor (E1) acerca do conceito de comprometimento, nota-se que em outras partes de sua entrevista, são destacados termos característicos da dimensão afetiva de comprometimento.

Nas subcategorias que se referem às dimensões ‘afetiva’, ‘normativa’ e ‘instrumental’ de comprometimento, verifica-se congruência entre os conceitos elaborados por esses gestores e a forma como cada um reconhece o seu comprometimento com o Hospital. Os gestores (E1), (E2), (E3) e (E4) apresentam percepções características da dimensão afetiva, tais como: Sensação de cumprir uma missão; identificação com a organização; visão holística/sistêmica em relação ao resultado do trabalho, em toda a extensão da organização.; percepção do significado do próprio trabalho. O gestor (E2), percebe sua identificação com o hospital e verifica que seu trabalho percorre todas as áreas da organização. Segundo o gestor (E3), o comportamento profissional de ‘vestir a camisa’, literalmente, significa sair da zona de conforto e oferecer sempre o melhor à organização. O gestor (E4), afirma que considera o HCB sua segunda casa e chega a mesclar sua vida pessoal com a vida profissional no hospital. Salienta-se que, mesmo o gestor (E1), não apresentando o conceito de comprometimento, por considerar que as pessoas não se comprometem com as organizações, mas com as causas, que podem se identificar. Verificam-se em seus relatos, diversos termos característicos da dimensão afetiva, tais como, ‘cumprindo uma missão na organização’ e ‘vestir a camisa’. Verifica-se ainda que, na subcategoria ‘comprometimento normativo’, o gestor (E3), afirma que “ eu me sinto bem mais atualizado, com mais conhecimento. O hospital nos proporcionou uma pós-graduação e são essas coisas que vamos agregando e que vão gerando um comprometimento a mais ”. De acordo com esse gestor, o investimento recebido para sua educação, influencia seu comprometimento, no sentido de que deve oferecer um retorno à organização na forma de comprometimento. Não foram observadas nos relatos desses gestores referências às características do comprometimento instrumental.

Na subcategoria ‘o que é ser comprometido com a organização’, nota-se que os gestores (E1), (E2), (E3) e (E4), consideram que o funcionário comprometido com a organização é aquele que: busca alcançar os objetivos propostos e o envolvimento de todos

nessa conquista; tem uma visão mais ampla do significado do seu trabalho e realiza seu trabalho de forma autocrítica e contributiva. Nessa subcategoria observa-se, também, percepções da dimensão afetiva de comprometimento. Entretanto, na subcategoria ‘o que não é ser comprometido com a organização’, percebe-se que, para esses gestores, o funcionário que não é comprometido com a organização pode ser aquele que: mantêm-se apenas pelos benefícios financeiros recebidos e permanece na organização enquanto pode usufrir esses benefícios, sem ‘vestir a camisa’. Registra-se que essas características apontadas por esses gestores, podem ser caracterizadas como pertencentes à dimensão instrumental de comprometimento.

Com referência à subcategoria ‘vantagens de ser comprometido com a organização’ observa-se que os gestores reconhecem diversos benefícios do ponto de vista econômico, intelectual, profissional e pessoal. Do ponto de vista pessoal, percebe-se que aquele que é comprometido com a organização é mais autorrealizado e alcança a sensação de bem estar e de paz consigo mesmo. Do ponto de vista intelectual, as vantagens de ser comprometido se apresentam na condição de mais saberes e conhecimentos que vão agregando valor ao patrimônio intelectual. Do ponto de vista profissional percebe-se maior desenvolvimento de habilidades, competências para lidar com desafios, que geram um maior equilíbrio nos resultados econômicos da pessoa.

Na subcategoria ‘desvantagens de não ser comprometido com a organização’, verifica-se que os gestores apontam o sentimento de tristeza e uma vida tediosa por falta de autorrealização. Nos aspectos intelectuais pode ocorrer o atrofiamento intelectual e nos aspectos profissionais podem ocorrer perda de oportunidades de crescimento e insatisfação com os resultados.

4.3.2 Dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência

A realização da *survey* de experiência foi feita com o apoio do gestor de pesquisas, convênios e intercâmbios do HCB, que promoveu o convite para a participação dos demais gestores e proporcionou todas as condições necessárias de infraestrutura. Ao receberem esse convite, alguns gestores manifestaram-se insatisfeitos por achar cansativo responder aos questionários e nem sempre receberam resultados daquilo que responderam. Nesse sentido, buscou-se estimular a participação, alegando-se a relevância dos temas gestão de pessoas e

comprometimento organizacional para o Hospital, bem como salientando-se que, nos procedimentos metodológicos desta pesquisa, já havia sido previsto a apresentação dos resultados da análise de dados para os participantes, antes da divulgação dos resultados, como forma de se verificar se as considerações do pesquisador representavam os relatos desses gestores.

Dessa maneira, foi realizada a *survey* de experiência, contando com a participação de 14 gestores intermediários do HCB, que foi o número possível de participantes, atuantes nas áreas clínica e administrativa, conforme especificado no Quadro 27. Nesse quadro, apresentam-se a relação desses gestores, bem como a área de gestão, o gênero, tempo de trabalho e a formação principal.

Observa-se que nesse grupo o tempo médio de trabalho no hospital é 8 anos, o gênero predominante é o masculino, sendo nove masculinos e cinco femininos e a formação acadêmica predominante é Administração.

(Continua)

Nome codificado	Cargo	Tempo de trabalho no hospital, em anos	Gênero	Formação principal
S1	Gestor de área clínica	08	Masculino	Nutrição
S2	Gestor de área administrativa	11	Masculino	Administração
S3	Gestor de área clínica	05	Feminino	Fisioterapia
S4	Gestor de área administrativa	16	Masculino	Direito
S5	Gestor de área administrativa	04	Masculino	Administrador
S6	Gestor de área administrativa	03	Masculino	Ciências Contábeis
S7	Gestor de área administrativa	01	Masculino	Administração
S8	Gestor de área clínica	03	Feminino	Enfermagem
S9	Gestor de área administrativa	05	Masculino	Administração
S10	Gestor de área administrativa	01	Masculino	Administração
S11	Gestor de área administrativa	013	Feminino	Análise de sistemas
S12	Gestor de área administrativa	17	Masculino	Técnico em Contabilidade
S13	Gestor de área clínica	13	Feminino	Enfermagem
S14	Gestor de área clínica	13	Feminino	Terapia Ocupacional

Quadro 27 - Relação dos gestores participantes da *survey* de experiência do estudo de caso HCB.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 28 apresenta os dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência com o grupo de gestores intermediários, referentes à categoria ‘congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas’.

Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Alinhamento dos planejamentos	GP alinhada com as estratégias organizacionais; GP em processo de alinhamento estratégico; Reconhecimento do empenho da GP promover o alinhamento estratégico.	“[...] A área de gestão de pessoas está diretamente trabalhando para este alinhamento, principalmente pelo fato de haver gestão participativa na reformulação do planejamento estratégico da instituição.” (S5). “[...] Como estamos implantando o planejamento estratégico, a situação da instituição tem mudado a cada dia. Estamos em um processo de interação dos funcionários com os objetivos, visão e missão do Hospital.” (S7). “[...] Atualmente estão mais alinhadas à missão do hospital. Percebe-se pela preocupação e melhora com o processo seletivo e admissional, educação permanente em quantidade e amplitude de participantes, revisão dos benefícios para os funcionários.” (S8). “[...] Estão começando a se alinhar; e estamos em um processo de maior conscientização da necessidade. Precisamos evoluir nisso ainda mais, para podermos alcançar os melhores resultados.” (S9).
Clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas desses planejamentos	Existe clareza das definições feitas nos planejamentos; Missão, visão, valores e objetivos são sistematicamente compartilhados pelos gestores com seus funcionários; Destacam-se os valores: atendimento com qualidade, atendimento humanizado, respeito aos clientes e aos funcionários, ambiente amigável, comprometimento ético.	“[...] há comprometimento com os objetivos e metas. Se não conseguirmos alcançar o resultado, é rediscutido com a gerência, até chegarmos a um resultado positivo.” (S1). “[...] Quanto a visão, acredito que estamos no caminho, pois atualmente nosso hospital tem sido referência para outros hospitais, pela qualidade da gestão, serviços inovadores e equipamentos de ponta que possuímos. Quanto aos valores, respeitamos e transmitimos a nossa equipe de trabalho os reais valores do hospital e dessa forma, observamos que os trabalhadores se esforçam para além de suas funções laborais, cumprir com sua responsabilidade social enquanto cidadão e profissional [...]” (S3). “[...] tudo isso é compartilhado entre as equipes de diversas formas, sistematicamente.” (S7). “[...] refletem a razão de ser do hospital e traduzem os princípios e condutas a serem adotados como diretriz [...]” (S13).
Percepções sobre as características do Hospital	Ausência de referências.	Não se observou referências sobre as características do hospital.

Quadro 28 - Dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCB, referentes à categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

Na subcategoria ‘alinhamento dos planejamentos’, existem duas percepções diferenciadas. A primeira percepção relata que a gestão de pessoas está em processo de alinhamento estratégico institucional, conforme relatam os gestores (S5) e (S8). Para esses gestores a área tem se empenhado no posicionamento estratégico e existe uma maior conscientização, por parte de todos, em relação a importância desse posicionamento. A

segunda percepção, destacada pelos gestores (S7 e S9) é de que a gestão de pessoas esta alinhada com as estratégias organizacionais e tem se empenhado nos últimos anos para desenvolver políticas integradas com a gestão estratégica.

Com referência à subcategoria ‘clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas desses planejamentos’, verifica-se que gestores têm clareza da visão, missão, valores e objetivos estabelecidos pelo hospital em seu planejamento estratégico. De acordo com o gestor (S1), as definições estabelecidas no planejamento, bem como nos projetos subsequentes são sistematicamente apresentadas e discutidas em reuniões gerais de trabalho e mais comumente entre os gestores e seus funcionários diretos. Espontaneamente foram apresentados parcialmente os conteúdos principais referentes à visão, missão e valores do HCB. Destaca-se na visão, o desejo de tornar o Hospital uma referência nacional de excelência em atendimento de alta complexidade, com maestria e sustentabilidade. Na missão, destaca-se a questão do atendimento com qualidade e humanização. Os valores organizacionais destacados são: atendimento com qualidade, atendimento humanizado, respeito aos clientes e funcionários, ambiente amistoso, comprometimento e ética. Na subcategoria ‘percepções sobre as características do hospital’, não se registraram referências específicas sobre o HCB, por parte desse grupo de gestores.

No Quadro 29 apresentam-se os dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCB, referentes à categoria ‘percepções sobre a gestão estratégica de pessoas’.

(Continua)

Dados da análise de conteúdo da survey de experiência categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto
Políticas e práticas de recrutamento e seleção	Valorização do recrutamento interno como oportunidade de crescimento; Reconhecimento das vantagens do ingresso qualificado.	“[...] Recrutamento interno ajuda os aptos à promoção de função.” (S3). “[...] Valorizar o profissional já contratado ao invés de trazer de fora.” (S10). “[...] O ingresso qualificado contribui para uma melhor seleção” (S13).
Políticas e práticas de envolvimento	Valorização das pessoas; Estimulo à participação; Orientações e acompanhamento da equipe; Elogios e reconhecimento do trabalho; Gestão participativa; Exemplo dos gestores; Melhor comunicação interna; Divulgar sistematicamente a missão, visão e valores do hospital.	“[...] participação e valorização das pessoas [...]” (S1). “[...] com orientações, acompanhamento, elogios e reconhecimento do trabalho, poderíamos obter maior comprometimento dos funcionários da equipe.” (S3). “[...] é visível como é importante o estímulo através de orientações, elogios, explicação, agradecimentos e reconhecimento das tarefas que realizam.”(S1). “[...] sairmos da gestão

(Continuação)

Dados da análise de conteúdo da survey de experiência categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto
(Cont.)		individualizada para gestão compartilhada e participativa.” (S2). “[...] o principal seria um olhar mais profundo, por parte da diretoria, para os líderes de cada equipe, pois eles são capazes de envolver a equipe ou descomprometer um funcionário [...]” (S4). “Melhor comunicação e informação, participação mais ampla das discussões, compartilhar os objetivos do Hospital, gerando corresponsabilidade pelos resultados [...]” (S8). “Envolvendo os integrantes da equipe em todos os assuntos, deixando-os perguntar e expor suas opiniões.” (S9).
Políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação	Ampliar a oferta de capacitações; Investir na educação permanente em todos os níveis; Capacitar as pessoas para aquilo que a organização deseja e precisa; Ações para fomentar a cultura do comprometimento.	“[...] mais treinamentos técnicos especializados, desenvolvimento pessoal [...]” (S2). “[...] Seminários, palestras e reuniões, atraindo a conscientização de todos para esta importância” (S5). “[...] Curso de aperfeiçoamento e pós-graduação; Educação continuada; Envolvimento em atividades conjuntas.” (S8). “[...] Identificar novas necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional. A área de Recursos Humanos deve tomar frente nesse processo e preparar workshops para criar a cultura interna do comprometimento.” (S13).
Políticas e práticas de condições de trabalho	Refeições de qualidade; Espaço de convivência; Melhoria do conforto das instações; Valorização do espaço de convivência; Valorização de uniforme; Implantação do núcleo de assistência ao trabalhador.	“Valorização dos trabalhadores com oferta de refeições de qualidade [...]” (S2). “[...] local de convivência para os trabalhadores, atividade laboral, [...]” (S4). “[...] Todo ambiente agradável favorece o funcionário, que retribui com mais produção e comprometimento.” (S5). “[...] uniformes foram bem vindos” (S10). “Implantação Núcleo de Assistência ao Trabalhador, com o oferecimento de atendimento ambulatorial melhora as condições.” (S14).
Políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências	Avaliação de desempenho vinculada às promoções; Priorização da avaliação dos gestores; Valorização da avaliação de desempenho 180 graus; Reconhecimento da melhoria do comprometimento em decorrência dos processos de avaliação de desempenho.	“[...] Realizando análise dos líderes de cada equipe. Pois todo o resultado positivo ou negativo origina-se da gestão da equipe.” (S4). “[...] A avaliação de desempenho implica em avaliar as competências gerenciais (para gestores), competências organizacionais (ligadas à organização) e competências funcionais (ligadas à descrição do cargo). É importante frisar que as competências devem estar alinhadas à missão, visão e valores da organização [...]” (S13). “[...] A avaliação de desempenho realizada mesmo que informalmente, favoreceu o comprometimento, traduzindo-se indiretamente em valorização profissional.” (S13).

(Conclusão)

Dados da análise de conteúdo da survey de experiência categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto
Políticas e práticas de recompensas	Percepção de que os reajustes salariais melhoram o comprometimento, mas há necessidade do estímulo por meio do reconhecimento e elogios; Valorização do abono assiduidade; Incentivos ao desempenho de funções de responsabilidade; Incentivos financeiros à educação permanente.	“[...] tivemos um comprometimento muito maior de toda a equipe com o aumento salarial e com a implantação do recebimento do incentivo de assiduidade, mas o reconhecimento e elogios devem estar juntos [...]” (S1). “[...] Valorização dos trabalhadores com salários justos por responsabilidade de função e educação permanente.” (S2). “[...] todo profissional busca melhorias no âmbito pessoal, incluindo o alcance de uma estabilidade financeira.” (S5);
Percepções gerais sobre a gestão de pessoas	Ausência de referências.	Não foi observado referências à essa subcategoria.

Quadro 29 – Dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCB, referentes à categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 29, verifica-se na subcategoria de ‘políticas e práticas de recrutamento e seleção’, que os gestores (S3) e (S10) reconhecem que o recrutamento interno oferece oportunidade de crescimento na organização, aos funcionários capacitados, e ainda pode ser um instrumento de valorização e estímulo à permanência na organização por um longo tempo. Entretanto, considera-se positiva também a criteriosa seleção promovida pelo ingresso qualificado no HCB, que é realizado tanto para a promoção interna, como para a contratação de novos funcionários, conforme percepção do gestor (S13).

Na subcategoria ‘políticas e práticas de envolvimento’, aponta-se o reconhecimento do funcionário por meio dos elogios, como uma forma de valorização e estímulo à participação, conforme afirmam os gestores (S1), (S2) e (S3). Destaca-se ainda, o papel fundamental dos gestores de orientar e acompanhar as equipes, conforme relata o gestor (S4). Nesse sentido, valoriza-se o investimento na capacitação desses gestores como multiplicadores junto às suas equipes. Observa-se, também, que esses gestores consideram positivamente as ações de melhoria da comunicação interna e externa e salientam que a divulgação sistemática da missão, visão, objetivos e valores pode contribuir para o fortalecimento do comprometimento. O modelo de gestão participativa, por meio dos colegiados e grupos de trabalho do HCB, é percebido como uma estratégia para envolver todas as áreas nos processos de planejamento e desenvolvimento de projetos, conforme aponta o gestor (S9).

Na subcategoria ‘políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação’, destaca-se a importância da educação permanente para todos os níveis, com foco na capacitação das pessoas para aquilo que a organização deseja e precisa alcançar, conforme relatam os gestores (S2), (S5), (S8) e (S13). Há destaque, também, para a priorização da formação e desenvolvimento de gestores líderes, considerando-se que são formadores de opinião e são vistos como exemplos pelos funcionários, influenciando diretamente na melhoria do comprometimento.

Com referência à categoria ‘políticas e práticas de condições de trabalho’, observa-se que, para o gestor (S14) a criação do Núcleo de Assistência ao Trabalhador (NAST) é reconhecida como uma condição de trabalho positiva, pois oferece maior segurança nos aspectos de cuidado à saúde física e mental, tanto para o funcionário, como para sua família. Outros destaques são para a melhoria das instalações físicas, revitalização do espaço de convivência e utilização de uniformes para todas as classes profissionais e fornecimento de refeições de qualidade conforme apontam os gestores (S2), (S4), (S5) e (S10). Segundo esses gestores, essas boas condições favorecem a satisfação com a organização e influenciam no comprometimento.

Na subcategoria ‘políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências’, verifica-se que os gestores percebem que os processos de avaliação são importantes e podem contribuir com a melhoria do comprometimento, conforme afirma o gestor (S13). Entretanto, os gestores (S4) e (S13), sugerem que o atual sistema de avaliação pode ser melhorado com vistas à realização de uma avaliação que enfoque todas as dimensões da organização.

Pode-se verificar na subcategoria de ‘políticas e práticas de recompensas’ que existe a percepção de que o aumento da remuneração melhora o estímulo ao comprometimento, entretanto, os gestores também reconhecem que para o comprometimento ser mantido há necessidade de outros fatores em conjunto, tais como reconhecimentos, elogios e agradecimentos pelo ótimo desempenho, de acordo com o gestor (S1). Algumas práticas de recompensas, exclusivas do HCB, como o abono assiduidade e o abono educação permanente, também são destacadas como diferenciais. Esses abonos oferecem um ganho adicional por cada meta alcançada. Não houve registros na subcategoria de ‘percepções gerais sobre a gestão de pessoas’.

No Quadro 30, apresentam-se os dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCB, referentes à categoria ‘percepções sobre o comprometimento organizacional’.

(Continua)

Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Conceitos de comprometimento	Identificação com a organização; Empenho para alcançar os objetivos da organização; Agir em favor da organização e de todos; Reconhecimento da importância de cada um para o alcance dos objetivos; Colaborar da melhor forma com o desenvolvimento e prosperidade da organização; Representação positiva da organização, fora do ambiente organizacional.	“[...] é se identificar com essa missão de contribuir com a saúde e fazer tudo o que você pode e algo mais para que esse objetivo seja sempre alcançado da melhor forma.” (S1). “[...] é algo que me faz sentir vontade de agir da melhor forma, de contribuir do melhor jeito para que tudo ocorra em benefício de todos [...]” (S2). “[...] é ter a clareza da importância do meu trabalho para a organização, é sentir vontade de estar nela, de se envolver com as pessoas, as atividades [...]” (S4). “quando assina um contrato: propõe-se a fazer parte dessa organização como um todo, colaborando no seu desenvolvimento e prosperidade.” (S5). “[...] desempenho com mais afinco suas funções, seu desenvolvimento vai além do necessário ou demandado[...]” (S8). “[...] representar positivamente a organização mesmo fora do ambiente organizacional.” (S10).
Comprometimento afetivo	Amor pelo que faz; Clareza das responsabilidades no alcance dos resultados da organização; Prazer em fazer parte da organização; Disposição para fazer todo o esforço pelo melhor resultado para todos; Defender a organização nas diversas situações	“[...] acredito que a escolha de entrar e permanecer 11 anos nesta instituição inicialmente é porque, tendo como importante característica, o amor pelo que faço em meu local de trabalho, tanto quanto a remuneração e o meu desenvolvimento profissional e pessoal.” (S2). “[...] Tenho clareza que o resultado do meu trabalho contribui para um melhor resultado, minimizando despesas, desperdícios e alcançando resultados positivos [...]” (S4). “[...] Meu objetivo é fazer dar certo. O comprometimento deve ser direto, e como chefia, temos que ser multiplicadores do processo de mudança da instituição.” (S7). “[...] Percebo que as necessidades institucionais me afetam e determinam a agilidade no cumprimento das metas e objetivos do Hospital.” (S8). “[...] Totalmente comprometida. Amo o hospital! Tenho orgulho e prazer em fazer parte da instituição e isso me faz estar disposta a fazer o que for possível para obter os melhores resultados ou benefícios para ela. E outra, defendo de unhas e dentes, pois ví o sacrifício diário que fazemos.” (S9).
Comprometimento normativo	Ausência de referências.	Não se observam referências à essa subcategoria.
Comprometimento instrumental	Ausência de referências.	Não se observam referências à essa subcategoria.
O que é ser comprometido com a organização	Estar presente integralmente na organização; Sentir prazer no seu trabalho e gostar da organização. Cumprir as obrigações e ser proativo; Ter visão do trabalho em equipe; Valorizar as pessoas, participar das suas vidas e apoiá-las; Respeitar as políticas internas; Ser disciplinado, pontual e ético;	“[...] é estar presente inteiramente para atuar independente das dificuldades que surgem. É aceitar mudanças, colaborar com a equipe de todo o hospital, querer participar e inteirar-se de tudo que acontece na instituição, mesmo que não seja totalmente ligado ao setor ou a área que está na organização. É tentar fazer o diferencial. É lutar para o crescimento da organização. Para ser comprometido, o profissional precisa primeiramente ter prazer no trabalho que realiza e gostar da organização em que trabalha.” (S1). “[...] Cumprir com minhas obrigações e atribuições dentro da organização, ser proativo. Trabalhar em equipe mesmo

(Continuação)

Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
(Cont.)	Cuidar do bem estar geral da organização; Participar da busca de resultados; Ser idôneo com a organização.	<p>que o resultado não seja especificamente para uma de minhas áreas de atuação e sim para o hospital como um todo, afinal todos estamos por um objetivo comum. Conscientizar, treinar, valorizar a equipe de trabalho, como também cobrar resultados, afinal, a organização crescerá a partir deste conjunto. Não perder tempo reclamando dos problemas e sim pensando em soluções para resolvê-los, eles nunca deixarão de existir. Ser humano, líder, e participar da vida dos trabalhadores o máximo possível e ajudar quando possível estabelecendo limites. Buscar conhecimento sempre e compartilhar com o maior número de pessoas da organização não só da mesma equipe, ser organizado, respeitar as políticas internas institucionais setoriais.” (S2). “[...] Ser disciplinado, pontual, ético e atento ao que é solicitado ao que faz parte de suas atribuições, para que toda atividade esteja alinhada ao planejamento estratégico.” (S3). “[...] Ser comprometido é, acima de tudo, cuidar do bem estar geral desta instituição, seja no bom dia que você fala aos colegas, seja na execução do seu trabalho, seja caminhando nos corredores, é entender que todas as pessoas que aqui trabalham são ligadas e dependentes umas das outras. É olhar cuidadoso de um filho para a seus pais idosos, que possuem sabedoria mas precisam, acima de tudo, do seu amor.” (S4). “[...] Estar comprometido significa envolvimento, ou seja, participativo com a busca de resultados da instituição, ofertando seus esforços para alcançá-las.” (S5). “[...] Respeito, colaboração, comprometimento.” (S6). “[...] Ser comprometido com hospital é procurar sempre atender o paciente com qualidade e sendo referência na assistência.” (S7). “[...] Executar suas atividades com dedicação, criatividade e buscando melhores resultados a cada período; Manter atento às necessidades dos serviços e da instituição e ter iniciativa para alterar as situações que podem ser modificadas direta ou indiretamente; Utilizar todas as habilidades e conhecimentos em favor da instituição.” (S8). “Vestir a camisa. Defender a instituição. Estar sempre se relacionando para poder contribuir de forma mais eficaz. Ir mais além, andar a segunda milha.” (S9). “[...] Com uma simples frase: Faço tudo que está no meu alcance para desempenhar a minha função com qualidade e eficácia, visando sempre o melhor para o hospital.” (S10). “[...] Resultado final reconhecido.” (S11). “[...] Ser idôneo, executar as tarefas e um pouco mais, ter respeito.” (S12). “[...] É a forma de se comportar, de atuação com foco na alta performance e de comunicação para o atendimento aos objetivos do hospital.” (S13). “[...] Trabalho em equipe com integração. Compromisso e responsabilidade com o cliente interno e externo.” (S14).</p>

(Conclusão)

Dados da análise de conteúdo da <i>survey</i> de experiência categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
O que não é ser comprometido com a organização	Não ter disponibilidade para realizar nada além de suas obrigações; Não se empenhar em propor e participar de mudanças na organização; Não buscar a qualidade no que faz; Reclamar de tudo; Não cumprir suas obrigações; Ser indisciplinado; Não ter interesse em atualização profissional; Não ter consciência de sua missão pessoal; Não valorizar as pessoas; Ser acomodado; Ser desinteressado e indiferente.	“[...] é o profissional que realiza sua rotina e vai embora sem importar com as dificuldades do seu setor ou do restante da organização.” (S1). “[...] não se empenham em participar das mudanças da instituição, não desempenham trabalho de qualidade, não trabalham em equipe, reclamam o tempo todo e não cumprem com suas obrigações [...]” (S2). “[...] Indisciplinado. Não interessado em atualizar-se ou aperfeiçoar-se; Sem conhecimento e sem interesse no que diz a missão, visão e valores da instituição; Que não coloca em prática tudo o que sabe para o cumprimento do planejamento estratégico.” (S03). “[...] não saber para que e por que estamos aqui. Não entender seu setor e não conhecer os produtos oferecidos” (S4); “[...] não envolver-se com o trabalho para a busca de resultados da instituição.” (S5). “[...] Não ter o ser humano (paciente) como prioridade, em seu estado de saúde” (S6); “[...] Aqui sempre foi assim”, “Não dá...”. Estas frases são sempre pronunciadas por profissionais não comprometidos [...]” (S07). “[...] Restringir as rotinas e não se envolver com as necessidades da instituição; Não criar vínculos com as pessoas da instituição.” (S8). “[...] Um profissional desinteressado e indiferente.” (S9). “[...] Ser acomodado, desleixado, despreparado, desqualificado.” (S10). “[...] Desleixado, não cumprir com as tarefas, atender mal.” (S13). “[...] Não ser proativo e não obedecer aos regimentos internos.” (S14).
Vantagens de ser comprometido com a organização	Melhor desempenho; Melhores resultados alcançados; Aumento de conhecimento e experiência do profissional; Melhora a remuneração; Melhor aproveitamento do tempo; Novos desafios; Ampliação da rede de contatos.	“[...] leva a um esforço maior e conseqüentemente, melhor desempenho, o que favorece o resultado.” (S01). “[...] se aprende e se vive o cotidiano do Hospital com maior intensidade, o que leva a resultados surpreendentes”. (S2). “[...] agrega valores pessoais, tendo em vista a capacitação e o aumento de conhecimento em diversas áreas de atuação, diretamente ou indiretamente, relacionados aos trabalhos exercidos no setor, buscando melhorias no decorrer do tempo.” (S5). “[...] Otimização dos processos, economia de tempo, economia financeira, experiência e vivência.” (S7). “[...] me impõe novos desafios e posso transitar em várias áreas do hospital; (S8). “[...] a possibilidade de desenvolvimento de visão, estratégia, planejamento e conhecimento nas mais diversas áreas, é muito grande.” (S9). “[...] Sou visto de forma diferente pelos encarregados; Valorizado pela instituição.” (S10). “[...] Gera uma capacidade de visão atualizada, sistêmica e dinâmica do hospital, com possibilidade concreta em influenciar pessoas positivamente, essencialmente na implementação de processos de mudança adaptando às reais necessidades da instituição.” (S13).
Desvantagens de não ser comprometido com a organização	Resultados inferiores no trabalho. Não mantém o posto de trabalho por muito tempo. Estagnação intelectual.	“[...] não há bons resultados nem para a organização nem para o profissional.” (S1). “[...] Não poderia estar aqui.” (S6). “[...] provoca uma dedicação de horas de trabalho elevada, algumas vezes, também, me expõem profissionalmente.” (S8). “[...] Engessamento do conhecimento.” (S11). “[...] Não é destacado no setor, nem lembrado pelos colegas.” (S12).

Quadro 30 - Dados da análise de conteúdo da *survey* de experiência com os gestores intermediários do estudo de caso HCB, referentes à categoria percepções sobre o comprometimento organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

No Quadro 30, observa-se que, na subcategoria ‘conceitos de comprometimento’, os gestores intermediários apresentam o conceito de comprometimento organizacional apoiados em termos relacionados à dimensões afetiva. Para esses gestores, o conceito de comprometimento com base na dimensão afetiva é percebido como: identificação com a organização e sua missão; empenho superior para o alcance dos objetivos organizacionais, agir em favor do bem de todos, representação positiva da organização, mesmo fora de seu ambiente; vontade de realizar seu papel da melhor forma. Não se observam conceitos baseados nas dimensões normativa e instrumental.

Do mesmo modo, nas subcategorias que tratam da forma como esses gestores percebem as dimensões do comprometimento, ‘afetivo’, ‘normativo’ e ‘instrumental’, verificam-se referências apenas na subcategoria ‘comprometimento afetivo’. Nessa subcategoria, os gestores (S2), (S4), (S7), (S8) e (S9), apresentam relatos característicos do comprometimento organizacional afetivo, representado pelos seguintes sentimentos e comportamentos: amor pelo que faz, dedicação por melhores resultados, prazer em fazer parte da organização, defender a organização com bravura. Para as demais subcategorias de ‘comprometimento normativo’ e ‘comprometimento instrumental’, não se verificam referências.

Na subcategoria ‘o que é ser comprometido com a organização’, os gestores consideram que o funcionário comprometido com a organização é aquele que apresenta os seguintes comportamentos: está presente integralmente em todas as situações de trabalho; busca constantemente o crescimento da organização; demonstra prazer pelo que faz e valoriza o trabalho em grupo. Salienta-se, também, que essas características são relacionadas à dimensão afetiva de comprometimento.

Na subcategoria ‘o que é não ser comprometido com a organização’, esses gestores relatam que o indivíduo que não é comprometido com a organização pode ser percebido pelos seguintes comportamentos: não tem disponibilidade e vontade para realizar nada além de suas obrigações; não busca a qualidade e melhoria contínua; é indiferente ao que ocorre na organização e não se empenha em suas atividades.

No que se refere à subcategoria ‘vantagens de ser comprometido com a organização’ observa-se que os gestores reconhecem vantagens para aqueles que são comprometidos. Entre os benefícios, destacam os aspectos profissionais e econômicos. Do ponto de vista profissional, os gestores (S1) e (S2), consideram que o comprometimento organizacional possibilita melhor desempenho e aumento do conhecimento e experiência. Nos aspectos

econômicos, observa-se uma melhoria para individuo, decorrente de maiores ganhos em razão de ascensão profissional.

Na subcategoria ‘desvantagens de não ser comprometido com a organização’, verifica-se que esses gestores percebem consequências negativas para aqueles que não são comprometidos, tais como: estagnação intelectual, que leva a pessoa a se acomodar; resultados inferiores, causados pela falta de interesse em buscar a melhoria continua e o alcance de resultados excelentes. Além disso, percebem que individuos não comprometidos podem permanecer na organização por um período mais curto do que aqueles que são comprometidos.

4.3.3 Análise de conteúdo da pesquisa documental

A análise dos dados da pesquisa documental foi operacionalizada da mesma forma que as demais fontes de evidências. Entre os documentos fornecidos pelo HCB, por meio de sua gestora de planejamento, foram selecionados para análise de conteúdo os seguintes documentos: planejamento estratégico institucional, relatório da gestão de pessoas, relatório da pesquisa de clima organizacional 2014 e regulamento interno. Além desses documentos, houve acesso ao sitio do HCB, na internet, no qual se encontravam informações sobre a infraestrutura, atividades, projetos, programas e dados históricos do Hospital.

O Quadro 31 apresenta os dados da análise de conteúdo da pesquisa documental, referentes à subcategoria ‘congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas’. Nessa subcategoria foram selecionados os seguintes documentos: planejamento estratégico 2012 (PE); relatório de gestão 2013 (RG); relatório de atividades da gestão de pessoas 2013 (RGP) e folders de comunicação (FOL).

(Continua)

Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Alinhamento dos planejamentos	GP alinhada com as estratégias organizacionais; GP atuante no nível estratégico.	“[...] são definidas como áreas estratégicas no processo de planejamento do HCB: gestão de pessoas, [...]” (PE). “[...] compete á área de gestão de pessoas a articulação com todas as áreas, clínicas e administrativas, para o alinhamento das pessoas com as estratégias organizacionais [...]” (RG).

(Conclusão)

Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental categoria congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas	Existe clareza e aceitação; Valores destacados: respeito ao cliente e valorização das pessoas.	“[...] As rodas de conversas são reuniões quinzenais com gestores e interessados, para tratar do alcance dos objetivos, bem como promover melhorias e ajustes que facilitem o alcance do que foi estabelecido [...]” (PE) e (RP). “[...] nossos valores: respeito ao cliente, valorização das pessoas, ética, preservação da história e responsabilidade social. [...]” (PE) e (FOL).
Percepções sobre as características do Hospital	Referência em alta complexidade; uso de tecnologia de ponta;	“[...] somos o mais importante hospital da região, sendo referência em alta complexidade [...]”, “[...] temos o melhor parque tecnológico de saúde na região [...]” (PE) e (RG). “[...] grande diversidade de categorias profissionais [...]” (RGP).

Quadro 31 - Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental referentes à categoria congruência entre o planejamento estratégico institucional e o planejamento da gestão de pessoas do estudo de caso HCB.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

Observa-se no Quadro 31 que a área de gestão de pessoas do HCB está alinhada com as estratégias organizacionais, tendo em vista que no processo de planejamento institucional, conduzido pela área de planejamento do Hospital, a área de gestão de pessoas coordenou a preparação de todas as demais áreas para participação nesse processo. O documento síntese do planejamento institucional, apresenta a área de gestão de pessoas, juntamente com as áreas clínica, de suprimentos e financeira, como áreas estratégicas e com seu planejamento integrado ao planejamento institucional.

Na subcategoria ‘clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas’, pode-se verificar que os instrumentos utilizados pela gestão, tais como divulgação em materiais impressos e sitio na internet são contributivos para o fortalecimento das definições estabelecidas. Entretanto, o processo participativo de planejamento que foi construído no HCB, por meio do envolvimento de todas as áreas e do estímulo à comunicação aberta nas rodas de conversas, foram importantes para que o resultado fosse considerado participativo pelos envolvidos nesse processo, assim como a continuidade dessas rodas de conversas são fundamentais para a clareza e comprometimento das pessoas com o que foi acordado.

O Quadro 32 apresenta os dados da análise de conteúdo da pesquisa documental do HCB, referentes à categoria ‘percepções sobre a gestão estratégica’. Foram selecionados os seguintes documentos para análise: PE 2012; RG 2013, Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS) e Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) 2014.

Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Políticas e práticas de recrutamento e seleção	Ingresso qualificado.	“[...] implantação do projeto de recrutamento e seleção institucional, com foco no ingresso qualificado [...]” (PE).
Políticas e práticas de envolvimento	Valorização das pessoas; melhoria da comunicação interna.	“[...] criar políticas de valorização dos colaboradores: melhoria da comunicação interna, criação do painel de bordo com indicadores gerais. [...]” (PE).
Políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação	Infraestrutura de educação permanente (EP); Participação de todas as áreas no planejamento de EP; Parcerias para aumentar ofertas de EP.	“[...] ampliação da infraestrutura para a educação permanente (EP); Planejamento da EP com a participação de todos os gestores, Ampliação do número de facilitadores de EP; Estabelecer parcerias com instituições de nível superior, para melhoria da EP. [...]” (PE) e (RG).
Políticas e práticas de condições de trabalho	Plano de saúde próprio, para os funcionários; Valorização do espaço de convivência.	[...] implantação do Núcleo de Assistência à Saúde do Trabalhador (NAST) [...]” (PE). “[...] implantação do espaço de convivência e recreação para os funcionários. [...]”. (PE), (RGP) e (PCO).
Políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências.	Avaliação implantada, com envolvimento de todos.	“[...] validar e implantar a avaliação de desempenho das categorias profissionais com envolvimento de todas as gerências. [...]” (PE), (RGP) e (PCO).
Políticas e práticas de recompensas	Plano de cargos baseado em desempenho e qualificação; remuneração de acordo com as categorias e recebimento pontual.	“[...] implantação do plano de cargos, carreiras, salários e vantagens com progressão baseada em desempenho e qualificação. [...]” (PCCS).
Percepções gerais sobre a gestão de pessoas	Ausência.	Não se observam referências nessa subcategoria.

Quadro 32 – Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental do HCB, referente a categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas do estudo de caso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

O documento síntese do planejamento estratégico do HCB, apresenta definições específicas para cada uma das políticas e práticas de gestão de pessoas. No que tange ao Quadro 32, que na subcategoria de ‘políticas e práticas de recrutamento e seleção’, confirma-se o que os dados da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade apontam sobre a participação dos gestores em todo o processo de recrutamento e seleção e a prática do ingresso qualificado, como um instrumento de refinamento desse processo.

Verifica-se ainda, na subcategoria ‘políticas e práticas de envolvimento’ que, existem referências explícitas no documento (PE), sobre as políticas e práticas que objetivam valorizar as pessoas e melhorar as comunicações internas, como por exemplo, as reuniões sistematizadas entre as áreas para troca de experiências e compartilhamento de informações; criação do painel de bordo, que é uma espécie de mural de indicadores e informações

acessíveis à todos e a modernização do sítio do HCB na internet, para torná-lo mais atrativo e facilitar o processo de comunicação organizacional.

Com referência às ‘políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação’, nota-se nos documentos (PE) e (RG), que a área de gestão de pessoas tem intensificado as atividades de educação permanente, sendo que várias ações planejadas já encontram-se implantadas, tais como: infraestrutura para as atividades de treinamento e educação, convênios com instituições de ensino superior para promoção de cursos de graduação e pós-graduação e parcerias para ampliação da oferta de cursos e projetos de educação, de formação técnica e comportamental.

Na subcategoria de ‘políticas e práticas de condições de trabalho’, confirma-se pelos documentos (PE), (RG) e (PCO), os relatos dos gestores estratégicos e intermediários, que participam desta pesquisa, quanto às boas condições de trabalho do HCB, com a implantação do Núcleo de Assistência à Saúde do Trabalhador (NAST) e as melhorias do espaço de convivência e recreação dos funcionários. Nota-se ainda, nesses documentos, a existência de “políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências” formalizadas e estruturadas por meio da implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Com referência às ‘políticas e práticas de recompensas’, verifica-se pelo documento (PCCS), que as recompensas estão baseadas em desempenho e qualificação. Destacam-se os incentivos à assiduidade, à produtividade e ao tempo de serviço com desempenho satisfatório. Existem ainda, os benefícios pela qualificação realizada pelo funcionário, variando de acordo com o nível do curso. O Quadro 33 apresenta os dados da análise de conteúdo da pesquisa documental.

(Continua)

Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Conceitos de comprometimento	Engajamento e empenho para o alcance de objetivos com excelência;	“[...] visão: excelência na gestão hospitalar, na capacitação das pessoas, inovando em tecnologia, no desenvolvimento e na qualidade de vida da comunidade [...]” (PE);

(Conclusão)

Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Subcategorias	Unidade de registro	Unidade de contexto – fragmentos essenciais
Comprometimento afetivo	Valorização das pessoas, ambiente organizacional harmonioso e comprometimento.	“[...] valores: respeito ao cliente, ambiente de trabalho harmonioso, valorização das pessoas, comportamento ético, preservação da história, [...]” (PE).
Comprometimento normativo	Ausência.	Não se observam referências nessa subcategoria.
Comprometimento instrumental	Ausência.	Não se observam referências nessa subcategoria.
O que é ser comprometido com a organização	Aceitar e praticar os valores organizacionais; Respeito às normas; Cumprir as obrigações com dedicação.	“[...] valores: respeito ao cliente, ambiente de trabalho harmonioso, valorização das pessoas, comportamento ético, preservação da história, [...]” (PE). “[...] cumprir com respeito e dedicação as normas do ambiente hospitalar [...]” (FOL).
O que é não ser comprometido com a organização	Não cumprir as obrigações.	“[...] o não cumprimento das orientações e normativas na unidade hospitalar [...]” (FOL).
Vantagens de ser comprometido com a organização	Incentivos econômicos à presença no trabalho.	“[...] o abono assiduidade objetiva valorizar a dedicação e empenho dos colaboradores, com relação à presença no trabalho [...]” (RG).
Desvantagens de não ser comprometido com a organização	Ausência.	Não se observam referências nessa subcategoria.

Quadro 33 – Dados da análise de conteúdo da pesquisa documental, referente à categoria percepções sobre o comprometimento organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

Entre os documentos do HCB, coletados e selecionados para esta pesquisa, não se observam referências explícitas sobre o construto comprometimento organizacional. Entretanto, verifica-se nos documentos analisados, que existe a intenção da organização em orientar o comprometimento dos funcionários para o alcance de melhores resultados, assim como o desenvolvimento de estratégias que possam atrair e reter os profissionais adequados.

Nesse sentido, os documentos (PE), (RG) e (FOL) permitem, a partir de seus fragmentos, destacar a comunicação dessa organização hospitalar sobre esse tema do comprometimento, com seus funcionários.

Nota-se no Quadro 33, que o documento (PE), apresenta a visão de futuro da organização, que se compromete com seu público interno e externo, por meio de sua gestão, a buscar a excelência de resultados, empenhando esforços na capacitação das pessoas, inovando em tecnologia, desenvolvimento e na qualidade de vida. Saliencia-se que essa visão foi construída com a participação de funcionários de todas as classes do Hospital e representantes

da comunidade. Nesse contexto, verifica-se que, no nível organizacional, o conceito de comprometimento pode ser interpretado como engajamento na busca de resultados excelentes para todos.

Nas subcategorias que tratam das dimensões ‘afetiva’, ‘normativa’ e ‘instrumental’, observa-se que no documento (PE), os valores organizacionais estabelecidos no planejamento, destacam valores voltados para o desenvolvimento das boas relações, tais como, ‘valorização das pessoas’, ‘harmonização do ambiente organizacional’ e ‘preservação da história’, relacionados à dimensão afetiva de comprometimento. Para as subcategorias de ‘comprometimento normativo’ e ‘comprometimento instrumental’, não se observam referências.

Na subcategoria ‘o que é ser comprometido com a organização’, verificam-se nos documentos (PE) e (FOL), que a organização orienta aos funcionários sobre os valores definidos e aceitos, que devem ser praticados de forma comprometida, tais como aceitar e praticar os valores organizacionais, respeitar as normas e cumprir as obrigações com dedicação. Contudo, não se notam outros documentos que detalhem essas orientações sobre comportamentos e atitudes de comprometimento. Entretanto, pelos dados obtidos com as entrevistas e a *survey* de experiência, verifica-se que a gestão do HCB promove essas orientações durante a realização de suas reuniões sistemáticas de trabalho e, também, por meio das rodas de conversas entre as equipes. Além disso, existem cartazes, com as sínteses da visão, missão e valores, afixados em diversos murais de comunicação, nas dependências internas do Hospital.

Na subcategoria ‘o que não é ser comprometido’, também, não se notam documentos específicos sobre essa temática. Porém, o documento (FOL), que é afixado nos murais das dependências internas do Hospital, contém mensagem sobre os problemas decorrentes do não cumprimento de orientações e normativas estabelecidas pelo HCB. Com base nesse documento, pode-se interpretar que uma das características do que é não ser comprometido é o não cumprimento das obrigações estabelecidas.

Com referência à subcategoria ‘vantagens de ser comprometido’, nota-se referência no documento (RG), que ressalta o abono assiduidade, como um incentivo econômico para os funcionários que não apresentam problemas de absenteísmo e impontualidade. Com referência à subcategoria ‘desvantagens de não ser comprometido’, não se observa nenhum documento que relate essa temática.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Finalizadas as apresentações e análises dos dados, neste capítulo, passa-se à discussão dos resultados da pesquisa por meio dos procedimentos da triangulação de dados das fontes de evidência de cada estudo de caso. Assim retoma-se à fundamentação teórica e busca-se estabelecer um breve diálogo teórico-empírico, de forma a elucidar as evidências que permitiram alcançar os objetivos perseguidos nesta pesquisa.

Os dados desta pesquisa, relativos aos casos HCA e HCB, mostram a equipe de gestores estratégicos, por meio das entrevistas em profundidade; a equipe de gestores intermediários por meio da survey de experiência e a pesquisa documental por meio de documentos coletados nas organizações hospitalares participantes deste estudo multicaseos.

Conforme apresentado no capítulo de procedimentos metodológicos, a utilização dessas múltiplas fontes de evidência, principalmente em pesquisas qualitativas que são baseadas na estratégia de estudo de caso, são recomendadas por proporcionar o fortalecimento de uma abordagem mais interpretativa, conforme asseveraram Denzin e Lincoln (2000). Nesse sentido, a triangulação de dados entre as fontes de evidência dos estudos de caso favorece a identificação das semelhanças e diferenças e avalia as contribuições.

Para a apresentação das discussões sobre os resultados desta pesquisa, opta-se por elaborar quadros contendo a síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos dois casos selecionados. Cada quadro está dividido de acordo com as categorias principais, definidas para o procedimento da análise de conteúdo. Esse procedimento objetiva facilitar a visualização da triangulação e, também, o ordenamento das discussões com vistas à retomada dos objetivos desta pesquisa.

O Quadro 34 apresenta a síntese das principais diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência, referentes à categoria ‘congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão de pessoas’ e a triangulação de dados tem como propósito atender a um dos objetivos específicos desta pesquisa que é ‘analisar a congruência do planejamento da gestão de pessoas com o planejamento estratégico institucional das organizações hospitalares selecionadas para este estudo multicaseos’.

Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB categoria congruência dos planejamentos						
Diferenças						
Subcategorias	HCA			HCB		
	Entrevistas	Survey de experiência	Documentos	Entrevistas	Survey de experiência	Documentos
Alinhamento	Ausência.	Ausência.	Ausência.	Ausência.	Ausência.	Ausência.
Clareza do planejamento	Ausência.	Ausência.	Ausência.	Ausência.	Ausência.	Ausência.
Características do hospital	Gestores médicos; Custos altos e baixa margem de lucro; Baixa remuneração dos profissionais.	Ritmo de trabalho intenso.	Gestão participativa; foco na qualidade dos serviços.	Organização complexa; Diversidade de categorias profissionais.	Ausência.	Ausência.
Semelhanças						
Subcategorias	Todas as fontes de evidência					
	HCA			HCB		
Alinhamento	Alinhado; Em processo de alinhamento.			Alinhado; Em processo de alinhamento.		
Clareza do planejamentos.	Planejamento participativo; Existe aceitação e clareza; Compartilhamento sistemático de informações; Destaque da visão, missão e valores.			Planejamento participativo; Existe clareza e aceitação; Compartilhamento sistemático de informações; Destaque dos valores.		
Características do hospital	Hospital planejado; foco na referência em cardiologia e pneumologia; Uso de tecnologia.			Referência em alta complexidade; Uso de tecnologia na saúde.		

Quadro 34 - Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB, referentes à categoria congruência entre o planejamento estratégico institucional e o planejamento da gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

A triangulação de dados apresentada no Quadro 34 mostra que, parte dos gestores estratégicos e parte dos gestores intermediários, percebem a área de gestão de pessoas como alinhada com as estratégias organizacionais e o planejamento estratégico institucional e o planejamento da gestão de pessoas são congruentes. Por outra parte desses gestores, a referida área é percebida como estando em processo de alinhamento, sendo necessários ajustes. Entretanto, a análise documental demonstra que, nos dois estudos de caso, os planejamentos estratégicos institucionais são congruentes com os planejamentos da gestão de pessoas e que a área está alinhada com as estratégias organizacionais.

Nessa discussão dos resultados relembra-se que, teoricamente, para Albuquerque (2002) e Guest (1989, 2011) a gestão estratégica de pessoas tem um objetivo próprio que é o processo de busca do melhor alinhamento possível entre o comportamento das pessoas e as estratégias e fins da organização e que deveria ter suas políticas e práticas de gestão interligadas aos planos estratégicos das organizações. Retoma-se ainda, o que Anthony *et al.* (1996) e Mascarenhas (2011) afirmaram sobre a gestão estratégica de pessoas: se focaliza no longo prazo; considera todas as pessoas da organização; está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais; reconhece os impactos do ambiente organizacional externo; e reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho. De acordo com essas considerações, verifica-se por meio das percepções dos gestores das organizações hospitalares estudadas e pela análise documental, que a gestão de pessoas, de ambos os estudos de caso, tem atuação no nível estratégico. Isso significa que essa gestão coordena, em parceria com as demais áreas, os processos de planejamento e estabelece políticas e práticas voltadas para o alcance da visão, missão, valores, objetivos e planos estratégicos dessas organizações hospitalares.

Não obstante a constatação desse alinhamento, nota-se que outra parte desses gestores, tem a percepção de que a área de gestão de pessoas ainda está em processo de alinhamento. Uma explicação possível para essa percepção pode ser dada em razão de que esse posicionamento estratégico da área de gestão de pessoas é algo mais recente no estudo de caso HCA, tendo se iniciado com a realização do planejamento estratégico em 2011 e, no estudo de caso HCB, com o planejamento estratégico em 2012.

Ainda nessa subcategoria de ‘alinhamento dos planejamentos’, no que concerne às diferenças dos achados entre as fontes de evidência, registra-se a diferença percebida pelos gestores intermediários do HCA, (S4 e S5). Esses gestores afirmam que a área de gestão de pessoas não está alinhada com as estratégias organizacionais devido ao isolamento dos setores e falta de articulação entre as demais áreas, o que não é comprovado por meio da análise

documental. Na fundamentação teórica desta pesquisa, Albuquerque (2002), Dutra (2009) e Matos (1992) afirmaram que apesar do reconhecimento da necessidade de se tratar a gestão de pessoas de forma estratégica, a atuação da área ainda é questionada pelo seu isolamento e falta de integração com as demais áreas, na maior parte das organizações brasileiras. Tendo em vista que não é um dos objetivos desta pesquisa investigar os motivos dessas percepções, sugere-se à própria organização que considere as afirmações desses gestores e busque verificá-las, com vistas à melhoria da atuação da área de gestão de pessoas.

Com referência às semelhanças na subcategoria de ‘clareza da visão, missão, valores, objetivos e metas’, em ambos os estudos de caso, observa-se que existe clareza dessas definições, bem como aceitação. Conforme se verifica nos dados da análise de conteúdo das fontes de evidência apresentados no capítulo 4, tanto essa clareza quanto a aceitação pode ser explicada pela forma participativa com que os processos de planejamento foram desenvolvidos. No caso HCA houve preparação técnica e comportamental para a realização do planejamento estratégico com a participação de todas as áreas e, posteriormente à sua conclusão, houve um trabalho sistemático de divulgação e discussão de resultados, ajustes e melhorias, com o objetivo de fortalecer o comprometimento com as estratégias definidas.

No caso HCB, também, o processo de planejamento estratégico foi desenvolvido com a efetiva participação de gestores e funcionários de todas as áreas e por meio das reuniões sistemáticas de discussões sobre o planejamento, denominadas ‘rodas de conversas’, houve estímulo à elaboração, compreensão e aceitação das definições estabelecidas. Registra-se que as ‘políticas e práticas de envolvimento’, contribuem positivamente para essa clareza, tendo em vista o empenho na melhoria da comunicação interna.

Como salientado por Albuquerque (2002), Demo (2012), Lacombe e Chu (2008), Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sanchez-Gardey (2005) e Caldas *et al.* (2003), a existência de clareza e aceitação da visão, missão, valores, objetivos e metas, pode indicar que área de gestão de pessoas está atuando dentro do que esses autores chamaram de tendência de evolução da área, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento. Conforme Albuquerque (2002), na perspectiva do modelo de controle, as pessoas são vistas como recursos de produção e precisam ser controladas. Na perspectiva do modelo de comprometimento as pessoas são consideradas parceiras da organização. Nesse caso, o comprometimento está relacionado com o alcance dos objetivos organizacionais, com vistas ao melhor desempenho.

Não se observam diferenças de percepções significativas nessa subcategoria, o que pode indicar que a gestão de pessoas, de ambos os estudos de caso, por meio de suas políticas

e práticas de envolvimento, está atingindo um de seus objetivos em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, conforme preconizado por Demo (2003), Demo *et al.* (2011), Horta, Demo e Roure (2012) e Legge (2001, 2006).

Na subcategoria ‘características da organização hospitalar’, que é uma subcategoria de contextualização dos estudos de caso, verificam-se semelhanças em ambos os casos, com o destaque que os gestores estratégicos e intermediários deram para o foco do negócio de cada Hospital. No caso HCA com o foco em referência em cardiologia e pneumologia e no caso HCB com o foco em alta complexidade. Ambos se caracterizam por serem organizações planejadas desde suas fundações, para serem organizações hospitalares com crescimento ordenado e uso de tecnologia de ponta em serviços de saúde.

No que tange às diferenças observadas nessa subcategoria de ‘características da organização hospitalar’, nota-se que existem percepções referentes: ao alto custo do funcionamento dessas organizações e sua baixa margem de lucro; à baixa remuneração dos profissionais da saúde; à diversidade de categorias profissionais no mesmo ambiente organizacional, e hospital ao como organização complexa. Essas percepções podem ser analisadas para compreensão do contexto dessas organizações hospitalares.

O alto custo de funcionamento e a baixa margem de lucro das organizações hospitalares levam os gestores a buscarem cada vez mais a capacitação e formação continuada para lidar com os problemas de gestão, em níveis regional e nacional, conforme afirmaram Rocha e Barbosa (2011). As organizações hospitalares utilizam recursos humanos da área de saúde em caráter intensivo, o que situa as políticas e práticas de gestão de pessoas como elementos centrais na gestão dos serviços de saúde. Entretanto, no rol dessas políticas e práticas, a questão das recompensas tem se apresentado como um dos dificultadores do desenvolvimento dos sistemas de saúde, tendo em vista a baixa remuneração dos profissionais de saúde, que gera impactos no nível de motivação desses profissionais e no alto índice de absenteísmo, conforme asseveraram Pierantoni, Varella e França (2004).

O Quadro 35 trata da síntese das diferenças e semelhanças entre os achados das fontes de evidência referentes à categoria ‘percepções sobre a gestão estratégica de pessoas’. A triangulação de dados, conforme se apresenta no Quadro 35, tem como propósito atender aos objetivos, principal e específico, desta pesquisa que são respectivamente, ‘investigar como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para o comprometimento organizacional em organizações hospitalares’, bem como ‘identificar as políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas que podem contribuir para o comprometimento organizacional’.

(Continua)

Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas						
Diferenças						
Subcategorias	HCA			HCB		
	Entrevistas	Survey de experiência	Documentos	Entrevistas	Survey de experiência	Documentos
Recrutamento e Seleção	Dificuldade para selecionar e reter pessoal de outras regiões.	Ausência.	Ausência.	Recrutamento interno e externo; Conhecer a fundo o perfil dos candidatos; Seleção com base em competências e potenciais.	Ausência.	Ausência.
Envolvimento	Valorizar mais as pessoas e mudar os processos de trabalho; Todo gestor é um gestor de pessoas.	Ausência.	Ausência.	Reuniões integradoras e sistematizadas; Troca de funções; Integração da vida profissional e da vida familiar.	Gestão participativa; Exemplo dos gestores; Divulgação e discussão sistemática dos objetivos.	Ausência.
Treinamento, desenvolvimento e educação	Valorização do Centro de Qualificação Profissional; Médicos participam pouco das capacitações.	Foco na educação para o comprometimento; Reconhecimento do programa de estágio para funcionários e candidatos.	Ausência.	Educação permanente estimula o comprometimento.	Oferta de capacitações sempre crescente; Capacitar as pessoas para as necessidades da organização.	Participação de todas as áreas no planejamento dessas políticas e práticas; Infraestrutura adequada.
Condições de trabalho	Ausência.	Valorização da flexibilidade de horários; Banco de horas; Equipamentos e materiais de qualidade.	Ausência.	Flexibilidade de horário facilita permanência.	Ausência.	Ausência.
Avaliação de desempenho e competências	Ausência.	Ausência.	Ausência.	Ausência de referências nessa subcategoria.	Avaliação contribui para o comprometimento; Valorização da avaliação de desempenho dos gestores; Valorização da avaliação 180.	Sistema de avaliação de desempenho implantado com a participação de todos.

Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas						
Diferenças						
Subcategorias	HCA			HCB		
	Entrevistas	Survey de experiência	Documentos	Entrevistas	Survey de experiência	Documentos
Recompensas	Remuneração em linha com os acordos; Abertura para negociação; Pontualidade; Adiantamentos; Remuneração por produção pode melhorar desempenho, mas pode não elevar o comprometimento com a organização.	Incentivos econômicos pelo comprometimento; Incentivos pela educação e qualificação.	Ausência.	O Plano de Cargos e salários é importante, mas não garante comprometimento.	Incentivos financeiros à educação permanente, ao desempenho de funções de responsabilidade.	Ausência.
Percepções gerais sobre a gestão de pessoas	Foco no desenvolvimento das pessoas e na educação permanente.	Discuti e articula as políticas e práticas em conjunto com os demais gestores.	Ausência.	Mediadora; Focada no desenvolvimento das pessoas; Empenhada em alcançar comprometimento.	Ausência de referências nessa subcategoria.	Ausência.
Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas						
Semelhanças						
Subcategorias	Todas as fontes de evidência					
	HCA			HCB		
Recrutamento e seleção	Recrutamento interno como premiação;			Valorização do ingresso qualificado.		
Envolvimento	Harmonização dos interesses do Hospital e dos funcionários; Valorização das pessoas; Comunicação aberta; Exemplo dos líderes; Integração; Confiança.			Comunicação aberta e <i>feedback</i> ; Reconhecimento profissional; Estimulo à participação.		

(Conclusão)

Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB categoria percepções sobre a gestão estratégica de pessoas		
Semelhanças		
Subcategorias	Todas as fontes de evidência	
	HCA	HCB
Treinamento, desenvolvimento e educação	Educação permanente contribui para o comprometimento; Educação é um benefício duradouro.	Valorização da educação permanente para todos.
Condições de trabalho	Boas condições de infraestrutura (dormitório, vestiário); Oferecimento de alimentação de qualidade; Assistência à saúde.	Boas condições de infraestrutura (Dormitório, vestiário); Assistência à saúde; Disponibilização de uniformes às equipes; Espaço de convivência social; Alimentação de qualidade.
Avaliação de desempenho e competências	Avaliação como base para progressão.	Ausência.
Recompensas	Recompensas financeiras em conjunto com o reconhecimento pessoal.	Recompensas financeiras em conjunto com reconhecimento pessoal; Abono assiduidade diminui absenteísmo.
Percepções gerais sobre a gestão de pessoas	Gestão de pessoas como mediadora e articuladora entre os gestores e funcionários.	Ausência.

Quadro 35 - Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB, referentes à categoria congruência entre o planejamento estratégico institucional e o planejamento da gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

Como visto na fundamentação teórica desta pesquisa, com o avanço dos estudos acerca da gestão de pessoas, algumas pesquisas evidenciaram relações positivas entre políticas e práticas de gestão de pessoas, com variáveis como comprometimento, desempenho, produtividade, qualidade, entre outros (GUCHAIT; CHO, 2010; GUEST, 2011; HORTA; DEMO; ROURE, 2012; KATOU, 2012; KOC; CAVUS; SARACOGLU, 2014; ROWE; BASTOS; PINHO, 2013; OZOLINA-OZOLA, 2014; TREMBLAY *et al.*, 2010 e VENTURA; LEITE, 2014). Com essas políticas e práticas de gestão de pessoas, as organizações procuram influenciar o comportamento e o comprometimento de seus funcionários no ambiente organizacional. Entretanto, conforme questionado por Bandeira, Marques e Veiga (2000), como essas políticas e práticas são percebidas pelos funcionários? Até que ponto é possível conseguir o comprometimento por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas? Quais as estratégias que mais se destacam na organização, para se atingirem tais objetivos?

Para discutir esses questionamentos, a partir da apresentação das semelhanças e diferenças entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB, realiza-se a triangulação de dados discutindo os resultados de cada subcategoria elencada, conforme já esclarecido nos capítulos de fundamentação teórica e de aspectos metodológicos.

Na subcategoria de 'políticas e práticas de recrutamento e seleção', verifica-se que no caso HCA, apenas os gestores estratégicos percebem o recrutamento interno como uma forma de promoção e valorização dos funcionários. Na percepção desses gestores, as experiências com recrutamento externo, tanto de profissionais locais, como de outras regiões do Brasil, não foram bem sucedidas devido a problemas de falta de qualificação desses profissionais, bem como pela dificuldade de adaptação à cultura local, por parte dos profissionais de outras regiões. Por sua vez, os gestores intermediários não manifestaram percepções acerca dessas políticas e práticas, o que pode indicar que não sejam muito percebidas nesse grupo, como facilitadoras do comprometimento. No caso HCB, verifica-se que os gestores estratégicos e intermediários destacam positivamente o processo de recrutamento e seleção feito por meio do ingresso qualificado, que abrange tanto os candidatos ao recrutamento externo, quanto os funcionários que almejam promoção ou mudança de função.

Confrontando-se a triangulação de dados dessa subcategoria com a fundamentação teórica desta pesquisa, é possível compreender que os dados empíricos estão consistentes com as orientações propostas por Demo e Nunes (2012), quando afirmaram que as políticas e práticas de recrutamento e seleção; tratam de uma proposta articulada para procurar

funcionários e selecioná-los; buscam harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização. Nesse sentido, as políticas e práticas de recrutamento e seleção verificadas nos estudos de caso, podem contribuir positivamente com o comprometimento organizacional, quando realizadas de forma a escolher os candidatos com maior potencial de identificação com os objetivos e valores das organizações.

Como afirmado por Bandeira, Marques e Veiga (2000), em suas conclusões de um estudo quantitativo, não é possível apontar tendências de que as políticas e práticas de recrutamento e seleção contribuem para o comprometimento. Entretanto, afirmaram esses autores que essas políticas e práticas têm procurado o refinamento técnico de modo a atrair e selecionar os candidatos mais propensos à assiduidade, bom desempenho e à identificação com os valores e objetivos da organização, o que foi observado nos estudos de caso desta pesquisa.

Na subcategoria de 'políticas e práticas de envolvimento', no que se refere às semelhanças, verifica-se que a comunicação aberta e a prática do *feedback* são mais percebidas pelos gestores, em ambos os estudos de caso. No estudo de caso HCA, as semelhanças entre as fontes de evidência apontam ainda: harmonização dos interesses da organização e das pessoas, valorização das pessoas, exemplo dos líderes, integração e confiança. Por sua vez, no estudo de caso HCB, as semelhanças verificadas são: reconhecimento profissional e estímulo à participação.

Como enfatizado por Legge (2006), a área de gestão de pessoas tem o papel de contribuir para a implantação da estratégia da organização, no que diz respeito às dimensões humanas e sociais, o que a torna intermediária entre a alta direção e os demais grupos organizacionais. Nesse sentido, essas semelhanças observadas retratam que, nos estudos de caso HCA e HCB, a gestão de pessoas tem buscado o desenvolvimento de práticas que melhorem os canais de comunicação interna, fortaleçam o clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas, e fomentem a participação de todos nos processos de trabalho. Do ponto de vista dos gestores, essas políticas e práticas são contributivas para o comprometimento nas organizações hospitalares estudadas.

No que diz respeito às diferenças apresentadas pelos gestores, destacam-se as percepções dos gestores estratégicos do HCA que compreendem que todo gestor é um gestor de pessoas e, dos gestores intermediários do HCB que consideram o exemplo dos gestores como importante para o comprometimento de toda a equipe. Como discutido por Albuquerque (1999, 2002), quando a gestão estratégica de pessoas assume uma estratégia de

comprometimento, assume como premissa a idéia de que todos os funcionários são parceiros nas atividades de gestão estratégica e o papel do gestor, em todas as áreas, torna-se ainda mais relevante por estar em interação diária com seus funcionários. Ainda, segundo Legge (2006), na perspectiva da gestão estratégica de pessoas, a área de gestão de pessoas, na prática se responsabilizaria pela estruturação de sistemas gerenciais que reforçassem novos comportamentos desejados e os gestores seriam os inspiradores desses funcionários. Portanto, a importância de servirem de exemplo, pode se dar em função da atuação desses gestores como co-gestores da área de gestão de pessoas, conforme verificado nos dados empíricos. Essa afirmação encontra respaldo em autores como Albuquerque (1999, 2002), Legge (2006) e Mascarenhas (2011), quando afirmaram que na gestão estratégica de pessoas orientada ao comprometimento, o papel dos gestores é um dos itens mais relevantes para a estratégia de comprometimento.

No que se refere à subcategoria das 'políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação', no que concerne às semelhanças, verifica-se que todos os grupos de gestores percebem positivamente essas políticas e práticas como contributivas para o comprometimento, sendo destacadamente a educação permanente, percebida como um instrumento de educação, valorização, crescimento, amadurecimento e desenvolvimento. Tal contribuição é ainda percebida como proporcionadora das competências necessárias aos funcionários, para a realização dos objetivos organizacionais, de forma comprometida. Conforme asseveram Bandeira, Marques e Veiga (2000), Demo e Nunes (2012) e Lacombe e Chu (2008) as políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação fazem parte da dinâmica das organizações e influenciam o vínculo do funcionário com a organização, sendo que pesquisas fundamentam que essa influência pode ser atribuída ao sentimento de competência pessoal que o funcionário apresenta ao desempenhar suas atividades.

Entre as diferenças observadas merecem destaque, as afirmações dos gestores estratégicos do HCA sobre a implantação de infraestrutura adequada ao funcionamento e suporte da educação permanente, e as afirmações dos gestores intermediários quando afirmam que a educação permanente poderia focar mais nos aspectos relacionados ao comprometimento. Essas percepções reforçam a importância que essas políticas e práticas possuem como geradoras de comprometimento, quando da necessidade de um espaço e infraestrutura específicas para que essas ações sejam permanentemente desenvolvidas, com todas as condições ideais e que, em todas as modalidades oferecidas, seja trabalhada a educação para o comprometimento. Registra-se que o grupo de gestores estratégicos, apontou que a classe dos médicos participa relativamente pouco em relação às demais classes, nesses

processos de educação, não obstante os dados empíricos desta pesquisa demonstrarem que os gestores estratégicos do HCA, em sua maioria, sejam médicos e todos participam das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação realizadas pelo hospital. Cabe à organização investigar os motivos dessa baixa participação da classe de médicos, com vistas à melhoria desse indicador.

No caso HCB, as diferenças observadas, também, reforçam a percepção positiva da educação permanente. Para os gestores estratégicos, a educação permanente é facilitadora do alinhamento entre os objetivos organizacionais e as pessoas da organização, pois colabora com o processo de compreensão, reflexão e aceitação de visão, missão, valores e objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento de competências que melhorem o desempenho. Para os gestores intermediários, a oferta de treinamentos e capacitações deve sempre ser crescente para fazer face às demandas e necessidades de mudanças da sociedade contemporânea.

Avançando-se na discussão sobre as 'políticas e práticas de condições de trabalho, no que concerne às semelhanças dos achados entre as fontes de evidência, de ambos os estudos de caso, observa-se que as boas condições de espaço físico e infraestrutura são valorizadas para a percepção de um ambiente harmonioso e agradável de trabalho, atendendo a necessidade de conforto. O oferecimento de assistência à saúde, para o funcionário e sua família, também são destacados. No caso HCB, especificamente, houve a percepção dos dois grupos de gestores com relação ao sentimento de identificação com a organização, que o uso de novos uniformes para todas as categorias trouxe para o hospital.

Aludindo-se às diferenças observadas, destacam-se a valorização que os funcionários fazem da flexibilidade de horários de trabalho, como um dos facilitadores para a permanência do vínculo do funcionário com a organização, por maior tempo.

Com referência às 'políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências', no que concerne às semelhanças, verifica-se que apenas no estudo de caso HCA os gestores destacaram a questão da avaliação de desempenho como base para a progressão funcional. Quanto às diferenças, observa-se no caso HCB, que não foram registradas percepções sobre essa subcategoria por parte dos gestores estratégicos, sendo que os gestores intermediários acreditam que a avaliação de desempenho contribua para o comprometimento, mas de certa forma sugerem mudanças no atual sistema, de forma a melhorar os instrumentos e a abrangência da avaliação.

Como elucidado por Demo e Nunes (2012), as políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências, juntamente com as políticas e práticas de recrutamento e

seleção, são recorrentemente menos investigadas. Nesse sentido, recomendam estudos com aprofundamento sobre a percepção dessas políticas e práticas sobre sua influência no comprometimento organizacional.

Quanto à subcategoria de ‘políticas e práticas de recompensas’, naquilo que é semelhante entre os estudos de caso, observa-se que os gestores percebem essas políticas como contributivas para o comprometimento. Entretanto, ao afirmarem que as recompensas financeiras devam ser associadas ao reconhecimento pessoal, tais como elogios e valorização pessoal, compreende-se, a partir da percepção desses gestores, que as políticas e práticas de recompensas podem influenciar positivamente a dimensão instrumental do comprometimento, gerando o vínculo passivo, conforme enfatizaram Rodrigues e Bastos (2010). Mas, essas mesmas políticas e práticas só podem influenciar a dimensão afetiva do comprometimento, gerando o vínculo ativo, se acompanhadas de ações voltadas ao reconhecimento pessoal e profissional.

O Quadro 36 apresenta a síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidências referentes à categoria ‘percepções sobre o comprometimento organizacional’. A triangulação de dados, conforme se apresenta nesse Quadro 36, tem como propósito atender ao objetivo principal desta pesquisa que é ‘investigar como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para o comprometimento organizacional em organizações hospitalares’. De igual modo, também busca-se atender ao objetivo específico “identificar as políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas que podem contribuir para o comprometimento organizacional”.

Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB						
Categoria percepções sobre o comprometimento organizacional						
Diferenças						
Subcategorias	HCA			HCB		
	Entrevistas	Survey de experiência	Documentos	Entrevistas	Survey de experiência	Documentos
Conceitos de comprometimento	Torcer pelo sucesso da organização; Respeito e carinho pela organização.	Sinergia com a organização; Retribuição com o melhor desempenho devido aos benefícios recebidos da organização; Carinho e respeito; Confiança mútua; Superar as adversidades com garra e determinação.	Ausência.	Prazer pelo que faz; Paixão pela organização.	Identificação com organização; Agir da melhor forma em benefício de todos; Contrato firmado entre as partes, para o melhor desempenho.	Ausência.
Comprometimento afetivo	O hospital faz parte da história de vida pessoal; O hospital realiza sonhos; Trabalho feito por idealismo e paixão; Dedicção por longo tempo; Participar proativamente.	Identificação com a organização; Busca de resultados melhores.	Ausência.	Cumprir uma missão; Identificação com a organização; Perceber o resultado do trabalho na organização.	Amor pelo que faz; Responsabilidade pelos resultados; Prazer em fazer parte da organização; Vontade de se esforçar pelos melhores resultados; Defender a organização nas diversas situações.	Ausência.
Comprometimento normativo	Reconhecimento do investimento feito pela organização, para a formação profissional.	Comprometimento em razão de ser herdeira da organização.	Ausência.	Sentimento de obrigação com a organização.	Ausência de referências nessa subcategoria.	Ausência
Comprometimento instrumental	Remuneração por produtividade pode elevar desempenho, mas não garante comprometimento.	Ausência de referências nessa subcategoria.	Ausência.	Ausência de referências nessa subcategoria.	Ausência de referências nessa subcategoria.	Ausência.

Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB						
Categoria percepções sobre o comprometimento organizacional						
Diferenças						
Subcategorias	HCA			HCB		
	Entrevistas	Survey de experiência	Documentos	Entrevistas	Survey de experiência	Documentos
O que é ser comprometido	Buscar a melhoria; Manter foco nos objetivos; Torcer pela organização; Reconhecer a importância de cada um para o alcance dos objetivos.	Responsabilidade pelo trabalho; Estar disponível para a organização; Amar o que faz; Colaborar com a equipe; Participar das mudanças; Disponibilizar o saber.	Ausência.	Envolver à todos no alcance dos objetivos; Visão ampla sobre a importância do trabalho; Diariamente realizar algo em benefício de todos; Fazer sempre o melhor e ter autocrítica.	Estar presente integralmente; Sentir prazer com organização; Gostar da organização; Cumprir as obrigações e ser proativo; Valorizar as pessoas e apoiá-las Respeitar as políticas internas; Ser disciplinado; Ser pontual; Ser ético; Ser idôneo; Cuidar da organização; Buscar resultados.	Ausência.
O que é não ser comprometido	Não contribuir efetivamente ; Não aceitar desafios; Trabalhar apenas pela remuneração.	Não estar identificado com a organização; Não realizar o combinado; Não valorizar a equipe; Não aceitar mudanças; Não estar disponível para organização.	Ausência.	Pensar somente em si; Não vestir a camisa da organização; Permanecer apenas pela remuneração; Permanecer apenas pelo uso dos benefícios da organização.	Não participar de mudanças; Não buscar a qualidade; Reclamar de tudo; Ser indisciplinado; Não se qualificar; Não saber sua missão pessoal; Ser desinteressado; Ser indiferente.	Ausência.
Vantagens de ser comprometido	Bem estar; Bons resultados; Prazer; Autorrealização; Boa condição financeira.	Desenvolvimento da carreira; Projeção profissional; Maior conhecimento e experiência; Aprendizado constante; Orgulho.	Ausência.	Desenvolvimento pessoal superior; Autorrealização; Paz e plenitude.	Alcança bons resultados no trabalho; Aproveita melhor o tempo; Ganha desafios e oportunidades; Amplia a rede de contatos.	Ausência.
Desvantagens de não ser comprometido	Sufrimento; Não alcançam sucesso; Tristeza; Ausência de prazer; Menor produtividade.	Não tem projeção profissional; Tristeza; Tédio; Não tem credibilidade; Não recebe desafios; Não evolui; Piora das condições financeiras;	Ausência.	Tristeza; Tédio; Não se autorrealiza; Perda de oportunidades; Insatisfação com resultados.	Resultados insatisfatórios no trabalho; Fica pouco tempo na organização.	Ausência.

(Conclusão)

Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB Categoria percepções sobre o comprometimento organizacional		
Semelhanças		
Subcategorias	Todas as fontes de evidência	
	HCA	HCB
Conceitos de comprometimento	Paixão pelo que faz; Identificação com a organização; Trabalhar proativamente; Buscar resultados melhores.	Empenho no alcance dos objetivos.
Comprometimento afetivo	Ausência.	Ausência.
Comprometimento normativo	Ausência.	Ausência.
Comprometimento instrumental	Ausência.	Ausência.
O que é ser comprometido	Ser proativo; Estar identificado com a organização.	Ausência.
O que não é ser comprometido	Ser indiferente; Impontualidade e absenteísmo; Cumprir apenas as obrigações.	Cumprir apenas as obrigações; Não ser proativo;
Vantagens de ser comprometido	Ausência.	Maior conhecimento e experiência; Melhora a remuneração;
Desvantagens de não ser comprometido	Fica pouco tempo na organização; Não se autorrealiza; Adoece mais.	Estagnação intelectual.

Quadro 36 – Síntese das diferenças e semelhanças dos achados entre as fontes de evidência dos estudos de caso HCA e HCB, referentes à categoria - percepções sobre o comprometimento organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), com base nos dados da pesquisa.

Relembra-se que, para fins desta pesquisa, o conceito de comprometimento organizacional corresponde às bases que vinculam o indivíduo e a organização e que podem tanto favorecer esse indivíduo a dispendar esforços em favor da organização, como reduzir a probabilidade de que ele venha a abandoná-la (LEITE, 2008; LEITE; ALBUQUERQUE, 2011; MEYER; ALLEN, 1991).

A triangulação de dados empíricos desta pesquisa, conforme se apresenta no Quadro 36, mostra que os conceitos de comprometimento organizacional atribuídos pelos gestores, de acordo com Mowday, Porter e Steers (1982), estão relacionados ao enfoque afetivo de comprometimento organizacional, sendo caracterizados por expressões ligadas à identificação e a empenho superior em favor da organização. Nota-se ainda, que nesses conceitos apresentados pelos gestores, manifestam-se sentimentos e comportamentos relacionados ao vínculo ativo com a organização, que indicam engajamento e empenho extras em benefício da organização e pelos sentimentos de identificação e afeto com a organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; RODRIGUES; BASTOS, 2010).

Ainda nessa subcategoria de ‘conceitos de comprometimento’, observa-se que nas diferenças conceituais apresentadas pelos gestores, tais como, torcer pela organização, sentir carinho e respeito, sinergia, retribuir da melhor forma possível pelos benefícios recebidos, confiança mútua, garra e determinação, prazer e paixão pelo que se faz, identificação com a organização, entre outros, são conceitos que, também, se caracterizam como enfoque afetivo do comprometimento.

Destaca-se que os conceitos que se referem ao cumprimento de obrigações entre o indivíduo e a organização, poderiam ser relacionados ao enfoque instrumental, conforme apresentado por Becker (1960), Hrebiniak e Alluto (1972) e Ritzer e Trice (1969) e Entretanto, os gestores complementaram que o cumprimento das obrigações contratuais deve estar vinculado a um esforço superior em favor da organização e não apenas ao cumprimento das obrigações contratadas. Nesse sentido, entende-se que os gestores não percebem como comprometimento organizacional, o fato de o indivíduo permanecer na organização e cumprir seu papel contratado, sem a identificação com os valores e objetivos organizacionais e o comportamento de engajamento.

Os resultados dos achados desta pesquisa, no que se referem à subcategoria de ‘conceitos de comprometimento’, demonstram que o construto é mais percebido pelas suas características afetivas. Não foram observadas, nos conceitos elaborados pelos gestores participantes desta pesquisa, evidências de elementos característicos da dimensão instrumental, constante do modelo multidimensional proposto por Meyer e Allen (1991), que

se caracteriza pela questão da permanência ou saída da organização, em função de uma necessidade pessoal. Ressalta-se que os relatos dos gestores participantes desta pesquisa, na subcategoria ‘o que não é ser comprometido’, indicam que os comportamentos característicos dessa dimensão instrumental do construto, são associados de forma negativa ao vínculo do indivíduo com a organização, sendo apontado como características de um indivíduo descomprometido.

Esses resultados encontram correspondência nos estudos realizados por Bastos, Brandão e Pinho (1997), Moscon (2009), Rowe e Bastos (2010), Rodrigues e Bastos (2010), Rowe, Bastos e Pinho (2011) e Silva (2009), que defendem a revisão do conceito multidimensional de comprometimento, devido à sobreposição das dimensões afetiva e normativa e a retirada da dimensão instrumental, que de acordo com Rodrigues (2009, p. 177) “[...] não é a continuação no curso de ação pelo motivo de perda de investimentos, sacrifícios pessoais, ou limitação de alternativas”.

No que tange às percepções dos gestores apresentadas na subcategoria ‘o que é ser comprometido com a organização’, verificam-se como semelhanças as seguintes características do comprometimento de base afetiva: identificação, como sentimentos de afeto pela organização, proatividade e busca de melhores resultados, como comportamentos de dedicação em favor da organização. Entre as diferenças, observa-se que as percepções ‘do que é ser comprometido com a organização’, também reforçam que para esses gestores o comprometimento organizacional está relacionado à dimensão afetiva e apresenta um vínculo ativo do indivíduo com sua organização. As percepções desses gestores encontram correspondência nos trabalhos de pesquisadores como Bastos, Brandão e Pinho (1997) e Rowe e Bastos (2010), que apresentam como aspectos centrais do conceito de comprometimento, o engajamento, a dedicação e o zelo pela organização, entre outras características que englobam a percepção de vínculo ativo do comprometimento.

Na subcategoria ‘o que não é ser comprometido com a organização’, verifica-se que as percepções dos gestores no que concernem às semelhanças observadas nos dois estudos de caso, tais como, ‘apenas cumprir as obrigações’, ‘ser indiferente’ e ‘não ser proativo’, interpretados como aquele que executa seu papel sem oferecer algo a mais, no sentido de melhorar processos e desempenhos, são representadas pelas características do vínculo passivo de comprometimento organizacional, que de acordo com Mowday, Porter e Steers (1982), Solinger, Olffen, Roe (2008) e Rodrigues e Bastos (2010), se caracteriza pelas idéias de permanência na organização, mas sem os laços de engajamento, identificação e afeto. Ainda na observação das semelhanças, nota-se que para os gestores do HCA, aquele que não é

comprometido com a organização apresenta os comportamentos de impontualidade e absenteísmo, caracterizados como negativos, ou como chamado por Solinger, Olfen, Roe (2008) de destrutivo passivo.

Ressalta-se ainda, que nas diferenças observadas destacam-se as percepções dos gestores estratégicos do HCA e do HCB, ao considerarem: aquele que não é comprometido com a organização, apenas realiza o que se espera em troca da remuneração; não oferece algo a mais; cumpre um contrato em troca dos benefícios oferecidos; pode não se identificar, nem tão pouco oferecer empenho extra pela organização. Nesse caso, para esses gestores, o que a literatura aponta como comprometimento organizacional instrumental, não é percebido como comprometimento organizacional (BASTOS, 1994; BECKER, 1960; RITZER; TRICE, 1969; BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; RODRIGUES, 2009).

Acrescenta-se a isso, que outras atitudes e comportamentos apontados pelos grupos de gestores, tais como não: aceitar desafios, estar identificado, valorizar o trabalho em equipe, estar disponível, buscar a qualidade; ser indisciplinado; não se qualificar; ser indiferente, entre outros, corroboram a explicação da base de comprometimento afetivo desses gestores, observada nas subcategorias anteriores.

Nas subcategorias ‘comprometimento afetivo’, ‘comprometimento normativo’ e ‘comprometimento instrumental’, não foram observadas semelhanças. Entretanto, como já afirmado anteriormente, nota-se que a percepção de comprometimento organizacional dos gestores, por meio de seus relatos espontâneos, está mais evidenciada nas características da dimensão afetiva, seguida pela normativa. A dimensão instrumental não está referenciada na maior parte dos grupos de gestores, sendo que, no grupo de gestores estratégicos do HPI, verifica-se que os gestores concordam que o fator ‘remuneração pode elevar o desempenho, mas não garante o comprometimento’, no sentido daquilo que os gestores conceituam como identificação e empenho extra no alcance dos objetivos.

Na subcategoria ‘vantagens de ser comprometido’, as semelhanças apresentadas pelos gestores do HCB, relacionam maior conhecimento e experiência profissional, bem como percebem que aqueles que são comprometidos ganham melhores remunerações devido ao seu empenho superior. As diferenças nos achados dessa subcategoria apresentam vantagens de cunhos pessoal, intelectual e profissional. No cunho pessoal são destacados, bem estar, prazer, orgulho e autorrealização; no intelectual, percebem-se o desenvolvimento do conhecimento e maior experiência, ganho de desafios e oportunidades e; no profissional notam-se maior desenvolvimento da carreira, projeção profissional, ganhos financeiros, alcance de melhores resultados e ampliação da rede de contatos.

Com referência à subcategoria ‘desvantagens de não ser comprometido’, no que diz respeito às semelhanças dos achados, destacam-se as percepções de que aquele que não é comprometido com a organização permanece nessa organização por um tempo menor, não se autorrealiza, adocece mais facilmente e fica estagnado no campo intelectual. Entre as diferenças dos achados nessa subcategoria destacam-se no campo pessoal: sentimento de tristeza, sofrimento, ausência de prazer. No campo intelectual, percebe-se que o indivíduo não evolui. No campo profissional, nota-se que as desvantagens de não ser comprometido se ampliam, dificultando o alcance de resultado e sucesso, gerando menor produtividade no trabalho, não oferece projeção profissional, falta de credibilidade, permanecem por um curto período de tempo na organização, entre outros.

Nota-se que, na prática, identificar uma só definição do conceito de comprometimento organizacional não é tarefa simples, o que corrobora a ampla diversidade conceitual apresentada pela literatura a exemplo de: estado psicológico (ALLEN; MEYER, 1990), ligação psicológica (O'REILLYE; CHATMAN, 1986) ou laço psicológico (MATHIEU; ZAJAC, 1990).

No que tange à gestão estratégica de pessoas e tendo em vista que esse tipo de gestão pode favorecer a clareza e a aceitação da visão, da missão, dos valores, objetivos e metas organizacionais, contextualiza-se que foi observada pelos dados empíricos desta pesquisa, em ambos os casos, correspondência com os estudos de Guest (1989, 2011); Albuquerque (2002), Caldas *et al.* (2003) e Lacombe e Chu (2008).

No que se refere aos estudos de casos desta pesquisa, nota-se que os gestores, a partir de sua vivência, formação, desenvolvimento, interação profissional e observações, acabam por elaborar seus próprios conceitos e teorias acerca do comprometimento. Nesta pesquisa, os aspectos centrais dos conceitos de comprometimento elaborados pelos gestores e das caracterizações ‘do que é ser comprometido’ e ‘do que não é ser comprometido’ com a organização, destacam-se o engajamento, a dedicação e a identificação com a organização, características típicas da dimensão afetiva e do vínculo ativo com a organização, sendo que as demais dimensões normativa e instrumental, não foram percebidas como dimensões de comprometimento organizacional, como a literatura apresenta. Essa conclusão, encontra respaldo em alguns autores como, Barbosa e Faria (2000), que sugerem maior discussão a respeito da retirada da dimensão instrumental do construto, uma vez que para esses autores, o simples fato de se permanecer na organização não significa necessariamente comprometer-se.

Quanto à dimensionalidade desse construto, as evidências empíricas encontradas nesta pesquisa estão condizentes com os estudos que questionam a permanência da dimensão

instrumental como integrante do núcleo central do conceito de comprometimento organizacional. Os participantes não fazem qualquer associação positiva do comprometimento com questões pertinentes a essa dimensão instrumental, sendo que os relatos registrados indicam claramente que tais peculiaridades são associadas ao que não é ser comprometido. Dessa forma, os resultados encontrados permitem apontar a necessidade de revisão da multidimensionalidade do construto e a possibilidade da retirada da dimensão instrumental, especialmente no que se refere ao modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991). Nessa mesma linha, outros pesquisadores como Bastos *et al.* (1997), Klein, Molloy, Cooper. (2009), Rowe e Bastos (2010) e Rodrigues e Bastos (2010), propõem a revisão do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), com a retirada da dimensão instrumental de comprometimento e sugerem a possibilidade de tratar o comprometimento como um construto unidimensional.

O Capítulo 6 trata das considerações finais pertinentes às categorias aqui discutidas, limitações e contribuições do estudo, bem como agenda para futuras pesquisas.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Finalizar esta tese revela-se difícil para o pesquisador, não porque as conclusões sejam incipientes, mas porque existe o desejo de se fazer muito mais. Contudo, é necessário concluir e, neste capítulo final, apresentam-se as principais considerações, com base exclusivamente nos estudos de caso, as limitações desta pesquisa, as contribuições possíveis para a comunidade científica, as organizações hospitalares, os participantes e a academia, bem como uma agenda para futuras pesquisas.

Assim, para responder à questão de como a gestão estratégica de pessoas pode favorecer o comprometimento organizacional nas organizações hospitalares, questão esta que também se constituiu o objetivo principal deste estudo, retomou-se cada um dos objetivos específicos delineados. Salienta-se que, as considerações aqui apresentadas referem-se exclusivamente aos estudos de caso analisados.

Esta pesquisa pôde ratificar que a gestão estratégica de pessoas caracteriza-se principalmente pela busca do melhor alinhamento possível entre o comportamento das pessoas, as estratégias e fins da organização.

Do mesmo modo, considera-se que ao finalizá-la se corroborou a máxima de que, quando as políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas são integradas às estratégias organizacionais, verifica-se que há uma tendência da área de gestão de pessoas em atuar mais direcionada ao modelo de comprometimento.

Na fundamentação teórica aqui adotada, alguns autores evidenciaram relações positivas entre as políticas e práticas de gestão de pessoas com o comprometimento organizacional. Na fundamentação empírica pôde-se identificar como essas políticas e práticas são percebidas pelos gestores e quais as estratégias que mais podem contribuir para o comprometimento organizacional nessas organizações hospitalares.

O relato dos gestores participantes desta pesquisa, mostrou que as políticas e práticas de recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências e recompensas, de algum modo estão relacionadas ao comprometimento organizacional, destacando-se mais as políticas e práticas de envolvimento e de treinamento, desenvolvimento e educação e menos, as de avaliação de desempenho e competências.

Por meio desses fundamentos empíricos pôde-se ainda constatar que as ‘políticas e práticas de envolvimento’, como comunicação aberta, prática do *feedback*, reconhecimento e

estímulo à participação, são percebidas como incrementadoras do desejo de engajamento e de identificação com a organização.

Constatou-se ainda que, o papel dos gestores nessas políticas e práticas de envolvimento é percebido como fundamental para a percepção de comprometimento, principalmente por parte das equipes de trabalho, tendo em vista a tendência de que os exemplos desses gestores sejam seguidos.

No que tange às ‘políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação’, conclui-se que os grupos de gestores as percebem positivamente, como contributivas para o comprometimento, sendo destacadamente a educação permanente, considerada um instrumento de crescimento e desenvolvimento, que propicia as competências necessárias para a realização dos objetivos organizacionais, de forma mais empenhada, e fortalece o vínculo ativo do funcionário com a organização.

Com referência às ‘políticas e práticas de recrutamento e seleção’, especificamente, verificadas nos dois estudos de caso, conclui-se que essas políticas podem contribuir positivamente para o comprometimento organizacional, quando realizadas de forma a escolher os candidatos com maior potencial de identificação com os objetivos e valores para a organização.

No que concerne às ‘políticas e práticas de condições de trabalho’, verifica-se que elas também são percebidas pelos gestores como contributivas para o comprometimento, por apresentarem uma busca por melhores condições de conforto, espaço físico e infraestrutura, saúde e qualidade de vida no trabalho, o que pode favorecer a permanência das pessoas na organização.

As ‘políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências’ foram as menos relatadas pelos gestores como contributivas para o comprometimento. Uma explicação possível para isso, pode ser a necessidade de adequação dos sistemas de avaliação das organizações estudadas, ao sistema de gestão por competências.

No que se refere às ‘políticas e práticas de recompensas’, os gestores percebem que são positivas para o comprometimento organizacional, entretanto, salientam que as recompensas financeiras, para influenciarem o comprometimento, devem ser associadas ao reconhecimento pessoal. Essa percepção pode ser explicada devido ao conceito de comprometimento organizacional atribuído pelos gestores, mais relacionado às idéias de engajamento e identificação com a organização, do que pelas noções de permanência e relações de troca.

Os achados desta pesquisa também mostraram que é possível confirmar, entre as fundamentações teórica e empírica, que o sentido do construto comprometimento organizacional é composto tanto por elementos característicos da natureza atitudinal, que abrange as crenças, afetos e intenções, quanto por indicadores de intenções comportamentais, que focam nas atitudes geradas pelo comprometimento.

As limitações deste estudo são diretamente ligadas à metodologia qualitativa adotada. Para minimizá-las, foram tomados determinados cuidados, com base na fundamentação metodológica aqui adotada. Com referência ao problema da contaminação devido à interpretação do pesquisador, utilizou-se a perspectiva de triangulação de dados. Na fase de análise dos dados empíricos, foi submetido o rascunho das conclusões aos próprios gestores participantes, oriundos das organizações hospitalares, para que validassem os resultados. Quanto à questão do potencial de generalização buscou-se realizar um estudo multicasos, de natureza exploratória, no qual se procuram respostas, sem objetivo de testar um quadro teórico. Com relação à confiabilidade, elaborou-se um protocolo de estudo de caso de forma a sistematizar todo o conjunto de dados coletados e analisados.

Outras limitações, de ordem operacional, também ocorreram. Na questão do tempo para coleta de dados e validação das análises empíricas nas organizações hospitalares participantes, o período foi muito condicionado ao tempo disponível dos gestores.

Por outro lado, acredita-se que esta pesquisa apresenta contribuições para a comunidade científica, as organizações hospitalares, os sujeitos participantes e para a academia.

Para a comunidade científica destaca-se a compreensão de como as políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas podem contribuir para o comprometimento organizacional, a partir de uma perspectiva qualitativa, em que se buscou a compreensão dos fenômenos com base nas percepções dos gestores que lideram o cotidiano das organizações hospitalares estudadas.

Para essas organizações hospitalares destaca-se a contribuição que o suporte teórico e a análise dos dados empíricos, apresentados nesta pesquisa, podem lhes oferecer, de modo a atender suas necessidades de implementar políticas e práticas de gestão de pessoas que possam ajudar no comprometimento organizacional. Essas organizações poderão desenvolver pesquisas internas que possam aprofundar e complementar os focos da gestão estratégica de pessoas, que não foram contemplados nesta pesquisa.

Para os gestores participantes desta pesquisa, a contribuição pode residir na oportunidade de reflexão acerca do papel fundamental que exercem junto às suas equipes, por meio de seus exemplos, vivências e experiências.

Para a academia, acredita-se que esta pesquisa contribui para os estudos sobre a gestão estratégica de pessoas e, também, para o refinamento do construto comprometimento organizacional.

Quanto à formulação de uma agenda para futuras pesquisas, ao chegar ao final desta pesquisa, percebe-se que a possibilidade de adição de conhecimento conseguido é instigante para fazer surgir a motivação para outros estudos que possam complementar e/ou ampliar as perspectivas, aqui trilhadas, da gestão estratégica de pessoas e do comprometimento organizacional no contexto das organizações hospitalares.

Nesse sentido, como complementação desta pesquisa sugere-se:

- No campo das organizações hospitalares, que sejam realizados estudos de caso comparativos entre as organizações hospitalares públicas e privadas, localizadas nas diversas regiões do Brasil e até mesmo estudos comparativos entre países, que possam ampliar as discussões considerando-se culturas diferentes.
- Nos aspectos metodológicos, que outras abordagens e estratégias possam ser realizadas, contemplando a triangulação de dados, métodos e teorias; que os sujeitos participantes e/ou amostra possam ser ampliados para outras categorias.
- Nos aspectos do campo teórico, que sejam estudadas as políticas e práticas de recrutamento e seleção e de avaliação de desempenho e competências, em uma perspectiva qualitativa e quantitativa, por serem recorrentemente menos investigadas.

7 REFERÊNCIAS

ABREU, M. C. S.; CUNHA, M. C.; REBOUÇAS, S. M. P. Effects of personal characteristics on organizational commitment: evidence from Brazil's oil and gas industry. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 20, p. 3831-3852, 2013.

AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B.; JESUS, E. S. D., LAGO, L. N. A. Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. **Revista Psicologia**, v. 14, n. 3, p. 283-291, 2014.

ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; MEDEIROS, C. A. F.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Read**, v. 11, n. 1, p. 43, jan./fev. 2005.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (coord). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. 1987. 262 f. Tese (livre docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 1987.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, **Journal of Occupational Psychology**, n. 63, p. 1-18, 1990.

ALVESSON, M.; SKOLDBERG, K. **Reflexive methodology: New vision for qualitative research**. London: Sage Publications, 2000.

ANAHP. Publicações Panorama ANAHP. **ANHP - Associação Nacional de Hospitais Privados**, 2013. Disponível em: <http://www.anahp.com.br/publicacoes_panorama.asp>. Acesso em: maio 2013.

ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic management journal**, v. 12, n. 6, p. 449-461, 1991.

ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, K. M. **Strategic resource management**. [S.l.]: Harcourt Brace & Co, 1996.

AYDOGDU, S.; ASIKGIL, B. An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. **International Review of Management and Marketing**, v. 1, n. 3, p. 43-53, 2011.

BAKHSHI, A.; KUMA, K.; RANI, E. Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. **International Journal of Business and Management**, v. 4, n. 9, p. 145-154, 2009.

BAL, P. M.; KOOIJ, D. T. A. M.; DE JONG, S. B. How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 4, p. 545-572, 2013.

BALASSIANO, M.; SALLES, D. Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 3, p. 268-286, 2012.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comportamento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 4, n. 2, 2000.

BARBOSA, A. C. Q. Gestão de recursos humanos no Brasil: realidade atual e perspectivas. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (Orgs.). **Estado, empresas e sociedade: um mosaico luso-brasileiro**. Lisboa: Colibri, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 2002.

BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P., FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. e AMORIM, W. A. C. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica, **Rev. Adm.** UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 215-232, mai./ago. 2011.

BARROS, L. A. M. D. **Alinhamento Estratégico**. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo: 2007.

BASTOS, A. V. B., MAIA, L. G. M., RODRIGUES, A. C. D. A., MACAMBIRA, M. O., & BORGES-ANDRADE, J. E. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa Revista**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. C. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento no trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. As pessoas, o trabalho e as organizações: intervenções a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: o que as pesquisas sugerem aos gestores. In: **ANAIS DO IV CONGRESSO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**. 2010.

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

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. 294 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1994.

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BEER, M. **Managing human assets**. New York: FreePress, 1984.

BENKHOFF, B. Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. **Human Relations**, v. 50, n. 6, p. 701-726, 1997.

BIANCHI, E. M. P. G.; ALBUQUERQUE, L. G. Alinhamento entre Estratégias de Negócio e de Gestão de Pessoas: um Caso na Indústria Química Brasileira. **Race**, São Paulo, v. 27, 2011.

BOOHENE, R.; ASUINURA, E. L. The effect of human resource management practices on corporate performance: a study of graphic communications group limited. **International Business Research**, v. 4, n. 1, p. 266, 2010.

BORGES, E.; MEDEIROS, C. Comprometimento e ética profissional: um estudo de suas relações junto aos contabilistas. **Revista de Contabilidade Financeira**, São Paulo, p. 60-71, maio/ago. 2007.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Práticas Administrativas**, Maringá, v. 2, n. 1, p. 59-72, set./out. 2006.

BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **RAP – Revista de Administração Pública** — Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1249-283, set./out. 2011.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, jul/set. 1993.

BRASIL, M. D. S. Ministério da Saúde. **Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar**. Brasília. 2012.

CALDAS, M.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan./fev./mar. 2003.

CANÇADO, V. L.; MORAES, L. F. R.; SILVA, E. M. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da organização XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 3, p. 11-37, 2006.

CHANG, J. J. **Gestão de pessoas através do desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo**. Tese (Doutorado) - FEA/USP, São Paulo, 2001.

CHANG, J. J. e ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 3, n. 2, p. 13-38, 2003.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: Bases para uma Abordagem Processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 3, p. 329-337, 2014.

COSTA, L. V.; CHIUZI, R. M.; DUTRA, J. S. Relações entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento organizacional: um estudo com professores do ensino superior de administração. **Revista de Administração da Unimep**, v. 11, n. 2, p. 103-118, 2013.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Transformações em organizações de fruticultura irrigada e a dinâmica do comprometimento organizacional. **REAd**, Porto Alegre: Ed. 76, n. 3, p. 675-708, set./dez. 2013.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 02, p. 237-254, abr./jun. 2013.

DEMO, G.; NUNES, I. Políticas de gestão de pessoas: pressupostos, definições, resultados e produção internacional recente. In: DEMO, G. (Org.). **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.; ROZZETT, K. Human resource management policies and practices (hrmpp): scale validation in the united states. **International Journal of Strategic Management**, v. 12, n. 3, 2012.

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.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **RPO – Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 185-213, jul./dez. 2003.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: SAGE Publications, 2000.

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

EISENHARDT, K. M. Has strategy changed? **MIT sloan Management review**, v. 43, n. 2, p. 88-91, 2002.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EL-KOUBA, A.; ROGLIO, K. D. D.; CORSO, J. D.; SILVA, W. D. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **RAE - Revista de Administração de Organizações**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 295-308, jul./set. 2009.

ETZIONI, Amitai. Comparative Analysis of Complex Organizations. **Rev. Simon and Schuster**, 1975.

FARIA, J. H.; BARBOSA, S. L. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a praxes organizacional. In: FARIA, J. H. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FELDMAN, L. B.; GATTO, M. A. F.; CUNHA, I. C. K. O. História da evolução da qualidade hospitalar: dos padrões a acreditação. **Acta paul. enferm.**, São Paulo, v. 18, n. 2, Jun. 2005.

FISCHER, Ronald; MANSELL, Angela. Commitment across cultures: A meta-analytical approach. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 8, p. 1339-1358, 2009.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as organizações consideradas exemplares. Tese (Doutorado) - FEA-USP. São Paulo, 1998.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública.**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 253-73, mar./abr. 2008.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORGIA, G. M. L.; COUTTOLENC, B. F. **Desempenho hospitalar no Brasil**: em busca da excelência. São Paulo: Singular, 2009.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; DA SILVA FILHO, A. I.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451-1476, 2013.

FRIMPONG, D. O. Staff Satisfaction with Human Resource Management Practices at the University of Education, Winneba. **European Journal of Business and Management**, v. 6, n. 38, p. 87-95, 2014.

GARDNER, T. M.; WRIGHT, P. M.; MOYNIHAN, L. M. The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. **Personnel Psychology**, n. 64, p. 315-350, 2011.

GEPHART, R. P. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONZÁLEZ, T. F.; GUILLÉN, M. Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 3, p. 401-414, 2008.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 1960.

GUCHAIT, P.; CHO, S. The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 8, p. 1228-1247, 2010.

GUERRERO, S.; HERRBACH, O. Manager organizational commitment: a question of support or image? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 7, p. 1536-1553, 2009.

GUEST, D. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1989.

GUEST, D.; CONWAY, N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 8, p. 1686-1702, 2011.

GUEST, D. E. Human resource management and performance: still searching for some answers. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 3-13, 2011.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. To revitalize corporate performance, we need a whole new model of strategy. **Harvard business review**, v. 67, n. 3, p. 63, 1989.

HATTRUP, K.; MUELLER, K.; AGUIRRE, P. An evaluation of the cross-national generalizability of organizational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n. 81, p. 219-240, 2008.

HENDRY, C.; PETTGREW, A. HRM: an agenda for the 1990's. **International Journal of Human Resource Management**, v. 1, n. 1, p. 17-43, 1990.

HENRIQUES, P. L. **A gestão do desenvolvimento de recursos humanos nas organizações: uma abordagem à gestão emocional nas organizações**. 348 f. Tese (Doutorado) - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2006.

HERSCOVITCH, L.; MEYER, J. P. Commitment to Organization Change: Extension of a Three-Component Model. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 474-487, 2002.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 555-573, 1972.

KANG, S. C.; MORRIS, S. S.; SNELL, S. A. Relational archetypes, organizational earning, and value creation: extending the human resource architecture. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 236-256, 2007.

KATOU, A. A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.

KEHOE, R. R.; WRIGHT, P. M. 'The impact of high performance HR practices on employees' attitudes and behaviors'. **Journal of Management**, n. 39, p. 366-391, 2013.

KERLINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. In: **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2009.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; BRINSFIELD, C. T. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 130-151, 2012.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; COOPER, J. T. Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. **Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions**, p. 3-36, 2009.

KO, J.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. Assessment of Meyer and Allen's Three component model of organizational commitment in South Korea. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, p. 961-973, 1997.

KOC, M.; CAVUS, M. F.; SARACOGLU, T. Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 4, n. 9, p. 178-190, 2014.

KONDRATUK, T. B.; HAUSDORF, P. A.; KORABIK, K.; ROSIN, H. M. Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment? **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, p. 332-349, 2004.

LACOMBE, B. M. B. A contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais: em direção a um quadro teórico-analítico. In: _____ **Gestión y competencias frente al desafío de la integración de los mercados**. Puerto Plata: CLADEA/Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, 2004.

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**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio/ago. 2001.

LEGGE, K. Human resource management. In: ACKROYD, S.; BATT, R.; THOMPSON, P.; TOLBERT, P. S. (Eds.). **The Oxford handbook of work and organization**. New York: Oxford University Press, 2006.

LEGGE, K. Silver bullet or spent round? Assessing the meaning of the high commitment management/performance relationship. **Human resource management: a critical text**, v. 2, 2001.

LEITE, N. R. P.; RODRIGUES, A. C. de A.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships? **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 4, p. 476-495, 2014.

LEITE, N. R. P., LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: o caso Petrobras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 91-122, out./dez. 2013.

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas: Um Estudo Observacional. **REGE**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 281-298, abr./jun. 2012.

LEITE, N. R. P. e ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações Petroquímicas de Camaçari – Bahia: seus reflexos nas estratégias de atração, retenção e desenvolvimento de profissionais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 61-96, set./dez. 2012.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Rev. Adm**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 19-31, jan./mar. 2011.

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**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 87-112, out./dez. 2010.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEITE, N. R. P. **Comprometimento e gestão de pessoas em organizações brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. 270 f. Tese (Doutorado) - USP. São Paulo, 2008.

LENGNICK-HALL, M. L. LENGNICK-HALL, C.A.; ANDRADE, L. S.; DRAK, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 390-405, set./dez. 2011.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em organizações inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. B. **Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010**. RAE -Revista de Administração de Organizações. São Paulo, v. 53, n. 1, p. 035-045, jan./fev. 2013.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

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, 1990.

MATTOS, R. D. A. **De recursos humanos a seres humanos na organização**. Brasília: Livres, 1992.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. D. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas organizações hoteleiras. **Rpot**, v. 5, n. 2, p. 35-64, jul./dez. 2005.

MEDEIROS, C. A. F. ALBUQUERQUE, L. G. de; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração**, ed. 43, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 5, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRN, Natal, 1997.

MELENCHION, J. R. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento: conceituação e aplicabilidade nas organizações de saúde. **O mundo da saúde**, São Paulo, v. 2, p. 215-227, abr./jun. 2006.

MELLO, C. M. de. Abordagens e procedimentos qualitativos: implicações para pesquisas em organizações. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 21, n. 2, abr./jun. 2014.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; JACKSON, T. A.; MCINNIS, K. J.; MALTIN, E. R.; SHEPPARD, L. Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 2, p. 225-245, 2012.

MEYER, J. P.; STANLEY, L. J.; PARFYONOVA, N. M. Employee commitment in context: The nature and implications of commitment profiles. **Journal of Vocational Behavior**, 2011.

MEYER, J. P.; MALTIN, E. R. Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. **Journal of Vocational Behavior**, v. 77, p. 323-337, 2010.

MEYER, J. P.; PARFYONOVA, N. M. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. **Human Resource Management Review**, n. 20, p. 283-294, 2010.

MEYER, J. P.; PARFYONOVA, N. M. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. **Human Resource Management Review**, 2009.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, J.; SMITH, A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, p. 538-551, 1993.

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

MENEZES; I. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 28, n. 4, p. 463-474, out./dez. 2011.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of management review**, v. 5, n. 4, 1980.

MORROW, P. C. Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. 1, p. 18-35, 2011.

MOSCON, D. C. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. Perfis de comprometimento e suas articulações com diferentes estratégias cotidianas utilizadas pelos gestores com seus empregados. **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 33, 2009.

MOSCON, D. C. B. **Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa**. 136 f. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

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.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employed organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: AcademicPrest, 1982.

NASCIMENTO, A. L. D.; EMMENDOERFER, M.; GAVA, R. Comprometimento no trabalho de gestores públicos em uma autarquia estadual no Brasil. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 65, n. 2, p. 199-226, abr./jun. 2014.

OLIVEIRA, L. F. M. N. **Gestão de pessoas em hospitais universitários: situação atual e tendências**. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, F. H.; MUNARETTO, H.; MARCIS, J.; PASTRO, I. I. Análise da evolução dos conceitos da administração de recursos humanos. **Synergismus scyentifica UTFPR**, Pato Branco, v. 3, n. 1, 2008.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.

OZOLINA-OZOLA, I. The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 156, p. 223-226, 2014.

PRIMO, P. P.; OLIVA, E. de C.; KUBO, E. K. de M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. **REAd**, Porto Alegre, Ed. 78, n. 2, p. 371-396, maio/ago. 2014.

PFEFFER, J. Producing sustainable competitive advantage though the effective management of people. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 4, p. 95-106, 2005.

PIERANTONI, C. R.; VARELLA, T. C.; FRANÇA, T. Recursos humanos e gestão do trabalho em saúde: da teoria à prática. In: BARROS, A. F. R. (org.). **Observatório de**

Recursos Humanos em Saúde no Brasil: estudos e análises. Brasília, Ministérios da Saúde, 2004.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 508-514, 1985.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, v. 47, p. 475-479, 1969.

ROCHA, T. A. H; BARBOSA, A. C. Q. Indicadores de recursos humanos e resultados em saúde. In: BARBOSA, A. C. Q; SILVA, J. R. (org.). **Economia, gestão e saúde. As relações luso-brasileiras em perspectiva.** Lisboa: Editora Colibri, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, jul./dez. 2010.

RODRIGUES, A. C. A. **Do Comprometimento de Continuação ao Entrincheiramento Orgnaizacional: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala.** Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia. Bahia, 2009.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V.; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações & Sociedade.** Salvador, v. 20, n. 66, p. 501-522, jul./set. 2013.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, p. 15, n. 6, nov-dez, 2011.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. **Rev. adm. contemp**, Curitiba, v. 14, n. 6, 2010.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B. M.; SALANCIK, G. R. **New direction in organizational behavior**. Chicago: St.Clair, 1977.

SCHULTZ, M. A. H. M. Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, abr. 1996.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. e COOK, S. **Métodos De Pesquisa Nas Relações Sociais**. 7. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 2005.

SIDDIQUE, C. M. Job analysis: A strategic human resource management practice. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 1, p. 219-244, 2004.

SILVA, E. E. D. C. **Consentimento Organizacional: uma proposta de medida para o construto**. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia. Bahia, 2009.

SINGAR, E. J.; RAMSDEN, J. **Human resources: obtaining results from people at work**. London: McGraw-Hill, 1972.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. **encontro Anual da AnPAD**, v. 25, p. 23-40, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo [Resumo]. In: **VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica. Anais**. 2000.

SISSON, K.; STOREY, J. **Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship**. McGraw-Hill International, 2000.

SOLINGER, O. N.; OLFFEN, W.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of applied Psychology**, v. 93, n. 1, 70-83, 2008.

SOMERS, M. J. The combined influence of affective, continuance, and normative commitment on employee withdrawal. **Journal of Vocational Behavior**, n. 74, p. 75-81, 2009.

SOMERS, M. J. Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n. 83, p. 443-453, 2010.

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.

STOPFORD, J. M. Organizational learning as guided responses to market signals. In: DIERKES, M.; AL, E. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Strategic management: concepts and cases**. 12. ed. Boston: McGraw, 1996.

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.

TREMBLAY, M. CLOUTIER, J.; SIMARD, G.; CHÊNEVERT, D.; VANDENBERGHE, C.. The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. **The international journal of human resource management**, v. 21, n. 3, p. 405-433, 2010.

ULRICH, D. **Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results**. Harvard Business Press, 2013.

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.

ULRICH, D. Intellectual capital= competence x commitment. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 15-26, 1998.

VAN MAANEN, J. **Qualitative methodology**. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.

VELD, M.; PAAUWE, J.; BOSELIE, P. 'HRM and strategic climates in hospitals does the message come across the ward level?'. **Human Resource Management Journal**, n. 20, p. 339-356, 2010.

VELOSO, A. L. D. O. M. **O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional**. Tese (Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) - Universidade do Minho. Portugal, 2007.

VENTURA, V. L. S.; LEITE, N. P.; Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**, v.15, n. 3, p. 11-28, jul/set, ISSN 1517-672x, Belo Horizonte, 2014

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. p. 13-27.

WALTON, R. E. Do controle ao Comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 95-112.

WANOUS, J. P.; REICHERS, A. E.; AUSTIN, J. T. Cynicism about organizational change. **Group & Organization Management**, v. 25, n.2, p. 132-144, 2000.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 7, p. 418-428, 1982.

WILLIAMSON, I. O.; BURNETT, M. F.; BARTOL, K. M. The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. **Cross Cultural Management: An International Journal**, n. 16, p. 28-43, 2009.

WOOD JR; T; TONELLI, M; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **RAE-Revista de Administração de Organizações**, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.

WRIGHT, P.; MCMANHAN, G. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, p. 295-311, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2**. McGraw-Hill, 2014.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Protocolo de estudo de caso.....	183
APÊNDICE B – Carta de apresentação, autorizações e comunicações da pesquisa.....	189
APÊNDICE C – Carta de apresentação da pesquisa.....	190
APÊNDICE D – Carta de autorização para realização da survey de experiência.....	191

APÊNDICE A - Protocolo de estudo de caso

Nessa parte dos apêndices, apresentam-se: o protocolo de estudo de caso elaborado e utilizado nos estudos de caso e; os documentos elaborados para fins de realização desta pesquisa, tais como carta de apresentação, autorizações e comunicações gerais.

1.1 Protocolo de estudo de caso

O protocolo de estudo de caso é um documento que mostra o objetivo do estudo, o enquadramento teórico a ser seguido, as questões e objetivos delineadores, os procedimentos gerais na coleta e análise dos dados empíricos, os contatos estabelecidos nas organizações, os cuidados a serem seguidos na preparação de cada coleta de dados, a estrutura da tese e os documentos elaborados para atendimento dos fins da pesquisa.

De acordo com Guerra (2010); Martins e Theófilo (2007) e Yin (2010), o protocolo de estudo de caso é uma ferramenta importante para garantir a confiabilidade da pesquisa, segundo o método do estudo de caso, e tem como funções, orientar a forma como a pesquisa deve ser desenvolvida; garantir o foco e permitir a antecipação de possíveis problemas no campo de coleta.

Nesta pesquisa, o formato do protocolo foi definido com base em Henriques (2006) sendo composto pelas seguintes partes: objetivo, procedimentos de coleta de dados, aspectos teóricos fundamentais e aspectos de análise de dados.

1.2 Objetivos da pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo principal investigar como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para o comprometimento organizacional em organizações hospitalares. Os objetivos específicos são: analisar a congruência entre o planejamento da gestão estratégica de pessoas e o planejamento institucional dessas organizações hospitalares; identificar as políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas que podem contribuir para o comprometimento organizacional; conhecer os conceitos e percepções sobre o comprometimento organizacional, atribuídos pelos gestores; relacionar os conceitos de comprometimento organizacional, atribuídos pelos gestores, com as definições apresentadas pela literatura.

1.3 Procedimentos de coleta de dados:

A coleta de dados será feita com base em três fontes de evidências: entrevistas em profundidade, *survey* de experiência e pesquisa documental. As entrevistas em profundidade serão realizadas com os gestores principais da organização hospitalar. A aplicação de *survey* de experiência será realizada com grupos de gestores intermediários disponíveis à participarem da pesquisa. A pesquisa documental será feita com os documentos coletados na própria organização hospitalar e também, divulgados em seus sites na *internet* e poderão ser usados para complementar as informações obtidas junto aos gestores participantes da pesquisa.

1.4 Recomendações para realização de entrevista em profundidade

(Continua)

Tipo	Sujeitos	Objetivos	Procedimentos	Observações
Entrevista em profundidade	Gestores estratégicos	Verificar a congruência entre os planejamentos; Identificar as políticas e práticas que podem contribuir para o comprometimento; Conhecer as percepções sobre comprometimento	Entrevista individual; Duração média de 2 horas; Gravação em áudio; Colher autorização para gravar a entrevista Utilizar o roteiro semiestruturado como guia, mas acrescentar perguntas quando	Confirmar se o acesso ou permissão de entrada ao local já foram providenciados; Não fazer juízos ou interpretações imediatas; Deixar o entrevistado falar, sem interrupções. Salientar que será garantido o anonimato do entrevistado. Durante a entrevista, mesmo

(Continuação)

Tipo	Sujeitos	Objetivos	Procedimentos	Observações
		organizacional.	necessário. Protocolo impresso e preenchido com todas as informações que o pesquisador souber de antemão Dados, esquemas, figuras, textos, etc., para ilustrar ou complementar as questões da entrevista Folhas adicionais em branco para anotações.	esta sendo gravada, deve-se priorizar a anotação dos pontos mais importantes da resposta do entrevistado, solicitando que ele repita algum ponto, se for necessário; Anotar não apenas o que ouvir, mas também o que for visto e percebido, como entonação, hesitação, expressões faciais e corporais, pois o entrevistado pode transparecer nervosismo e dúvida, Essas observações poderão ser úteis na fase de tratamento e análise dos dados. Caso o entrevistado não quiser responder alguma questão por envolver informação sigilosa, pedir para que ele responda em um contexto mais geral ou que ele avance com a resposta até um nível de detalhe tal que não exponha este tipo de informação; Após a entrevista, fazer as anotações, terminar de preencher o protocolo, caso houver pendências; transferir seu conteúdo para um formato digital que deverá ser armazenado no banco de dados da pesquisa.
Survey de experiência	Gestores intermediários	Verificar a congruência entre os planejamentos; Identificar as políticas e práticas que podem contribuir para o comprometimento e conhecer as percepções sobre comprometimento organizacional.	Reunir o grupo de gestores em local adequado, sendo cada grupo composto entre 12 e 20 gestores; Apresentar os objetivos da pesquisa e da técnica de coleta; Preparar o local para gravação das discussões; Colher autorização dos participantes para gravação da aplicação da survey de experiência. Conduzir as discussões preliminares sobre o tema; Após o término da fase de discussão entregar o questionário a cada	Não fazer juízos ou interpretações imediatas durante a fase de apresentação da pesquisa; Deixar os participantes responderem sem interrupções ou limite de páginas, Direccionar o tempo máximo para conclusão. Salientar que será garantido o anonimato dos respondentes. Caso os participantes não quiserem responder alguma questão por envolver informação sigilosa, pedir para que respondam em um contexto mais geral ou que avancem com a resposta até um nível de detalhe tal que não exponha este tipo de informação;

(Conclusão)

Tipo	Sujeitos	Objetivos	Procedimentos	Observações
			participante; Direccionar o tempo para resposta ao questionário Esclarecer dúvidas que possam surgir; Planejar toda a execução da coleta para o tempo máximo de 3 horas.	Após a survey, fazer as anotações, terminar de preencher o protocolo, caso houver pendências; transferir seu conteúdo para um formato digital que deverá ser armazenado no banco de dados da pesquisa.

1.5 Roteiro de entrevista em profundidade

Perfil do Entrevistado

Nome do Hospital: _____ Data: ____ / ____ / ____ Hora: ____ : ____

Nome do entrevistado: _____

Cargo do entrevistado: _____ Telefone do entrevistado: _____ () _____

Data de Admissão: ____ / ____ / ____

Email: _____

Formação: _____

Local: _____

Sigilo de Identidade: () SIM () NÃO

(Continua)

Observações Pretendidas	Roteiro de entrevista em profundidade
Congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão estratégica de pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1 Quais as principais características da organização hospitalar? 2 A visão, missão, valores, objetivos e metas definidos pelo planejamento institucional são claros e aceitos pelos gestores? 3 A estrutura organizacional está adequada ao alcance dos objetivos e metas? 4 Como os objetivos e metas, bem como a missão, visão e valores da Instituição são consolidados no dia a dia da gestão? 5 A área de gestão de pessoas é considerada estratégica para o alcance dos objetivos e metas da Instituição? 6 O planejamento da área de pessoas está alinhado com o planejamento da instituição? 7 Como a área de gestão de pessoas atua com a equipe estratégica? 8 Para obtenção do comprometimento é importante o alinhamento da gestão de pessoas com a gestão estratégica da instituição? Por que?
Percepções sobre a gestão estratégica de pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1 Quais as políticas de gestão de pessoas são consideradas mais importantes para o comprometimento dos gestores? 2 O que cada política pode contribuir para o comprometimento dos gestores? 3 Quais as práticas de gestão de pessoas são consideradas mais importantes para o comprometimento dos gestores? 4 De que forma a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para o comprometimento organizacional dos gestores?

(Conclusão)

Observações Pretendidas	Roteiro de entrevista em profundidade
Percepções sobre o comprometimento organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Percebe-se comprometido com a organização? Como percebe isso? 2 O que significa ser comprometido com a organização? 3 O que significa não ser comprometido com a organização? 4 Quais as vantagens de ser comprometido com a organização? 5 Quais as desvantagens de não ser comprometido com a organização? 6 Qual sua percepção sobre o significado do termo comprometimento organizacional? 7 Como percebe o papel dos gestores na obtenção do comprometimento dos funcionários?

1.6 Roteiro de *Survey* de experiência

Dados dos participantes da *survey* de experiência

Nome do Hospital: _____ Data: // _____

Nome do participante: _____

Cargo do entrevistado: _____ Fone de contato: _____

Tempo de trabalho no Hospital: _____

Email: _____

Formação profissional: _____

(Continua)

Observações Pretendidas	Roteiro da <i>survey</i> de experiência
Congruência entre o planejamento institucional e o planejamento da gestão estratégica de pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vocetem clareza sobre a visão, missão e valores estabelecidos no planejamento do Hospital? O que poderia destacar de cada um deles? 2. Em sua opinião, as políticas e práticas da área de gestão de pessoas estão alinhadas e voltadas para o alcance dos objetivos e metas, bem como a visão, missão e valores estabelecidos pelo Hospital? Como percebe isso?
Percepções sobre a gestão estratégica de pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como as políticas e práticas de gestão de pessoas podem contribuir para o comprometimento dos gestores? 2. Quais as políticas e práticas de gestão de pessoas são consideradas mais importantes para o comprometimento dos gestores? 3. De que forma a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para o comprometimento organizacional dos gestores? 4. Quais políticas e práticas da área de gestão de pessoas do Hospital foram importantes para a melhoria do comprometimento, desde o início de sua carreira até os dias de hoje? 5. O que a área de gestão de pessoas já realiza que, sob sua percepção, contribuiu para o comprometimento com o Hospital? 6. Como a área de gestão de pessoas do Hospital poderia contribuir para o comprometimento com o Hospital, dos gestores e demais funcionários? 7. Como a área de gestão de pessoas do Hospital poderia contribuir para que você tivesse mais condições de obter comprometimento dos funcionários de sua equipe? 8. Entre as políticas e práticas de gestão de pessoas, quais você considera mais importantes para o seu comprometimento enquanto gestor? Explique suas escolhas. 9. Entre as políticas e práticas de gestão de pessoas, quais você considera mais importantes para a obtenção de comprometimento dos seus funcionários? Explique suas escolhas.

(Conclusão)

Observações Pretendidas	Roteiro da survey de experiência
Percepções sobre o comprometimento organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percebe-se comprometido com a organização? De que forma? 2. O que significa ser comprometido com a organização? 3. Qual definição poderia dar para o conceito de comprometimento organizacional? O que significa não ser comprometido com a organização? 4. Quais as vantagens de ser comprometido com a organização? 5. Quais as desvantagens de não ser comprometido com a organização? 6. Qual sua percepção sobre o significado do termo comprometimento organizacional? 7. Como percebe o papel dos gestores na obtenção do comprometimento dos funcionários?

1.7 Pesquisa documental

Os documentos coletados para análise deverão ser catalogados de forma unitária no formulário de controle de documentos pesquisados. No referido formulário, além dos dados básicos sobre o documento, deverão ser registrados os recortes de textos, selecionados para a análise.

Controle de documentos pesquisados	
Identificação do Caso	
Nome do documento	
Tipo do documento	
Data de emissão	
Data da coleta	
Objetivos do documento	Observações com relação ao alinhamento da gestão de pessoas e da gestão estratégica
	Observações relacionamentos à gestão estratégica de pessoas
	Observações relacionadas ao comprometimento organizacional.

1.8 Procedimentos de tratamento e análise de dados

O tratamento e análise de dados serão realizados por meio da análise de conteúdo, análise reflexiva e triangulação das fontes de evidências. Todas as etapas de cada uma das técnicas serão aplicadas a todas as fontes de evidências.

1.9 Etapas da análise de conteúdo

- Isolar elementos para posterior agrupamento;
- Destacar as categorias para análise;
- Focalizar peculiaridades e as relações entre os elementos;
- Reunir subsídios para emparelhamento e contribuição do processo reflexivo

1.10 Etapas da análise reflexiva

- Interpretação dos dados empíricos;
- Interpretação teórica dos dados empíricos;
- Confrontação das análises com a questão e os objetivos da pesquisa.

1.11 Etapas da triangulação de dados

- Comparar os dados coletados por meio das fontes de evidências;
- Identificar possíveis divergências;
- Avaliar as limitações metodológicas que puderam causar as divergências;
- Avaliar as contribuições das divergências;
- Confrontar os resultados obtidos com a fundamentação teórica da pesquisa;
- Formular as conclusões.

APÊNDICE B - Carta de apresentação, autorizações e comunicações da pesquisa

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Tema da pesquisa: Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares.

Pesquisador responsável pela pesquisa: Claudio Cesar da Silva, DOUTORANDO do Programa Doutorado Interinstitucional em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove/ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS.

Telefones:

No Brasil: (67) 8145 2285 – 3341 7802 (res) / 3345 – 3569 (UFMS).

Em Portugal: 213925931 (ISEG) ou telemóvel: 910226927

Correio eletrônico: <claudiorai@uol.com.br>

Nildes Raimunda Pitombo Leite, (Primeira orientadora), professora do Programa Doutorado Interinstitucional em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove/ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, em São Paulo e Campo Grande/MS. Telefone (11) 3665- 9342. Correio eletrônico: nildespitombo53@gmail.com

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem como principal objetivo investigar como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para o comprometimento organizacional nas organizações hospitalares, na perspectiva dos gestores dessas organizações. Para a realização desta pesquisa, sua participação será de grande valor, visto a pouca quantidade de estudos sobre esse tema.

A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital e o nome do entrevistado, bem como do Hospital estudado, serão codificados para que o anonimato seja preservado. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações da entrevista serão mantidas em local seguro.

Caso a transcrição dos dados for efetuada por outra pessoa, que não os membros da equipe de pesquisa, essa pessoa deverá assinar um compromisso de confidencialidade junto a esta equipe. Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Prof. Claudio Cesar da Silva
Pesquisador responsável

APÊNDICE C - Termo de consentimento para assinar antes da
entrevista em profundidade

TERMO DE CONSENTIMENTO

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo, também, que posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Nome do Hospital: _____ Data: ____ / ____ / ____ Hora: ____ :

Nome do entrevistado: _____

Assinatura: _____

Local: _____

Data: ____ / ____ / ____

Entrevistador: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE D - Carta de autorização para realização da survey de experiência

CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA SURVEY DE EXPERIÊNCIA

Prezado(a) senhor(a), agradecemos desde já sua disposição em participar de nossa pesquisa. Gostaríamos de convidá-lo(a) a colaborar na realização deste estudo, participando da estratégia de coleta de dados denominada *survey* de experiência. Tal estratégia será coordenada por este pesquisador, durante reunião previamente agendada, em local determinado pela própria direção do Hospital, com duração máxima de três horas, de forma a não causar transtornos na execução das atividades de trabalho. Todos os esclarecimentos sobre a estratégia serão detalhados pelo pesquisador durante a realização da coleta de dados.

Antes de a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer todas as perguntas que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, o pesquisador conservará consigo o original deste formulário assinado.

Tema da pesquisa: Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares.

Pesquisador responsável pela pesquisa: Claudio Cesar da Silva, DOUTORANDO do Programa Doutorado Interinstitucional em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove/ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS.

Telefones:

No Brasil: (67) 8145 2285 – 3341 7802 (res) / 3345 – 3469 (UFMS).

Em Portugal: 213925931 (ISEG) ou telemóvel: 910226927

Correio eletrônico: <claudiorai@uol.com.br>

Nildes Raimunda Pitombo Leite, (Primeira orientadora), professora do Programa Doutorado Interinstitucional em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove/ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, em São Paulo e Campo Grande/MS. Telefone (11) 3665- 9342. Correio eletrônico: nildespitombo53@gmail.com.

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem como principal objetivo investigar a como a da gestão estratégica de pessoas pode contribuir para o comprometimento em organizações hospitalares. Para a realização desta pesquisa, sua participação será de grande valor, visto a falta de estudos sobre esse tema. Para esse grupo de gestores será aplicada a estratégia de coleta de dados de *survey* de experiência que é uma metodologia que permite a obtenção de informações acerca de temas e questões propostas pelo pesquisador/facilitador, de acordo com roteiro de questões previamente elaborado. A reunião para realização dessa estratégia ocorrerá na sala de aula do setor de educação permanente, no dia / / , das horas às horas, e somente estarão presentes os participantes e o pesquisador. Todas os formulários de respostas serão codificados no processo de análise com o objetivo de garantir o anonimato do informante e do Hospital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por outra pessoa, que não os membros da equipe de pesquisa, essa pessoa deverá assinar um compromisso de confidencialidade junto a esta equipe. Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Prof. Claudio Cesar da Silva
Pesquisador responsável