



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA - EAUFB
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NPGA

VERÔNICA MARIA DE QUEIROZ COSTA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO, PRÁTICAS DE GESTÃO
DE PESSOAS E DESEMPENHO: UM ESTUDO
NO IFBA/CAMPUS CAMAÇARI.**

Salvador

2014

VERÔNICA MARIA DE QUEIROZ COSTA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO, PRÁTICAS DE GESTÃO
DE PESSOAS E DESEMPENHO: UM ESTUDO
NO IFBA/*CAMPUS* CAMAÇARI.**

Dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos.

Co-Orientador: Prof. Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto.

Salvador

2014

Escola de Administração - UFBA

C837 Costa, Verônica Maria de Queiroz.

Comprometimento organizacional afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho: um estudo no IFBA/ Campus Camaçari / Verônica Maria de Queiroz Costa. – 2014. 103 f.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Comprometimento organizacional. 2. Administradores públicos - Comprometimento (Psicologia) – Estudo de casos. 3. Comportamento organizacional. 4. Desempenho. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 302.35

VERÔNICA MARIA DE QUEIROZ COSTA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO, PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO: UM ESTUDO NO IFBA CAMPUS CAMAÇARI.

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 18 de junho de 2014.

Banca Examinadora

Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Orientador

Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília

Universidade Federal da Bahia

Adriano de Lemos Alves Peixoto

Co-Orientador

Doutor em Psicologia pelo Instituto de Psicologia do Trabalho da Universidade de Sheffield

Pesquisador CNPQ

Roberto Brasileiro Paixão

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA

Universidade Federal da Bahia

Fabíola Marinho Costa

Doutora em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia, UFBA

Universidade do Recôncavo Baiano (UFRB)

A mim, por não ter desanimado, mesmo
diante de obstáculos e adversidades.

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto Federal da Bahia, por me proporcionar a oportunidade de alcançar mais um grau na minha trajetória acadêmica.

Ao meu gestor imediato, Diretor Geral do *Campus* Camaçari, Prof. Affonso Alves Filho, por compreender meus momentos de ausência, mesmo estando fisicamente no local de trabalho, entretanto, com a mente voltada para a pesquisa.

Aos meus colegas de trabalho que, solicitamente, responderam ao questionário referente à pesquisa empírica.

Às minhas colegas de trabalho e de sala de aula, Klécia, Luíze e Suzete, pelos momentos de troca de informações valiosas e de incentivo mútuo.

À minha família, por aceitar minha ausência, sobretudo nos momentos em que estiveram todos reunidos.

À minha irmã Valdenice, que me inspirou a realizar um curso de mestrado.

À amiga Leonor Bastos, pelo apoio na elaboração do projeto inicial.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Virgílio Bastos, que por não poder me acompanhar, indicou-me o Prof. Dr. Adriano Peixoto, o qual me deu todo o suporte necessário para o desenvolvimento e conclusão desta pesquisa, sempre de forma responsável, incentivadora e tranquila. Obrigada, Adriano!

A DEUS, por mais uma vez despertar a força que há em mim, que me faz acreditar que nada é impossível!

RESUMO

Esta pesquisa buscou avaliar o impacto de um conjunto de práticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo e no desempenho dos técnicos administrativos, bem como dos professores que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao Instituto Federal da Bahia/*Campus* Camaçari. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, contendo indicadores validados referentes à escala de comprometimento afetivo de Bastos *et al.* (2008a), às práticas de gestão de pessoas – perspectiva direta - de Scheible (2011), também, Peixoto (2008), bem como indicadores de desempenho, utilizados pela instituição pesquisada. Obteve-se 47 questionários respondidos. A partir dos resultados alcançados, foi possível inferir que a amostra apresentou correlações significativas entre comprometimento afetivo e diversas práticas de gestão de pessoas, a exemplo de autoridade/autonomia ($r = ,603^{**}$), justiça na designação de cargos de confiança ($r = ,570^{**}$), canais de comunicação ($r = ,549^{**}$) e treinamento ($r = ,520^{**}$). Os resultados sugerem que apenas algumas associações foram significativas entre comprometimento afetivo e desempenho: criatividade ao utilizar os recursos disponíveis ($r = ,291^{*}$), espírito de cidadania ($r = ,312^{*}$), bom relacionamento interpessoal ($r = ,366^{*}$), satisfação em estar lotado no setor ($r = ,400^{**}$), bem como esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais ($r = ,464^{**}$), indicando que o desempenho pode ser o resultado da combinação de outros fatores, não apenas das práticas de gestão. Além disso, os resultados demonstram poucas correlações significativas entre os itens de práticas de gestão de pessoas e os itens de desempenho, não sendo possível determinar associação óbvia entre essas variáveis. Através das correlações entre os itens de práticas de gestão de pessoas, é possível assumir que há multicolinearidade entre as diversas práticas, sinalizando que há superposição entre elas, ou seja, várias delas explicam a mesma coisa. Os resultados obtidos permitem afirmar que o objetivo central da pesquisa foi alcançado de forma parcial, bem como as hipóteses formuladas foram confirmadas, também, parcialmente. Os resultados apontam que as práticas de gestão de pessoas estudadas impactam no comprometimento afetivo, mas não de forma plena, homogênea, isto é, algumas práticas são preditoras do comprometimento afetivo, outras não. Além disso, não foi possível comprovar que as práticas de gestão de pessoas impactam no desempenho, devido às poucas associações significativas entre essas variáveis. Apesar de algumas correlações significativas, não se pode afirmar que o comprometimento afetivo impacta no desempenho de forma inequívoca.

Palavras-Chave: Comprometimento afetivo. Práticas de gestão. Desempenho. Correlações.

ABSTRACT

The objective of this research is to evaluate the impact of a set of practices of people management, considering that the affective commitment and performance of administrative staff, as well as the teachers in positions of coordination from Federal Institute of Bahia / Camaçari Campus. The instrument adopted was a structured questionnaire containing validated indicators related to the scale of affective commitment Bastos et al. (2008a), the practice of people management - direct perspective - Scheible (2011), also, Peixoto (2008) as well as performance indicators used by the research institution. We had 47 answered questionnaires. From the obtained results, we can infer that the sample showed significant correlations between affective commitment and several practices of management people, such as authority/autonomy ($r = ,603^{**}$), justice in trust positions ($r = ,570^{**}$), communication channels ($r = ,549^{**}$) and training ($r = 520^{**}$). The results suggest that some associations were significant between affective commitment and performance: creativity in using the available resources ($r = ,291^{*}$), spirit of citizenship ($r = ,312^{*}$), good interpersonal relationship ($r = ,366^{*}$), satisfaction in located in the sector ($r = ,400^{**}$), as well as efforts to get the goals and achievement of institutional goals ($r = ,464^{**}$), indicating that performance can be the result of a merge of others factors, not only management practices. Furthermore, the results show few significant correlations among items of practices of people management and performance items, it is not possible to determine obvious association among these variables. Through correlations among items practices of people management, we can assume that there is multicollinearity among the several practices, showing that there is overlap among them, i.e., several of them explain the same thing. The results allow us to affirm that the main objective of the research was partially achieved, as well as the hypotheses were partially confirmed. The results indicate that management practices of individuals studied impact on affective commitment, but not in a complete way, homogeneous, i.e., some practices are predictive of affective commitment, and others not. Moreover, it has not been possible to prove that the practice of people management impact on performance due to the few significant associations among these variables. Despite some significant correlations, we can not assure that the affective commitment impacts the performance in unequivocal way.

Keywords: Affective commitment. Management practices. Performance. Correlations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Dimensões e práticas contemporâneas de gestão de pessoas.....	29
Quadro 2 – Resumo dos resultados de pesquisas referente às relações entre comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho	31
Quadro 3 – Itens sobre práticas de gestão de pessoas - Scheible (2011).....	65
Quadro 4 – Itens sobre práticas de gestão de pessoas - elaboração própria	65
Quadro 5 – Itens sobre práticas de gestão de pessoas - Peixoto (2008)	65
Quadro 6 – Itens da escala de comprometimento afetivo	66
Quadro 7 – Itens sobre desempenho autorelatado	66
Figura 1 – Fases do processo de pesquisa.....	34
Figura 2 – Representação das variáveis estudadas	38
Figura 3 – Modelo de Análise.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição comprometimento afetivo	43
Tabela 2 – Descrição itens de práticas de gestão de pessoas.....	44
Tabela 3 – Descrição itens de desempenho	45
Tabela 4 – Correlações entre comprometimento afetivo e práticas de gestão de pessoas.....	47
Tabela 5 – Correlações entre comprometimento afetivo e desempenho	49
Tabela 6 – Correlações entre práticas de gestão de pessoas e desempenho	50
Tabela 7 – Correlações entre os itens de práticas de gestão de pessoas	53
Tabela 8 – Resultados das análises de regressão para comprometimento afetivo.....	54
Tabela 9 – Análise fatorial da escala de comprometimento afetivo.....	71
Tabela 10 – Método de extração – análise de componentes principais.....	72
Tabela 11 – Teste Alpha Cronbach da escala de comprometimento afetivo.....	72
Tabela 12 – Correlações entre comprometimento afetivo e práticas de gestão de pessoas (SPSS).....	73
Tabela 13 – Correlações entre comprometimento afetivo e desempenho (SPSS)	74
Tabela 14 – Correlações entre o 1º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	75
Tabela 15 – Correlações entre o 2º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	76
Tabela 16 – Correlações entre o 3º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	77
Tabela 17 – Correlações entre o 4º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	78
Tabela 18 – Correlações entre o 5º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	79
Tabela 19 – Correlações entre o 6º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	80
Tabela 20 – Correlações entre o 7º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	81
Tabela 21 – Correlações entre o 8º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	82
Tabela 22 – Correlações entre o 9º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	83
Tabela 23 – Correlações entre o 10º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	84
Tabela 24 – Correlações entre o 11º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	85
Tabela 25 – Correlações entre o 12º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	86
Tabela 26 – Correlações entre o 13º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho	87
Tabela 27 – Correlações entre o 1º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP	88
Tabela 28 – Correlações entre o 2º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP.....	89

Tabela 29 – Correlações entre o 3º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP.....	90
Tabela 30 – Correlações entre o 4º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de de PGP	91
Tabela 31 – Correlações entre o 5º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP.....	92
Tabela 32 – Correlações entre o 6º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP.....	93
Tabela 33 – Correlações entre o 7º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP.....	94
Tabela 34 – Correlações entre o 8º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP.....	96
Tabela 35 – Correlações entre o 9º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP.....	97
Tabela 36 – Correlações entre o 10º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP.....	98
Tabela 37 – Correlações entre o 11º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP.....	99
Tabela 38 – Correlações entre o 12º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP.....	100
Tabela 39 – Correlações entre o 13º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP.....	101
Tabela 40 – Regressão para comprometimento afetivo (SPSS).....	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema de Pesquisa	13
1.2	Hipóteses.....	13
1.3	Objetivos.....	13
1.3.1	Objetivo Geral.....	13
1.3.2	Objetivos Específicos.....	14
1.4	Justificativa	14
2	REVISÃO DE LITERATURA E ABORDAGEM TEÓRICA.....	16
2.1	Comprometimento Organizacional: principais aspectos, conceitos e sua importância para os indivíduos e para a organização.....	16
2.2	O enfoque afetivo do comprometimento organizacional.....	21
2.3	Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho: conceito, considerações e sua relação com o comprometimento afetivo	22
2.4	O Setor de Gestão de Pessoas do IFBA	27
2.5	Resultados de pesquisas referentes à relação existente entre comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho	28
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	34
3.1	Descrição e caracterização da instituição pesquisada.....	35
3.2	Pesquisa de campo	36
3.3	Coleta de dados, instrumento utilizado e tamanho da amostra.....	36
3.4	Tratamento estatístico, análise e interpretação dos dados	37
3.5	Modelo de análise	40
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
4.1	Características socioprofissionais dos pesquisados	42
4.2	Análise fatorial e Alpha Cronbach da escala de comprometimento afetivo.....	43
4.3	Descrição das variáveis comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas	

e desempenho	43
4.4 Análise correlações entre comprometimento afetivo e práticas de gestão de pessoas	46
4.5 Análise correlações entre comprometimento afetivo e desempenho	48
4.6 Análise correlações entre práticas de gestão de pessoas e desempenho	50
4.7 Análise correlações entre os itens de práticas de gestão de pessoas	52
4.8 Análise de regressão entre comprometimento afetivo e práticas de gestão de pessoas	53
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
REFERÊNCIAS	60
ANEXO – Indicadores constantes no questionário aplicado	65
APÊNDICE A – Questionário aplicado	67
APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido	70
APÊNDICE C – Tabelas	71

1. INTRODUÇÃO

As transformações que cercam o atual momento exigem que cada vez mais as organizações se preparem para enfrentar os desafios que estão surgindo em todos os setores da economia.

No Serviço Público, essas transformações vêm ocorrendo, dentre outros aspectos, em função de uma maior exigência da população quanto ao atendimento eficiente nas instituições públicas, requisitando indiretamente que as referidas instituições modifiquem de maneira profunda a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelos seus servidores.

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as instituições públicas a buscarem novas formas de gestão, tendo como objetivo melhorar o desempenho, alcançar resultados satisfatórios e atingir a missão institucional para atender às necessidades dos usuários/clientes.

Diante desse contexto, foi criado o princípio da Eficiência, a partir da Emenda Constitucional nº 19/1998, também conhecida como Reforma Administrativa, no qual o Estado se inspira para buscar oferecer um serviço de maior qualidade à população.

Mesmo assim, a avaliação sobre a administração pública feita pela sociedade, ainda aponta para a predominância da rigidez e ineficiência. Em se tratando do servidor público, observa-se uma marca de inoperância, desídia e falta de comprometimento.

Uma das inquietações mais recorrentes nas organizações públicas é a de conseguir manter no seu ambiente funcional servidores competentes e comprometidos com a instituição, considerando que não podem interferir no recrutamento e seleção, fato que se dá através de concurso público.

Nessa perspectiva, é importante fazer referência a um fenômeno que vem sendo aprofundado pelos teóricos nas últimas décadas: o comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser compreendido como um importante vínculo do indivíduo com a organização, que o estimula a dar algo de si em prol da organização, seja ela pública ou privada. O presente panorama socioeconômico leva a refletir, contudo, sobre a melhor forma de se conquistar esse vínculo.

Seguindo essa linha de pensamento, Basso e Antoni (2009) defendem que o entendimento referente ao comprometimento no setor público tende a respaldar as práticas de gestão de pessoas, estimulando melhorias na eficiência e na produtividade, bem como na efetividade dos serviços prestados.

É perceptível que mesmo considerando importante o comprometimento do servidor

para alcançar um bom desempenho, levando em consideração antecedentes como práticas de gestão de pessoas, os estudos ainda são incipientes comparados ao que seria necessário, principalmente no que tange à base afetiva do comprometimento tridimensional, proposto por Meyer e Allen (1991).

Diante do exposto, este trabalho concentra-se no estudo sobre o Comprometimento Organizacional Afetivo e o Desempenho dos técnicos administrativos do IFBA/*Campus* Camaçari, bem como dos professores que exercem cargos de coordenação. Buscou-se avaliar o impacto de um conjunto de práticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo e no desempenho dos referidos servidores.

A pesquisa norteou-se pela hipótese de que na instituição existe um conjunto de práticas de gestão de pessoas, o qual impacta de forma positiva no comprometimento afetivo. Adicionalmente, o aumento do comprometimento afetivo impacta no desempenho dos servidores.

Esta investigação constitui-se de um capítulo inicial que contém uma abordagem introdutória, além da apresentação do problema de pesquisa, das hipóteses, dos objetivos e das justificativas, os quais serviram de respaldo ao presente estudo. Além deste, o trabalho foi dividido em quatro capítulos, indicados a seguir:

O segundo capítulo é constituído pela revisão de literatura que está subdividida em cinco partes: principais aspectos e conceitos sobre o comprometimento organizacional; o enfoque afetivo do comprometimento; conceitos e considerações referentes à relação entre o comprometimento afetivo, as práticas de gestão de pessoas e o desempenho; aspectos sobre o setor de gestão de pessoas do IFBA. Para terminar o capítulo em questão, apresentou-se resultados de pesquisas referentes à relação existente entre comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho.

O terceiro capítulo, que está subdividido em cinco partes, está composto pelo delineamento metodológico e as estratégias utilizadas para alcançar os objetivos da pesquisa: caracterização da instituição pesquisada; pesquisa de campo; coleta de dados; instrumento utilizado e tamanho da amostra; tratamento estatístico, análise e interpretação dos dados e o modelo de análise.

No quarto capítulo, a análise e discussão dos resultados são expostas, dividindo-se em oito itens que apresentam a caracterização dos pesquisados; aspectos sobre a escala do comprometimento afetivo; as análises referentes às correlações entre as variáveis pesquisadas e à regressão entre práticas de gestão de pessoas e comprometimento afetivo, e nessa perspectiva, buscou-se refletir sobre algumas questões mais específicas do objeto da presente

pesquisa que merecem destaque: existe relação causal entre um conjunto de práticas de gestão de pessoas e o comprometimento afetivo dos servidores do IFBA/*Campus Camaçari*? Existindo essa relação, a mesma impacta no desempenho? Ou seja, as práticas de gestão de pessoas são um fator explicativo do comprometimento afetivo e do desempenho?

No último capítulo são apresentadas as conclusões da investigação, sintetizando os principais achados, contribuições, limitações e recomendações para pesquisas futuras.

1.1 Problema de Pesquisa

Considerando o exposto anteriormente, o seguinte problema norteou o presente trabalho: *qual o impacto de um conjunto de práticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo e no desempenho dos técnicos administrativos, bem como dos professores que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/Campus Camaçari?*

1.2 Hipóteses

Baseado no estudo de Borges-Andrade (1994), sobre conceituação e mensuração de comprometimento organizacional, a hipótese central do estudo sinaliza a percepção de que na instituição existe um conjunto de práticas de gestão de pessoas, a exemplo de oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, práticas essas vinculadas à progressão por capacitação e por qualificação, o qual impacta de forma positiva no comprometimento afetivo. Adicionalmente, o aumento do comprometimento afetivo terá um impacto no desempenho dos técnicos administrativos do IFBA/*Campus Camaçari*, bem como nos professores que exercem cargos de coordenação.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

O propósito deste trabalho foi *avaliar o impacto de um conjunto de práticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo e no desempenho dos técnicos administrativos do IFBA/Campus Camaçari, bem como dos professores que exercem cargos de coordenação*, visando apresentar aos gestores evidências empíricas que colaborem para o aperfeiçoamento dessas práticas, a fim de alcançar os objetivos e as metas institucionais.

1.3.2 Específicos

Para se aproximar do objetivo geral descrito anteriormente, foram adotados os seguintes objetivos específicos:

- a) Avaliar a relação existente entre o comprometimento organizacional afetivo e as práticas de gestão de pessoas dos técnicos administrativos e dos docentes que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/*Campus* Camaçari;
- b) Avaliar a relação existente entre o comprometimento organizacional afetivo e o desempenho dos técnicos administrativos e dos docentes que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/*Campus* Camaçari;
- c) Avaliar a relação existente entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho dos técnicos administrativos e dos docentes que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/*Campus* Camaçari.

1.4 Justificativa

Diante das ações implementadas pelo Governo Federal, representado pelo Ministério da Educação, na busca de maior efetividade referente ao cumprimento da missão e do plano de metas dos Institutos Federais, tornou-se constante a preocupação dos gestores no que se refere ao comprometimento dos servidores com a instituição.

Nesse contexto, a organização, com o auxílio do setor de gestão de pessoas necessita desenvolver práticas que colaborem para gerar o comprometimento dos servidores.

Infelizmente, no setor público, ainda há carência de estudos sobre comprometimento e principalmente estudos que avaliem o impacto do comprometimento sobre o desempenho do servidor público. Sabe-se que onde existe colaborador comprometido, a satisfação do público interno e externo é algo provável, proporcionando, desta forma, resultados satisfatórios para a organização.

Nessa perspectiva, é importante observar que representa um desafio para os gestores encontrar a maneira de despertar o comprometimento entre os servidores, no sentido de alcançar os objetivos institucionais, não sendo diferente na instituição pesquisada. Além disso:

Em organizações públicas, como se sabe, todos os processos são previamente definidos e formalizados, a burocratização faz com que as atividades se tornem mecanizadas e dificilmente são flexíveis. Os servidores públicos uma vez efetivos na instituição, seguem esta carreira, dentre outros fatores, devido à estabilidade/segurança que possuem em relação a seu trabalho e que de certa forma pode trazer comodismo e dificuldades quanto à implantação de novas políticas e métodos dentro da instituição. (EVANGELISTA; DA COSTA, 2008, p. 1).

Visto dessa maneira, percebe-se que no IFBA/*Campus* Camaçari há servidores satisfeitos, motivados, comprometidos, porém, existem outros que não demonstram vínculos sólidos com a instituição, podendo comprometer, assim, o desempenho das atividades e, conseqüentemente, o desempenho institucional.

Diante dessa argumentação, escolheu-se pesquisar o comprometimento afetivo por acreditar, baseado na literatura sobre o tema, que esse tipo de comprometimento integrante do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), parece relacionar-se mais significativamente com comportamentos desejados pelas organizações.

Pensando assim, buscou-se, através deste estudo, colaborar no sentido de tornar o conceito de comprometimento afetivo mais acessível ao contexto institucional, possibilitando seu aprimoramento através das práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelas organizações.

Além do mais, os resultados da pesquisa serão apresentados aos gestores do *Campus* Camaçari, a fim de que possam perceber o impacto dessas práticas, no que diz respeito ao comprometimento afetivo, bem como ao desempenho dos servidores, podendo auxiliar no alcance dos objetivos e das metas institucionais.

Finalmente, acredita-se que o presente estudo poderá contribuir para dar continuidade às pesquisas referentes aos vínculos dos indivíduos com a organização, principalmente no que se refere à relação entre comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho, aspectos pouco explorados no contexto educacional e no setor público, fornecendo, assim, uma base de informações que auxiliem futuras pesquisas vinculadas à temática.

2. REVISÃO DE LITERATURA

No presente capítulo, será exibida a revisão de literatura, as quais proporcionaram suporte teórico-prático necessário ao desenvolvimento do estudo proposto, bem como viabilizaram a identificação do Estado da Arte. Inicialmente será apresentada uma conceitualização do fenômeno comprometimento organizacional, tratando de evidenciar sua importância para o indivíduo e para a organização. No final desse mesmo item, será exposto o motivo pelo qual foi escolhida a base afetiva do comprometimento organizacional para orientar o presente trabalho. Em seguida, serão exibidos aspectos referentes ao comprometimento afetivo, bem como conceitos e considerações sobre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho. Ademais, serão evidenciados aspectos sobre o setor de gestão de pessoas do IFBA. Finalizando este capítulo, buscou-se demonstrar através de estudos empíricos a relação existente entre comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho.

2.1 Comprometimento Organizacional: principais aspectos, conceitos e sua importância para os indivíduos e para a organização.

Os vínculos do indivíduo com a organização tornou-se um campo de estudo relevante nas últimas décadas por se tratar de um tema que tenta explicar os motivos pelos quais as pessoas se envolvem com o trabalho e com as organizações.

Os estudos sobre comprometimento organizacional encontram-se associados a esse campo de pesquisa, tendo despertado bastante atenção dos estudiosos da área e dos profissionais preocupados com o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, das organizações.

O termo comprometimento ainda pode gerar inúmeras interpretações, mas, o aspecto em comum que predomina nas definições de comprometimento organizacional diz respeito a um estado psicológico que traz como característica principal a relação existente entre o indivíduo e a organização.

Nesse cenário, dirigentes das organizações buscam descobrir quais as ações que podem colaborar para fortalecer os vínculos dos indivíduos com a organização, através do comprometimento de seus empregados, considerando que, no atual contexto tecnológico, econômico, político e social, a organização torna-se cada vez mais dependente do trabalhador, principalmente quando se trata de alcançar os objetivos organizacionais.

As bases referentes às pesquisas que envolvem o comprometimento organizacional se encontram nas teorias de Becker (1960) e Etzioni (1975), todavia, os estudos envolvendo esse aspecto do comportamento organizacional foram especialmente alavancados a partir do trabalho desenvolvido por Mowday, Porter e Steers (1979; 1982). Estes autores abordaram a temática como sendo atitudinal/afetiva e conceituaram este vínculo como sendo uma forte relação entre o indivíduo e a organização, caracterizada pela crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; forte desejo de manter o vínculo com a organização; e intenção de se esforçar em prol da organização. Esses aspectos, os quais foram utilizados para explicar o comprometimento, consistem em características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e "estados do papel", isto é, o que é esperado do indivíduo e coincidente com as realizações esperadas.

A partir desses estudos, outros pesquisadores debruçaram-se sobre o fenômeno, dando especial atenção à validação do modelo tridimensional do comprometimento organizacional, proposto pelos canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1991).

No modelo citado, os autores abordam o comprometimento organizacional como sendo um vínculo psicológico que influencia a relação do indivíduo com a organização e sua disposição para nela permanecer. Estabeleceram três bases para compor o construto: afetiva, instrumental (continuação) e normativa. A dimensão afetiva é caracterizada por um vínculo que sinaliza as intenções de empenho extra, sacrifício e permanência, enquanto que a base de continuação é um vínculo instrumental, tendo como característica a permanência decorrente da percepção de perda de investimentos realizados e custos associados à saída da organização; a dimensão normativa, por sua vez, corresponde a um vínculo marcado pelo sentimento de obrigação de permanência.

Dessa maneira, os três conceitos estão assim resumidos: empregados com alto grau de comprometimento afetivo se sentem emocionalmente ligados, identificados e envolvidos com as metas organizacionais e com os valores da organização. Permanecem nela porque assim o desejam. Os empregados ligados ao comprometimento instrumental se mantêm ligados à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados e continuam na organização pelo fato de necessitarem do emprego. Já aqueles que estão enquadrados no comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização por obrigação ou dever moral.

É importante ressaltar que Meyer e Allen (1996) acreditam que o comprometimento afetivo parece ser o que mais fortemente se relaciona com comportamentos desejados pelas organizações, tais como a assiduidade, a pontualidade, o desempenho e os comportamentos de cidadania.

No cenário nacional, Bastos (1994) discute a crescente demanda para a compreensão do comprometimento no trabalho, bem como os problemas que cercam as pesquisas sobre o tema que, apesar do seu expressivo crescimento, apresenta-se como um corpo fragmentado de conhecimentos, carente de precisão conceitual e de aprimoramento metodológico.

Por outro lado, Borges-Andrade (1994) esclarece que os principais antecedentes de comprometimento nos estudos brasileiros fortalecem as explicações que enfatizam as trocas indivíduo-organização. O autor infere que o comprometimento parece ser uma resposta dos indivíduos às organizações, o qual fornece suporte para o alcance dos objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade no tratamento de seus recursos humanos.

Buscando respostas as questões e aos problemas vivenciados pelas organizações, os quais, muitas vezes estão relacionados ao comprometimento dos trabalhadores, outros pesquisadores tentam conceituar o fenômeno, algumas vezes gerando multiplicidade e conflitos entre os conceitos. Assim, Carvalho, Campelo e Guedes (2006, p.5), explica:

Comprometimento é um termo que pode gerar diversas interpretações, porém constitui-se em uma atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à da empresa. 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 a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 100) também tentam conceituar o vínculo: “o comprometimento é tomado como estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas”. Os autores observam que no âmbito dos estudos sobre a relação indivíduo-organização, é tratado predominantemente como atitude integrada por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental. Comprometer-se se refere a uma propensão de agir, de se comportar de determinada forma. Quando se afirma que ‘alguém é comprometido com seus deveres’ quer se expressar que ele fez ou faz os deveres ou inúmeras outras coisas correlatas a eles, de uma determinada forma, complementa Bastos (1994).

Entretanto, Randall (1987) alerta para possíveis consequências negativas sobre um elevado nível de comprometimento. Para essa autora, os níveis exagerados de comprometimento podem causar dependência, perda da objetividade e uma série de

sentimentos de cobrança por parte do trabalhador e o sentimento de não estar sendo correspondido. Essas consequências fazem com que o trabalhador se sinta usado pela organização e isso pode afetar negativamente o desempenho da organização e a saúde do trabalhador.

Apesar da diversidade de aspectos e conceitos, Carvalho, Campelo e Guedes (2006) observam que pesquisadores encontraram um ponto em comum nas definições de comprometimento organizacional, que consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. O que os diferencia é a natureza desse estado.

Em outra abordagem, diferentes estudiosos não compartilham mais a noção de que um trabalhador que apenas permanece na organização possa ser considerado comprometido. O ‘ser comprometido’, atualmente, significa contribuir ativamente para os objetivos organizacionais, contrariando as ideias de Mowday, Porter e Steers (1974) que apontavam o comprometimento como sendo o antídoto contra a rotatividade de trabalhadores. Para eles, o indivíduo comprometido era aquele que permanecia na organização.

Por outro lado, pesquisadores pontuam o surgimento de problemas conceituais e empíricos com relação ao modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), inclusive sugerindo sobreposição entre as bases (BASTOS *et al.*, 2013; BASTOS *et al.*, 2011).

Nessa linha de investigação, Bastos (2012) supervisiona um grupo de pesquisa, no âmbito do CNPq, há alguns anos, que tem o objetivo de investigar os vínculos do indivíduo com o seu trabalho, com a sua organização e com outros aspectos relevantes da sua vida no trabalho. A pesquisa busca investigar o fenômeno do comprometimento, estabelecendo relações entre ele e outros fenômenos organizacionais e contextuais significativos, chamando a atenção para o modelo tridimensional de comprometimento, proposto por Meyer e Allen (1991), tendo em vista que outros vínculos com a organização, além do afetivo, poderiam estar sendo tomados como sendo compromisso.

Seguindo essa linha de pensamento, Bastos *et al.* (2011) alertam para uma possível sobreposição conceitual e empírica entre duas das dimensões propostas por Meyer e Allen (1991), comprometimento afetivo e comprometimento normativo, bem como comportamento antagônico na base instrumental com relação às outras bases.

Nesse sentido, os resultados obtidos na pesquisa de Cooper-Hakin e Biswesvaran (2005, *apud* BASTOS *et al.*, 2011), apontam para uma forte correlação entre as bases afetiva e normativa, bem como comportamento diferenciado na base de continuação ou instrumental.

Mas, Bastos *et al.* (2011) pontuam que as base de continuação e normativa referem-se a uma atitude perante um determinado comportamento – o de sair ou não da organização, no primeiro caso, e o de permanecer por obrigação, no segundo – enquanto que a base afetiva refere-se a uma atitude perante um objeto: a organização. Os autores inferem que essas atitudes culminarão em comportamentos distintos.

Essas pesquisas estimulam questionamentos referentes ao modelo tridimensional e sugerem que o construto esteja mensurando fenômenos distintos.

Diante dessas divergências referentes ao modelo tridimensional, alguns estudos realizados no Brasil vêm contribuindo para melhor delimitar o conceito de comprometimento organizacional, desenvolvendo novos conceitos a partir de dimensões até então concebidas como parte do comprometimento. Dois novos conceitos estão sendo desenvolvidos: Entrincheiramento Organizacional (RODRIGUES, 2009) e Consentimento Organizacional (SILVA, 2009).

Rodrigues (2009) esclarece que o termo ‘entrincheiramento’ com foco na organização aparece pela primeira no livro publicado por Mowday, Porter e Steers. (1982). A autora explica que a transposição do conceito de entrincheiramento para o contexto organizacional gera a interpretação de que o trabalhador entrincheirado busca em sua organização – a trincheira – uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu status quo, bem como evitar outras perdas associadas à sua saída. Nesse sentido, o vínculo estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim necessidade. O trabalhador permanece na organização porque sua saída pode gerar danos maiores.

Já o consentimento, ressalta Silva (2009, p. 79):

É definido como a tendência do indivíduo em obedecer ao seu superior hierárquico da organização. Apresenta disposição para cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela empresa à qual trabalha. O consentir pressupõe que o cumprimento das ordens ocorre devido à percepção que a chefia sabe melhor o que o trabalhador deve fazer, assim como pelas relações de poder e autoridade que se estabelecem entre gestor e subordinado.

Dando prosseguimento ao desenvolvimento desses novos construtos, no sentido de melhor delimitar conceitual e empiricamente o fenômeno do comprometimento no trabalho, Bastos (2012) defende a concepção do entrincheiramento organizacional para dar conta dos problemas conceituais associados à base de continuação ou instrumental e do consentimento organizacional, abarcando a base normativa, introduzindo um tipo de vínculo passivo por parte do trabalhador.

Assim, a base que melhor caracteriza o comprometimento é a afetiva, por se tratar de um vínculo ativo relacionado a comportamentos desejáveis para a organização, como intenções de empenho extra, permanência e sacrifício, argumenta Bastos *et al.* (2011). Os autores sugerem que as outras bases do construto podem não medir o mesmo fenômeno ‘comprometimento’, referindo-se, assim, a vínculos diferentes que se estabelecem entre o trabalhador e a organização.

Em outra abordagem, Mayer e Schoorman (1992) associam o comprometimento afetivo a relações mais fortes com comportamentos, a exemplo da satisfação e do desempenho.

Diferentes estudiosos também destacam a probabilidade de que as pessoas se esforçam para melhorar o desempenho quando estão afetivamente ligados à organização do que quando sentem a obrigação ou a necessidade de nela se manterem.

Diante dos argumentos trabalhados, ressaltando as controvérsias existentes em relação às bases normativa e instrumental, inclusive no que se refere aos dois novos construtos que são desenvolvidos, os quais se referem ao entrincheiramento e ao consentimento organizacional, esta pesquisa terá como foco o comprometimento organizacional afetivo, por se entender que esta base componente do comprometimento tridimensional é a que mais prevê os comportamentos desejados pelas organizações, conforme sinalizam Bastos (1993), Meyer, Allen e Smith (1993), Mowday, Porter e Steers (1974; 1979; 1982), Mayer e Schoorman (1992), dentre outros.

2.2 O enfoque afetivo do comprometimento organizacional

Sabe-se que existem diversos modelos de conceituação do comprometimento, porém, como já citado anteriormente, o modelo mais difundido entre os estudiosos da área é o modelo tridimensional, criado por Meyer e Allen (1991). Relembrando, os autores conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões: normativa, onde o comprometimento é visto como uma obrigação em permanecer na organização; instrumental, ou seja, comprometimento percebido através de altos custos associados à saída da organização e, finalmente, a dimensão afetiva, na qual o comprometimento é visto como um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização.

Mowday, Porter e Steers (1982) caracterizaram o comprometimento organizacional por três fatores: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; estar

disposto a exercer esforço em benefício da organização; e um forte desejo de continuar a fazer parte dela. Todavia, Morrow (1993), Dunham, Grube e Castañeda (1994) defendem que o comprometimento conceituado por Mowday, Porter e Steers (1982) refere-se ao comprometimento afetivo definido por Meyer e Allen (1991).

O enfoque afetivo representa a linha de pesquisa mais utilizada nos estudos acadêmicos, tendo como base as teorias de Etzioni (1975), investigadas posteriormente por Mowday, Porter e Steers (1982).

Seguindo essa linha de pensamento, caracteriza-se o comprometimento afetivo como sendo o grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização, tendo o desejo como razão de permanência na organização (MEYER; ALLEN, 1997).

Isso leva a crer que os indivíduos com vínculos afetivos com a organização geralmente são motivados e podem apresentar desempenho satisfatório. Espera-se que esses indivíduos contribuam de maneira mais significativa visando o alcance da missão organizacional do que aqueles que não possuem esse tipo de vínculo, já que a premissa básica do enfoque afetivo revela a identificação do indivíduo com a organização, bem como a internalização dos valores, assumindo-os como seus.

Vale ressaltar que a base afetiva do comprometimento estimula no indivíduo a aceitação de valores, crenças e objetivos, proporcionando disposição para esforçar-se em prol da organização, representando, assim, um vínculo forte, indo além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, resultando em um relacionamento ativo que busca o bem estar da organização na qual está inserido.

Diante dessas considerações, é notório que o comprometimento afetivo suscita identificação e envolvimento do indivíduo, o qual deseja contribuir para a consecução dos objetivos e metas da organização, além de lhe propiciar respostas positivas de satisfação com o trabalho e de auto realização.

2.3 Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho: conceito, considerações e sua relação com o comprometimento afetivo.

A função do Setor de Recursos Humanos na organização é recrutar, selecionar, treinar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar em prol de objetivos definidos. No entanto, a tendência dos estudos acadêmicos sobre gestão de pessoas é defender uma abordagem estratégica de recursos humanos, admitindo a possibilidade, através de

políticas e práticas, identificar, desenvolver e fortalecer comportamentos almejados à implementação da estratégia organizacional, a fim de alcançar os objetivos (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Para isso, é necessário entender as pessoas como seres humanos, dotados de personalidade, individualidades, conhecimentos, habilidades e competências. Assim sendo, as pessoas podem reduzir ou incrementar as forças e fraquezas de uma organização, sendo a fonte de sucesso ou de transtornos, dependendo da forma em que são tratadas.

Nessa perspectiva, destaca-se que na atual fase da Gestão de Pessoas, os indivíduos constituem o mais importante recurso das organizações, ressaltando que a nova gestão é constituída pela interdependência entre as organizações e as pessoas. Nesse sentido, as organizações percebem o conceito de parceria entre elas e os funcionários, sendo que cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização, na medida em que obtiver retornos satisfatórios.

É perceptível que o principal objetivo da Gestão de Pessoas é auxiliar a organização a alcançar suas metas, objetivos e cumprir sua missão. Para tanto, as organizações precisam estimular o comprometimento, bem como o desempenho de seus funcionários, através de práticas de gestão de pessoas, a exemplo de treinamentos, capacitações, recompensas, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho, tarefas significativas, dentre outras.

Em se tratando de desempenho, variável também tratada nesta pesquisa, estudiosos da área concordam que, na definição desse construto, deve-se diferenciar os aspectos relativos a uma ação (comportamento), isto é, aquilo que o indivíduo faz em uma situação de trabalho, e um elemento de resultado (consequências ou efeito) dessa ação (PEIXOTO; CAETANO, 2013). Os autores, todavia, chamam a atenção para alguns elementos complicadores envolvendo essa definição: “fica claro que nem toda ação pode ser considerada como desempenho, apenas as que contribuem de forma direta para a consecução de objetivos da organização”. Além disso, Peixoto e Caetano (2013) ressaltam que, em muitos cargos, o desempenho como comportamento e o desempenho como resultado são igualmente e ao mesmo tempo imprescindíveis para a organização.

Com este cenário, é importante observar que um dos instrumentos mais utilizados para avaliar o desempenho é o formulário aplicado nas organizações, no qual o funcionário é avaliado pelo superior hierárquico, pelos pares, pelo subordinado, bem como a autoavaliação.

Entretanto, Lucena (1992) entende que a maioria das avaliações de desempenho é conduzida de forma não sistematizada e não integrada ao restante das políticas e práticas de gestão, inclusive as de gestão de pessoas, não representando uma abordagem processual, tornando-se uma tarefa vista com preocupação, pois, muitas vezes, estão direcionadas de forma emotiva para promover (ou não) indivíduos no cargo ou salário.

Sendo assim, frequentemente, é um formulário, preenchido em determinada data, que mesmo havendo referência ao desempenho, nada impede que seja produzida uma nota que não gere consequências para o desenvolvimento da organização e das pessoas.

Nessa linha de pensamento, Bergamini (1988) ressalta que avaliar o desempenho dos indivíduos no trabalho implica conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional na qual essas ações acontecem. A autora alerta que a avaliação de desempenho pode causar desmotivação quando não se vislumbra percepção de justiça.

Verifica-se, então, que, diante dos argumentos trabalhados, poder demonstrar a importância do comprometimento afetivo para um melhor desempenho individual e organizacional, fortalecendo as práticas de gestão de pessoas que o estimulam, é algo para se levar em consideração quando se pretende alcançar os objetivos organizacionais, porém não é tarefa fácil.

Diante dessas considerações, torna-se um desafio provar empiricamente a ligação entre comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho, entretanto, considerando um suposto impacto sobre o desempenho, através de práticas de gestão de pessoas, as pesquisas sobre comprometimento vêm aumentando nas últimas décadas, ressaltando um conjunto articulado de benefícios para as organizações. Um dos argumentos comuns ao estudo do comprometimento no trabalho é que níveis elevados de comprometimento contribuem para níveis de desempenho, como afirmam Medeiros (2003) e Etzioni (1975), dentre outros. Em se tratando do comprometimento afetivo, Meyer, Allen e Smith (1993) afirmam que essa base do comprometimento poderia ser positivamente relacionado com a performance no trabalho, ou seja, com o desempenho.

Adicionalmente, Morrow (1993) afirma que as correlações mais fortes entre comprometimento e seus consequentes, a exemplo de desempenho, são obtidas quando se utiliza o comprometimento afetivo. Apesar disso, os estudos empíricos têm revelado resultados que não comprovaram, de maneira incontestável, este senso comum. Mesmo assim, as organizações buscam adotar práticas de gestão de pessoas a fim de obter maior comprometimento de seus colaboradores, embora os resultados destas práticas nem sempre

produzam os efeitos desejados (McElroy, 2001a). Complementando, o autor destaca a fraca comprovação empírica de desempenho como consequência de comprometimento.

Fink (1992) observa que comprometimento é apenas um dos fatores que influenciam e afetam desempenho, mas que, certamente, é fator chave. Adiciona ainda, que um dos pontos críticos na obtenção desta comprovação é a utilização das avaliações de desempenho, acrescentando que a maioria dessas avaliações despreza variáveis que podem medir esta relação.

Com este cenário, é válido enfatizar que para gerir o comprometimento, é importante compreender quais os fatores que geram esse tipo de vínculo e quais são as consequências desse vínculo para os indivíduos e para a organização. Dessa forma, é importante lembrar que as organizações planejam atrair, manter e incentivar seus trabalhadores com práticas de gestão de pessoas, oferecendo incentivos econômicos, financeiros, sociais e materiais. Por sua parte, os colaboradores anseiam um retorno justo oriundo da organização pelos serviços prestados, no sentido de satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais.

Visto dessa maneira, Borges-Andrade (1994) desenvolveu uma pesquisa que aponta alguns antecedentes do comprometimento organizacional. São eles: o crescimento ocupacional proporcionado pela organização, a existência de políticas justas de gestão de recursos humanos e o status externo da instituição.

Na realidade, o que as organizações esperam de um trabalhador comprometido é um envolvimento real, por meio de esforços em prol de bons desempenhos, interesse pelas atividades executadas e desejo de desenvolvimento da organização, o que coincide fortemente com o núcleo central da definição do comprometimento afetivo (BASTOS *et al.*, 2013).

Scheible (2011) defende essa ideia quando afirma: “os vínculos afetivos são aqueles que originam ligações mais fortes, pois se referem à ligação com objetivos e valores da organização” e complementa que o comprometimento afetivo, apesar de ser mais difícil de estimular, torna as pessoas fortemente conectadas aos resultados da organização, uma vez que se sentem dispostos a contribuir para a eficácia organizacional. Compreende-se, então, que o comprometimento afetivo com a organização pode ser visto como um fator que potencializa o desempenho do trabalhador.

Diante desses argumentos, algumas pesquisas buscam encontrar respostas sobre quais os fatores ou práticas de gestão podem fomentar essa base do comprometimento e os impactos dela sobre o desempenho individual, aumentando a contribuição do trabalhador a favor dos objetivos organizacionais. Não obstante, Bastos *et al.* (2013) alertam que seria simplista esperar que a maior parte do desempenho fosse explicada pelo comprometimento

organizacional, mas, ainda assim, o autor infere que sua relação direta com o vínculo é suficiente para que o comprometimento seja também desejável como mais um fator determinante do desempenho individual. Neste aspecto, é importante fazer referência ao que diz Bhagat *et al.* (2007, *apud* PEIXOTO; CAETANO, 2013, p. 539).

Nem toda ação pode ser considerada como desempenho, apenas as que contribuem de forma direta para a consecução de objetivos organizacionais. Além disso, existe um elemento de julgamento na identificação do que se constitui como comportamento relevante no contexto organizacional. Portanto, a identificação das metas e dos objetivos organizacionais e o julgamento envolvido na identificação do que é ou não relevante são aspectos cruciais na determinação de como o desempenho deve ser medido.

É importante ressaltar que, quando se avalia desempenho, as medidas são sinalizadas por aspectos subjetivos que necessitam especial cuidado no momento de se determinar indicadores para a coleta das informações e, sobretudo, na análise dos resultados. Assim, pode-se inferir que o grande desafio referente às ações de avaliação de desempenho consiste em assegurar estratégias que resultem em informações que possam ser consideradas fidedignas e utilizadas como base para decisões. Para tanto, deve-se buscar indicadores confiáveis de desempenho, bem como metodologias e estratégias mais apropriadas aos objetivos propostos.

Em se tratando das práticas de gestão, Scheible (2011) pontua uma questão importante quanto à identificação de quais práticas são apropriadas para gerar comprometimento e seu suposto impacto sobre outros vínculos, como alertam Sethi e King (1998) ao afirmarem que práticas como distribuição de ações, promoções rápidas, planos de pensão, dentre outras, podem estar exercendo influência negativa para a organização, não favorecendo ao vínculo afetivo, embora incentivem os empregados a continuar na organização, não os motiva a contribuir ou a fazerem esforço extra a favor da mesma. Nessa linha de pensamento, Meyer e Herscovitch (2001) observam que o ideal é obter maior comprometimento afetivo com o mínimo de impacto nos outros tipos de vínculos.

À vista disso, McElroy (2001b, *apud* SCHEIBLE, 2011) aponta o uso das práticas denominadas como “a maneira de priorizar as pessoas” para gerir o comprometimento nas organizações, identificando seu provável impacto sobre o comprometimento afetivo. Essas práticas estão assim elencadas: estabilidade no emprego, seleção de pessoal, descentralização/grupo autogerenciado, premiação por resultado, treinamentos, redução de diferenças de status, troca de Informações.

Nesse trabalho, McElroy (2001b) entende que estabilidade no emprego refere-se a práticas que visam garantir que o empregado continue na organização. Já a seleção de pessoal,

possivelmente, contribui para o comprometimento afetivo com a organização, na medida em que seleciona os melhores entre os candidatos disponíveis. Quanto à descentralização e a autogerência, o autor explica que estes fatores tendem a contribuir positivamente para a base afetiva, considerando que estimulam e dão visibilidade à participação na decisão. Em se tratando da premiação referente aos resultados vinculados ao desempenho organizacional, o pesquisador acredita que promove o comprometimento afetivo e acrescenta que, sendo assim, espera-se que o indivíduo engaje em comportamentos que busquem a melhoria do desempenho organizacional. Com relação aos treinamentos, McElroy (2001b) infere que este fator deve potencializar o comprometimento afetivo, em virtude de melhorar a percepção da pessoa a seu respeito, trazendo-lhe um sentimento de importância. Sobre a redução de diferenças de status (horizontalização) pode trazer resultados positivos ou negativos, dependendo da perspectiva de quem perdeu ou ganhou status. Para finalizar, no tocante à troca de informações, o autor assinala que pode ter um efeito positivo sobre o comprometimento afetivo, à medida que a informação é usada pela organização para afetar e direcionar atitudes.

2.4 O Setor de Gestão de Pessoas do IFBA

Sendo a organização pesquisada uma instituição pública, cabe salientar que o setor de Gestão de Pessoas pode ser uma unidade de especial relevância, a partir do momento em que as pessoas são envolvidas em um sentido global, ou seja, a gestão de pessoas pode ser uma ferramenta fundamental para o envolvimento de todos os servidores, mostrando para o indivíduo onde a atividade dele impacta na área fim da organização e no alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse aspecto, as políticas de Recursos Humanos praticadas no Instituto pesquisado seguem padrões tradicionais do setor público, apresentando: assistência à saúde, plano de carreira, cargos de confiança/funções gratificadas, desenvolvimento e movimentação de pessoal, a exemplo de aperfeiçoamento e capacitação, bem como gestão de desempenho. O processo de recrutamento e seleção dos servidores efetivos se dá através de concurso público, estando a decisão de nomeação vinculada à liberação por parte do Governo Federal. Assim sendo, qualquer modificação no sistema de cargos e salários requer concordância de órgãos superiores, sendo esse processo lento e burocrático.

No IFBA, a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) é unidade integrante do Sistema de Pessoal Civil da administração federal, subordinada administrativamente ao dirigente da

instituição. Tem como competência o exercício das atividades relacionadas com seleção, admissão, pagamento, cadastro, interpretação e aplicação da legislação, classificação de cargos e demais encargos correlatos. Faz parte de sua missão promover o desenvolvimento dos talentos humanos do IFBA, buscando estratégias de forma a contribuir para a satisfação pessoal e profissional, agregando valores à instituição.

Nesse contexto, destacam-se alguns departamentos que integram a DGP, considerando que sua influência, possivelmente, contribuiu para o resultado empírico deste estudo, através do questionário respondido pelos servidores:

- a) Departamento de Desenvolvimento e Movimentação de Pessoal, composto pelas coordenações: de Aperfeiçoamento e Capacitação, de Gestão de Desempenho, de Admissão, Vacância e Dimensionamento de Pessoal e Coordenação da Contratação Temporária;
- b) Departamento de Qualidade de Vida, constituído pelas seguintes coordenações: de Aposentadoria e Pensão, de Assistência à Saúde, de Atendimento Psicossocial e de Higiene e Segurança no Trabalho.

Cabe salientar que, ainda que a Diretoria de Gestão de Pessoas seja centralizada na Reitoria, suas ações são difundidas aos *Campi*. Mesmo assim, os *Campi*, a exemplo do *Campus Camaçari*, possuem mecanismos próprios, porém limitados, para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas. No entanto, é importante levar em consideração que, neste estudo, as práticas de gestão de pessoas abordadas na pesquisa empírica referem-se às desenvolvidas através da DGP, bem como às praticadas no *Campus Camaçari*: sistema de promoção, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção, além de liberação de servidores para treinamentos, capacitações e qualificações, delegação de autoridade e autonomia, canais internos de comunicação, dentre outros.

2.5 Resultados de pesquisas referentes à relação existente entre comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho.

Apesar da afirmação de Mowday (1998) no que se refere à escassez de trabalhos que relacionem os sistemas de RH ao comprometimento organizacional e também ao desempenho, foram encontradas algumas pesquisas empíricas que buscam demonstrar essa relação, inclusive no que tange ao comprometimento afetivo.

Assim, Scheible (2011), em seu primeiro estudo, assumiu a proposição de que as práticas de gestão afetam as pessoas e, em especial, os seus vínculos com as organizações, assumindo também o pressuposto de que os efeitos de tais práticas são resultados das percepções e significados a elas atribuídos pelas pessoas. Assim sendo, a autora buscou entender as relações entre a percepção de práticas de gestão de pessoas com o comprometimento organizacional afetivo e o entrenchamento na organização. Nesse estudo, realizado em uma empresa de tecnologia da informação, constatou-se que a percepção das práticas relaciona-se forte e positivamente com o comprometimento afetivo, sendo essas práticas configuradas como antecedentes desse vínculo.

No quadro 1, a autora identificou algumas dimensões e práticas de gestão contemporâneas bastante significativas:

Quadro 1 - Dimensões e práticas contemporâneas de gestão de pessoas

Dimensão	Práticas
Relações de Trabalho	Regulação de Conflitos, Relações Sindicais, Modelo de Gestão, Organização do Trabalho.
Administração de Pessoal	Análise do Trabalho, Recrutamento e Seleção, Planejamento de Cargos, Movimentação de Pessoal, Benefícios e Remuneração.
Qualificação e Desenvolvimento	Treinamento, Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento de Carreiras, Gerencial e de Equipes.
Comportamento Organizacional	Desempenho e Produtividade, Liderança, Motivação, Satisfação, Comprometimento, Cultura Organizacional.
Condições de Trabalho e Higiene	Segurança, Prevenção de Acidentes, Ergonomia, Saúde Ocupacional, Manejo do Estresse, Assistência Psicossocial.
Mudança Organizacional	Desenvolvimento Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Qualidade Total.

Fonte: Zanelli e Bastos (2004) – adaptado.

Scheible (2011) utilizou como base o trabalho de McElroy (2001b) e Zanelli e Bastos (2004) e escolheu os seguintes tipos de Práticas de Gestão de Pessoas para a coleta das percepções: (1) Capacitação e Desenvolvimento; (2) Benefícios e Remuneração; e (3) Estabilidade.

Desse modo e a partir dos dados obtidos, Scheible (2011) chegou à seguinte conclusão:

O comprometimento afetivo relaciona-se de maneira fortemente positiva com as percepções das práticas de gestão. Complementando, a autora destaca que as relações encontradas parecem naturais ao pensar que o indivíduo desenvolve vínculo a partir das suas percepções sobre as práticas que são aplicadas na sua vida na organização. Contudo, ao examinar as relações por tipo de prática, foi possível identificar que as práticas de Capacitação e Desenvolvimento não se relacionam com o entrenchamento organizacional. Estas práticas estão mais ligadas aos valores organizacionais, assim como indicam a promoção de condições para o desenvolvimento do indivíduo e de sua carreira na organização. Vale ressaltar que este tipo de prática apresentou a correlação mais forte com o comprometimento afetivo, fortalecendo a conceitualização de que o entrenchamento é um construto diferente do comprometimento afetivo organizacional.

Ademais, Scheible (2011) constatou correlações positivas, altas e significativas entre as práticas enfocadas no estudo, implicando que as práticas não operam isoladas, isto é, existem ligações entre as práticas voltadas para estabilidade, capacitação e desenvolvimento (treinamento, oportunidades de carreira, promoções), bem como remuneração e benefícios. Explicando melhor: “quando a percepção sobre uma prática se modifica, existe a tendência de alterar a percepção sobre outras”.

Por sua vez, Cançado, Moraes e Silva (2006) desenvolveram um estudo em uma empresa de operação logística de Minas Gerais, envolvendo 93 funcionários. Puderam verificar que as práticas: gestão do conhecimento, remuneração, relacionamento, treinamento, desenvolvimento e educação, bem como carreira, influenciam a dimensão afetiva do comprometimento organizacional. Os índices mais elevados, porém, foram observados nas atividades ligadas à gestão do conhecimento e ao relacionamento, denotando que estas práticas de gestão de pessoas constituem fortes fatores para a manutenção do vínculo afetivo dos funcionários com a empresa pesquisada.

Fonseca e Bastos (2003) contribuíram com os estudos envolvendo a relação entre comprometimento e desempenho organizacional. A pesquisa foi realizada no Banco do Brasil, atingindo uma amostra de 750 funcionários de agências de distintas partes do país, na qual se constatou que ao se associar padrões de comprometimento e percepção do desempenho, percebeu-se que todas as avaliações mais positivas referem-se àqueles que possuem um padrão de comprometimento com a organização mais afetivo do que instrumental.

Em se tratando de pesquisas envolvendo as três variáveis comprometimento organizacional, práticas de gestão de pessoas e desempenho, Medeiros e Albuquerque (2005) elaboraram um estudo, no qual foram entrevistados 269 empregados de 82 hotéis localizados

em três capitais brasileiras. O estudo aborda a relação entre sistemas de recursos humanos, comprometimento afetivo e desempenho. Nesse trabalho, a variável ‘sistema alinhado de recursos humanos’ que reúne indicadores de boas práticas de treinamento, avaliação e remuneração pelos hotéis, explica as dimensões latentes ‘obrigação em permanecer’ e ‘sentimento de fazer parte’, mostrando que os hotéis que possuem um bom sistema de gestão de recursos humanos levam seus empregados a um maior nível de comprometimento afetivo, levando-os a possuir um sentimento de obrigação em permanecer na organização e também um sentimento de afiliação, sentindo-se parte dela. Nos resultados mostrados nessa pesquisa, os autores perceberam que o comprometimento afetivo é explicado pelos sistemas de recursos humanos implantados nos hotéis e determinante do seu desempenho. Vale ressaltar que o desempenho proposto no estudo é o organizacional.

Em outro trabalho, Scheible e Bastos (2007) examinaram as relações existentes entre comprometimento com organização e carreira/profissão e desempenho, à luz das práticas organizacionais de gestão do comprometimento, através da percepção das práticas de gestão pactuadas entre profissionais e chefia, a exemplo de visibilidade, forma e estrutura. Nesse estudo, participaram 104 profissionais que trabalham em uma organização de desenvolvimento de software. Os autores puderam constatar uma correlação positiva entre comprometimento afetivo com organização e desempenho autorelatado e ressaltam que o foco no desempenho através de avaliação pelo superior, por ser uma medida independente das demais (comprometimento e percepção das práticas de gestão) torna os resultados encontrados mais significativos. A pesquisa permitiu verificar que o fator estrutura democrática do pacto é preditor de desempenho, sendo, por sua vez, influenciado pelo nível de comprometimento.

Para melhor visualização, o quadro 2 apresenta um resumo dos resultados de pesquisas mencionados neste tópico, referente às relações existentes entre comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho.

Quadro 2 - Resumo dos resultados de pesquisas encontrados, referente às relações existentes entre comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho.

COMPROMETIMENTO AFETIVO E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS		
AUTOR	TÍTULO	RESULTADO
Scheible (2011)	Vínculos com a organização e o processo de saída voluntária: Teste de um modelo explicativo em uma empresa de Tecnologia da Informação (TI).	O comprometimento afetivo relaciona-se de maneira fortemente positiva com as percepções das práticas de gestão. A autora destaca que as relações encontradas parecem naturais ao pensar que o indivíduo desenvolve vínculo a

		partir das suas percepções sobre as práticas que são aplicadas na sua vida na organização.
Cançado, Moraes e Silva (2006)	Comprometimento organizacional e práticas de Gestão de Recursos Humanos: o caso da empresa XSA	As práticas: gestão do conhecimento, remuneração, relacionamento, treinamento, desenvolvimento e educação, bem como carreira, influenciam a dimensão afetiva do comprometimento organizacional. Algumas dessas práticas de gestão de pessoas constituem fortes fatores para a manutenção do vínculo afetivo dos funcionários com a empresa pesquisada.
COMPROMETIMENTO AFETIVO E DESEMPENHO		
AUTOR	TÍTULO	RESULTADO
Fonseca e Bastos (2003)	Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho	Todas as avaliações mais positivas referem-se àqueles que possuem um padrão de comprometimento com a organização mais afetivo do que instrumental.
COMPROMETIMENTO AFETIVO, PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO		
AUTOR	TÍTULO	RESULTADO
Medeiros e Albuquerque (2005)	Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras	Os hotéis que possuem um bom sistema de gestão de recursos humanos levam seus empregados a um maior nível de comprometimento afetivo, levando-os a possuir um sentimento de obrigação em permanecer na organização e também um sentimento de afiliação, sentindo-se parte dela. Os autores perceberam que o comprometimento afetivo é explicado pelos sistemas de recursos humanos implantados nos hotéis e determinante do seu desempenho.
Scheible e Bastos (2007)	Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho	Correlação positiva entre comprometimento afetivo com a organização e desempenho autorelatado. O foco no desempenho através de avaliação pelo superior, por ser uma medida independente das demais (comprometimento e percepção das práticas de gestão) torna os resultados encontrados mais significativos. A pesquisa permitiu verificar que o fator estrutura democrática da percepção das práticas de gestão pactuadas entre profissionais e chefia é preditor de desempenho, sendo, por sua vez, influenciado pelo nível de comprometimento.

Fonte: elaboração própria.

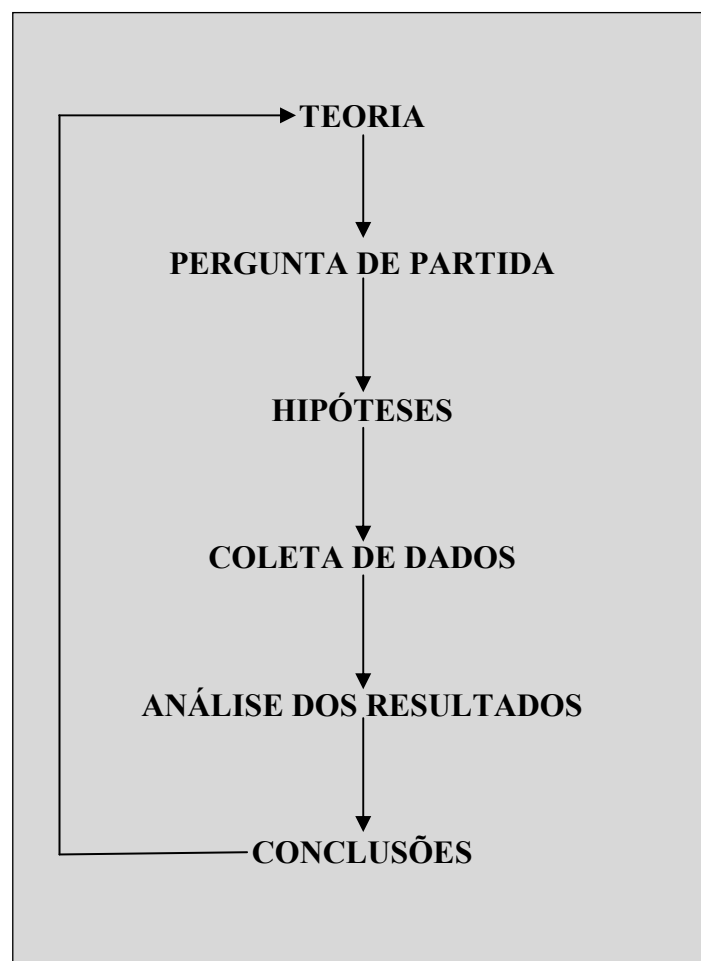
Verifica-se, a partir da revisão de literatura, que os estudos envolvendo o comprometimento organizacional, sobretudo o afetivo, ainda carecem de dados que relacionem esse vínculo ao desempenho individual e organizacional, bem como às práticas de gestão de pessoas. Futuras pesquisas devem procurar provar a relação de que um elevado nível de comprometimento por parte dos empregados leva a um desempenho superior tanto no aspecto individual quanto no organizacional. Para tanto, é importante a elaboração de modelos que demonstrem relações de causa e consequência, sendo o comprometimento variável determinante para melhores resultados organizacionais. A verificação de que práticas de gestão de pessoas e políticas das empresas geram comprometimento, também deve ser melhor investigada pelas pesquisas referentes ao comprometimento organizacional, incluindo a dimensão afetiva.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem a finalidade de descrever o conjunto de etapas ordenadamente dispostas que foram percorridas na investigação do problema de pesquisa *qual o impacto de um conjunto de práticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo e no desempenho dos técnicos administrativos, bem como dos professores que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/Campus Camaçari?*

Nesse sentido, será apresentada na sequência do capítulo a caracterização da instituição pesquisada, bem como os elementos que, no seu conjunto, definiram a metodologia do presente trabalho, a saber: pesquisa de campo, coleta de dados, instrumento utilizado, tamanho da amostra, tratamento estatístico, análise e interpretação dos dados, bem como, o modelo de análise.

Figura 1 - Fases do processo de pesquisa



Fonte: Bryman, 1989 - adaptado.

Seguindo a lógica referente à figura 1, Gil (2002) define pesquisa como um procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo básico proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Tendo em vista o alcance dos objetivos estabelecidos, a pesquisa é do tipo aplicada, de corte transversal, com enfoque descritivo e de natureza quantitativa.

Como o próprio nome indica, a pesquisa aplicada caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados na solução de problemas que ocorrem na realidade (MARCONI; LAKATOS, 2010). Já o estudo de corte transversal caracteriza-se, principalmente, pelo fato de a coleta de dados ser executada em um só tempo, em uma população bem definida.

O foco nos estudos descritivos, neste caso, tem o objetivo de descrever os fatos e fenômenos relacionados à realidade do tema proposto. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 6): “a pesquisa descritiva aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”.

Em se tratando de pesquisa de caráter quantitativo, Bardin (2011, p. 145) esclarece:

A abordagem quantitativa obtém dados descritivos por meio de um método estatístico. Graças a um desconto sistemático, esta análise é mais objetiva, mais fiel e mais exata, visto que a observação é mais controlada. Sendo rígida, esta análise é, no entanto, útil nas fases de verificação de hipóteses.

Partindo desse princípio, Marconi e Lakatos (2010) reforça a ideia de que em um estudo quantitativo, os dados devem ser, sempre que possível, expressos em medidas numéricas. O pesquisador não deve fazer juízo de valor, mas deixar que os dados e a lógica levem à solução real, verdadeira.

Além do exposto, foi utilizada em um primeiro momento, uma revisão bibliográfica para dar suporte teórico e aprofundamento aos conhecimentos e à pesquisa de campo, inclusive no que tange aos instrumentos já validados. Deste modo, Marconi e Lakatos (2010) destaca a importância da pesquisa bibliográfica, no sentido de identificar em que estado se encontra atualmente o problema (Estado da Arte), bem como, permitir que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência, além de auxiliar na definição das variáveis e na elaboração do plano geral da pesquisa.

3.1 Descrição e caracterização da instituição pesquisada

A organização investigada, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia/*Campus* Camaçari, autarquia inaugurada em 2007, está localizada no município de

Camaçari-Ba. O IFBA tem como missão: *Promover a formação do cidadão histórico-crítico, oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade socialmente referenciada, objetivando o desenvolvimento sustentável do país.* O Campus Camaçari possui aproximadamente 700 alunos entre os cursos técnico-profissionais e o curso de licenciatura.

É importante evidenciar que os Institutos Federais fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, oferecendo cursos técnicos, superiores, licenciaturas, mestrados e doutorados, cobrindo todos os Estados brasileiros. O IFBA é o resultado das mudanças promovidas no antigo Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (Cefet-Ba). Possui tradição centenária no ensino técnico-profissional e há mais de uma década no ensino superior.

No IFBA/Campus Camaçari existem 37 técnicos administrativos e 12 professores que exercem cargos de coordenação, perfazendo um total de 49 servidores que correspondem à população pesquisada. Buscou-se envolvê-los no estudo, por se tratar de servidores que desenvolvem atividades administrativas, estando presentes na instituição todos os dias, 40 horas semanais. É possível que essas características tornem a pesquisa mais confiável, considerando que a maioria dos servidores que apenas vão à instituição 2 ou 3 vezes na semana talvez não possuam um grau de comprometimento passível de mensuração.

3.2 Pesquisa de campo

Visando a atender ao propósito deste estudo, o procedimento escolhido para o desenvolvimento da pesquisa de campo foi a pesquisa *survey*, a qual, segundo Freitas *et al.* (2000), pode ser definida como a coleta de dados ou informações sobre determinadas características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, escolhido como representante de uma população alvo, através de um instrumento de pesquisa, geralmente um questionário.

3.3 Coleta de dados, instrumento utilizado e tamanho da amostra

No sentido de cumprir os objetivos deste trabalho, os dados foram coletados através de questionário estruturado, baseado em uma escala do tipo *Likert* de 6 (seis) pontos, referentes aos seguintes enunciados: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo muito; (3) Discordo pouco; (4) Concordo pouco; (5) Concordo muito; e (6) Concordo totalmente, sendo invertida para os itens negativos do questionário: ‘esta instituição **não** tem me treinado

adequadamente para trabalhos futuros’ e ‘eu **não** me sinto emocionalmente vinculado a esta organização’. Entende-se que esse tipo de escala é um dos instrumentos mais apropriados para o tipo de pesquisa proposto.

O questionário, dividido em três partes, aborda questões referentes à: 1) trajetória ocupacional – 2) dados de caracterização ou demográficos – 3) realidade de trabalho e a relação do servidor com a instituição.

Convém destacar que os indicadores que geraram os itens da parte 3 do questionário estão descritos no item 3.5 – modelo de análise.

Após a elaboração do questionário, foi realizado o pré-teste com a participação de três servidores, com o intuito de aferir o tempo de resposta e efetivar possíveis correções ocasionadas pela formatação, digitação e dificuldade de compreensão sobre as questões propostas. O questionário foi entregue pessoalmente a cada servidor, através de explicação, tentando conscientizá-los da importância de respondê-lo fidedignamente.

Inicialmente, o estudo seria aplicado à população/universo correspondente aos 37 técnicos administrativos do IFBA/*Campus* Camaçari, mas, considerando o estudo quantitativo, decidiu-se aumentar a amostra, incluindo os 12 docentes que ocupam cargos de coordenação, os quais, também, desenvolvem atividades administrativas, perfazendo um total de 49 servidores. Ressalta-se que dois servidores não quiseram responder o questionário.

Finalizando este item, justifica-se a técnica de coleta de dados escolhida, pelo fato de ser esta uma pesquisa de caráter quantitativo, além de que, deverá auxiliar na resposta ao problema de pesquisa, bem como no alcance dos objetivos propostos. Por outro lado, possibilitará a aplicação simultânea e comparabilidade entre as respostas.

O questionário, contendo os 46 itens utilizados nesta pesquisa, encontra-se disponível no Apêndice A.

3.4 Tratamento estatístico, análise e interpretação dos dados

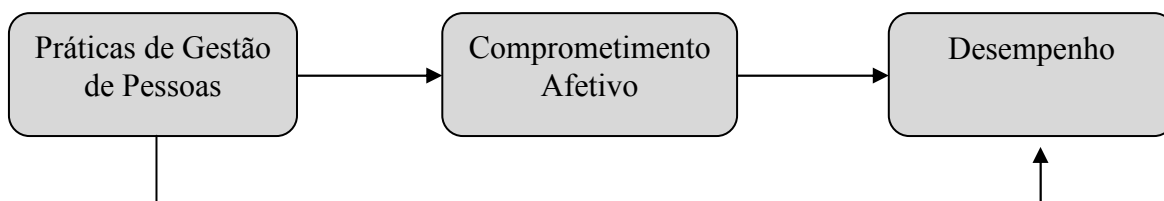
Por se tratar de uma pesquisa que visou obter um modelo estatístico para avaliar a relação existente entre as práticas de gestão de pessoas (variáveis independentes) e o comprometimento organizacional afetivo (variável dependente), associando-a ao desempenho dos Técnicos Administrativos e dos professores que exercem cargos de coordenação, os dados coletados foram processados através do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20, para Windows, sendo elaborados e classificados de forma sistemática.

Inicialmente, foi elaborado um banco de dados e, considerando o que diz Marconi e Lakatos (2010), os dados seguiram os passos de seleção, codificação e tabulação.

Antes da análise e interpretação dos dados, foi realizada uma análise fatorial, permitindo que todos os itens de comprometimento afetivo fossem agrupados em uma única variável, nomeada no banco de dados 'Comp_Afet'. Esta variável forneceu a média de cada item do comprometimento afetivo, em relação às respostas dadas por todos os participantes, extraíndo-se 1 fator. Após transformar todos os itens de comprometimento afetivo em uma escala, foi realizado o teste Alpha Cronbach que permitiu medir a confiabilidade dessa escala.

No intuito de alcançar os objetivos específicos desta pesquisa, foram realizadas correlações para identificar a força da associação entre as variáveis representadas na figura abaixo:

Figura 2 – Representação das variáveis estudadas



Fonte: elaboração própria.

Essa técnica estatística visa alcançar os três objetivos específicos do estudo que consistem, respectivamente, em *avaliar a relação existente entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional afetivo, entre o comprometimento organizacional afetivo e o desempenho e entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho dos técnicos administrativos e dos docentes que exercem cargos de coordenação*.

Em seguida, realizaram-se correlações entre todos os itens de práticas de gestão de pessoas com a finalidade de demonstrar uma possível multicolinearidade entre as diversas práticas referentes a essa variável.

Cabe aqui esclarecer que as correlações foram analisadas, também, no sentido de alcançar o objetivo geral do estudo, assim como responder à pergunta de partida, que dizem respeito ao *impacto de um conjunto de práticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo e no desempenho dos técnicos administrativos, bem como dos professores que exercem cargos de coordenação*.

Ressalta-se que para as análises de correlação, foram utilizados os padrões adotados por Cohen (1988), referentes aos valores dos coeficientes de Pearson (r): entre 0 e 0,30 (correlação fraca); entre 0,31 e 0,50 (correlação moderada); entre 0,51 e 1 (correlação forte).

Dando prosseguimento e com o intuito de confirmar ou refutar as hipóteses desta investigação, bem como auxiliar na resposta à pergunta de partida e no alcance do objetivo geral, os quais se referem ao *impacto de um conjunto de práticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo e no desempenho dos técnicos administrativos, bem como dos professores que exercem cargos de coordenação*, foi aplicado o método estatístico de regressão linear múltipla, utilizando como variáveis independentes os três itens de práticas de gestão de pessoas que obtiveram correlações mais fortes com o comprometimento afetivo (variável dependente). A regressão mostra como as variáveis estão relacionadas (causa-consequência).

É necessário aqui enfatizar que não foi possível utilizar todos os itens de práticas de gestão de pessoas para realizar a regressão, considerando que, segundo afirma Field (2007), o tamanho da amostra é que determina a possibilidade de utilizar esse método estatístico e no caso desta pesquisa, o tamanho da amostra se apresentou insuficiente. Como regra geral, estima-se que para cada variável independente, incluída nos modelos lineares, existe a necessidade de 15 casos, a fim de que uma análise de regressão possa ser executada. De forma mais específica, o número de casos p é dado pela fórmula $50 + 8k$, sendo k o número de preditores, portanto, só foi possível utilizar três itens de práticas de gestão de pessoas.

Finalmente, foram feitas as comparações sobre as médias dos dados demográficos - trajetória ocupacional e caracterização, referentes à função gratificada ou cargo de direção, sexo, renda bruta e escolaridade, relacionando-as a cada dimensão: comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho. Para isso, utilizou-se o teste de estatística descritiva e a análise de variância ANOVA.

Diante dessas considerações, os dados foram analisados de forma descritiva básica e inferencial. O método exposto justifica-se pela necessidade de tentar evidenciar relações entre o fenômeno ‘comprometimento organizacional afetivo’, o qual representa a variável dependente e as variáveis independentes, isto é, ‘as práticas de gestão de pessoas’, bem como a consequência desses aspectos sobre o desempenho dos Técnicos Administrativos e dos professores que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/Campus Camaçari. É nesse momento que se estabelecem as relações entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas, sendo comprovadas ou refutadas, conforme versa Marconi e Lakatos (2010).

Visto dessa maneira, a interpretação dos dados é a atividade intelectual que busca dar significado mais amplo às respostas, vinculado-as a outros conhecimentos teóricos. Esta parte da metodologia proporcionou vasto suporte ao alcance dos objetivos desta pesquisa.

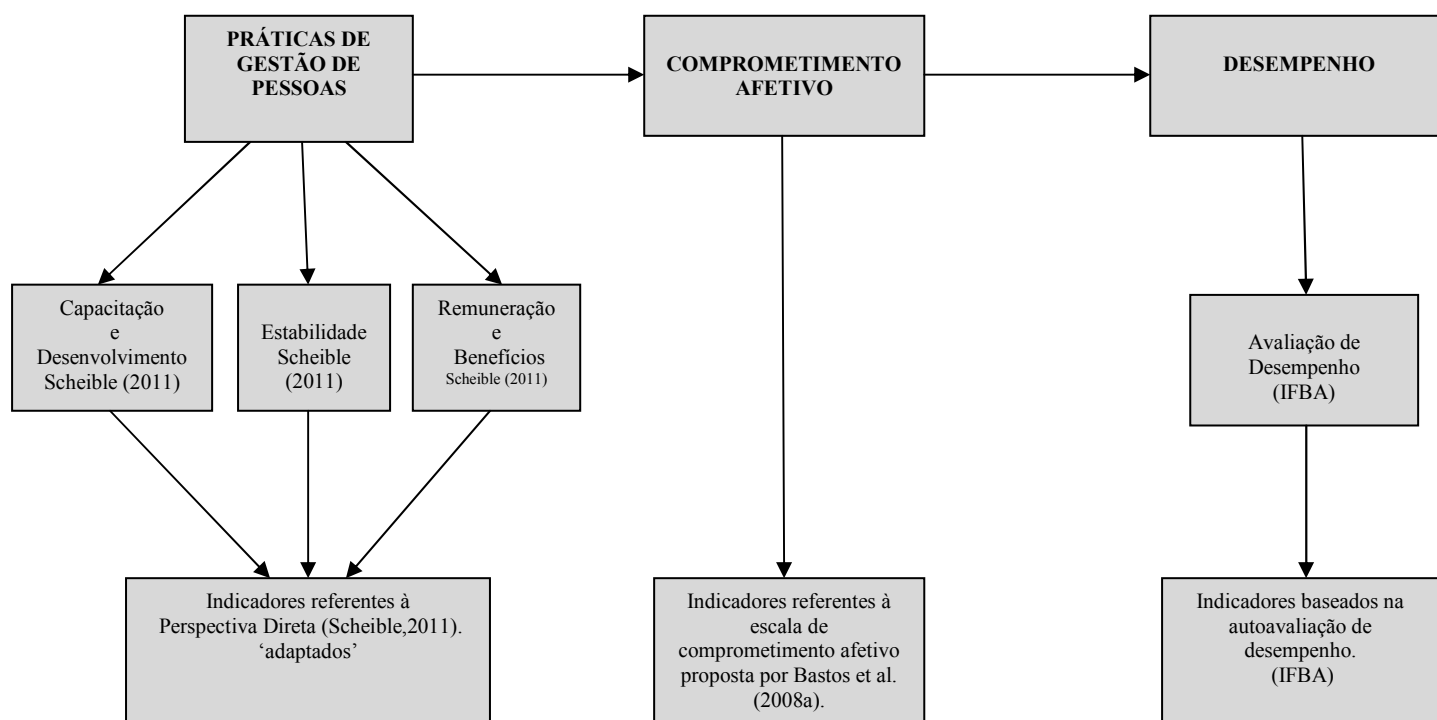
Finalmente, buscou-se descrever e analisar os dados no sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa, procurando interpretá-los, entendendo-os em relação a um todo.

3.5 Modelo de análise

O modelo de análise ou explicativo tem como objetivo proporcionar uma melhor visualização dos elementos básicos que nortearam esta pesquisa, além de servir de parâmetro para a elaboração do questionário que foi aplicado para a coleta de dados.

Considerando que não foi localizado na literatura um modelo de análise validado que pudesse ser utilizado na presente pesquisa, segue o modelo criado pela autora, ressaltando que as dimensões e os indicadores são validados, conforme os autores citados.

Figura 3 – Modelo de análise



Fonte: elaboração própria.

Para um melhor entendimento sobre os elementos que compõem a figura 3, cabe esclarecer que no primeiro nível estão os conceitos ou variáveis trabalhados na pesquisa

(práticas de gestão de pessoas, comprometimento afetivo e desempenho). No segundo nível, encontram-se as dimensões referentes às práticas de gestão de pessoas e ao desempenho. No último nível estão sinalizados os indicadores que deram origem aos itens do instrumento utilizado para a pesquisa empírica, os quais poderão ser visualizados em sua plenitude, no anexo.

Desse modo, as dimensões e os indicadores referentes à variável ‘práticas de gestão de pessoas’ foram validados através do modelo de Scheible (2011), que, por sua vez, utilizou como base McElroy (2001b) e Zanelli e Bastos (2004). Destaca-se que foram utilizados os itens de 1 a 7, referentes à perspectiva direta, sendo adaptados para a realidade da organização pesquisada. Além desses, foram utilizados dois indicadores de própria autoria (itens 8 e 9), por se acreditar na importância desses indicadores para a pesquisa. Adicionalmente, quatro indicadores validados pelo modelo de Peixoto (2008) compuseram as questões 10 a 13 do questionário.

Já os indicadores referentes à variável ‘comprometimento afetivo’, os quais compõem os itens 14 a 23 do questionário, pertencem à escala de comprometimento validada por Bastos *et al.* (2008a). A opção pelo uso dessa escala deve-se ao fato dela representar uma tentativa de encontrar um ajuste maior ao contexto brasileiro.

Finalmente, os indicadores da variável ‘desempenho’, constantes nas questões 24 a 33, foram os mesmos utilizados na avaliação periódica de desempenho da própria instituição pesquisada, todavia, foram levados em consideração apenas os itens referentes à autoavaliação dos servidores. Aqui, cabe uma ressalva: a base de dados do IFBA, referente às avaliações de desempenho dos servidores não foi contemplada para medir o desempenho, por se suspeitar de pouca confiabilidade, considerando que tanto a autoavaliação quanto as avaliações feitas pela chefia imediata correm o risco de respostas sem critérios, já que essas respostas podem ser inibidas pelo fato de serem identificadas. Sendo assim, optou-se pelo desempenho autorelatado, o qual foi respondido pelos servidores, através do questionário utilizado para a coleta de dados.

Todos os indicadores supramencionados encontram-se no anexo.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados que foram obtidos, visando responder à pergunta de partida, assim como atender ao objetivo central, os quais se referem ao *impacto de um conjunto de práticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo e no desempenho dos técnicos administrativos e dos professores que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/Campus Camaçari*, bem como atender aos objetivos específicos que se designam a *avaliar a relação existente entre o comprometimento afetivo e as práticas de gestão de pessoas, entre o comprometimento afetivo e o desempenho e entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho, dos técnicos administrativos e dos docentes que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/Campus Camaçari*.

Inicialmente será apresentada a caracterização da amostra. Em seguida, os dados referentes à análise fatorial e ao teste de confiabilidade (Alfa Cronbach), relacionados à escala do comprometimento afetivo. Dando prosseguimento, serão demonstradas as correlações entre as variáveis estudadas.

Finalmente, será exibida a análise de regressão envolvendo o comprometimento afetivo e os três itens de práticas de gestão de pessoas que obtiveram correlações mais fortes com essa base do comprometimento.

4.1 Características socioprofissionais dos pesquisados

Através dos dados coletados referentes à trajetória ocupacional e aos dados de caracterização dos pesquisados, percebe-se, na amostra, a predominância de servidores estáveis (76,60%), ou seja, que já passaram pelo estágio probatório. Além disso, 65,96% dos respondentes julgam ter sido difícil ingressar na instituição. No que se refere aos cargos de confiança, 44,68% dos pesquisados possuem função gratificada ou cargo de direção, contra 55,32 que não o possuem. Além dessas características, o grau de escolaridade dos respondentes é considerado satisfatório, pois, apenas um servidor não possui superior completo. 23,40% possuem superior completo e 48,94%, especialização, perfazendo um total de 72,34%. Predomina uma renda bruta acima de R\$ 3.000,00 (70,21%). Os dados revelam, ainda, a predominância de servidores solteiros, 48,94% contra 38,30% casados. Finalmente, a distribuição por sexo é 42,55% do sexo masculino e 55,32% do sexo feminino.

Diante desses aspectos, infere-se que o perfil da amostra é homogêneo, composto principalmente por servidores estáveis, que possuem um nível alto de escolaridade, bem como

uma renda bruta acima dos padrões brasileiros, ou seja, acima da média geral, além de ser uma amostra representada por uma divisão relativamente equitativa entre o sexo feminino e o masculino.

Também foi realizada, através de análise descritiva e ANOVA, uma comparação das médias de alguns dados de caracterização e trajetória ocupacional. Os dados utilizados foram ‘servidores que possuem ou não função gratificada ou cargo de direção’, ‘sexo’, ‘renda bruta’ e ‘escolaridade’. Constatou-se, através dos resultados, que não foram encontradas diferenças significativas em relação ao comprometimento afetivo, às práticas de gestão de pessoas, nem ao desempenho, ou seja, para esta amostra, esses dados de caracterização socioprofissionais não afetam as variáveis centrais da pesquisa.

4.2 Análise fatorial e Alpha Cronbach da escala de comprometimento afetivo

A análise fatorial do comprometimento afetivo confirmou a existência de um único fator, que explica 64,70% da variação total da amostra. Assim, foram utilizados todos os itens de comprometimento afetivo presentes no questionário.

Após transformar todos os itens de comprometimento afetivo em uma escala, foi realizado o teste de confiabilidade, resultando em um alpha (cronbach) = ,935 - indicando um alto índice de confiabilidade.

Ressalta-se que índice de confiabilidade parecido (,904) foi encontrado na pesquisa de Scheible (2011), para esses mesmos itens do comprometimento afetivo.

4.3 Descrição das variáveis comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho.

Tabela 1 – Descrição comprometimento afetivo

	Discordo totalmente/muito/pouco	Concordo pouco/muito/totalmente	Média	Desvio padrão
Comprometimento afetivo	25,6	74,4	4.60	,957

Fonte: elaboração própria.

Tabela 2 – Descrição itens de práticas de gestão de pessoas

Itens práticas de gestão de pessoas	Discordo totalmente/muito/pouco	Concordo pouco/muito/totalmente	Média	Desvio padrão
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho	12,8	85,1	4,30	1,209
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades	8,5	91,5	4,45	1,138
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros	59,5	38,3	3,96	1,475
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação	17	83	4,74	1,343
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção	55,3	42,6	3,17	1,568
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores	48,9	51,2	3,28	1,778
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada	44,7	55,3	3,55	1,332
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores	51	46,9	3,11	1,370
Nesta Instituição os chefes	19,2	80,9	4,45	1,212

imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia				
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideias	42,6	57,4	3,45	1,457
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores	38,3	61,7	3,72	1,499
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor	59,5	40,4	2,94	1,374
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores	57,4	42,6	2,96	1,398

Fonte: elaboração própria.

Tabela 3 – Descrição itens de desempenho

Itens desempenho	Discordo totalmente/muito/pouco	Concordo pouco/muito/totalmente	Média	Desvio padrão
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo	2,1	97,9	5,23	,758
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo	---	100	5,23	,560
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais	---	99,9	5,47	,546
Eu tenho espírito de cidadania	---	100	5,62	,491
Eu tenho flexibilidade	---	100	5,36	,673
Eu tenho	---	100	5,34	,635

iniciativa e pró-atividade				
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal o	2,1	97,9	5,36	,705
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe	---	100	5,23	,698
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades	4,3	95,8	5,38	,874
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades	2,1	97,8	5,17	,702

Fonte: elaboração própria.

Percebe-se, através dos resultados, que o nível de comprometimento afetivo dos respondentes é elevado, considerando que o percentual de concordância é de 74,4% contra 25,6% de discordância. Em se tratando das práticas de gestão de pessoas, os resultados demonstram que o percentual de concordância referente às práticas aplicadas no IFBA/Campus Camaçari é de 59,76%, contra 39,59% de discordância. Infere-se, então, que os pesquisados, em geral, aprovam as práticas aplicadas pelos gestores. Já o desempenho autorelatado pelos respondentes é significativamente alto, com um percentual de 98,93% referente à escala de concordância.

4.4 Análise das correlações entre comprometimento afetivo e práticas de gestão de pessoas.

Estas correlações visam alcançar o objetivo específico ‘a’ *avaliar a relação existente entre o comprometimento organizacional afetivo e as práticas de gestão de pessoas dos técnicos administrativos e dos docentes que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/Campus Camaçari*. A tabela 1 apresenta os resultados obtidos:

Tabela 4 – Correlações entre comprometimento afetivo e práticas de gestão de pessoas

	CA	PG1	PG2	PG3	PG4	PG5	PG6	PG7	PG8	PG9	PG10	PG11	PG12	PG13
CA	1	,391**	,402**	,520**	,154	,570**	,433**	,316*	,209	,603**	,484**	,549**	,291*	,432**

* = significativo a 0,05 / ** = significativo a 0,001.

Fonte: elaboração própria.

Os resultados sugerem uma associação fortemente positiva entre o comprometimento afetivo e autoridade/autonomia para tomada de decisões ($r = ,603^{**}$), bem como justiça no sistema de designação de cargos de confiança ($r = ,570^{**}$). Também existe uma forte relação quando se trata da contribuição dos servidores à instituição, através de canais de comunicação ($r = ,549^{**}$). Outra associação forte refere-se ao item que trata do treinamento ‘esta instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros’. Esse item obteve uma associação forte ($r = ,520^{**}$), ou seja, quanto mais treinamento, mais o servidor se sente comprometido com a instituição. Esse argumento é defendido pelos teóricos Meyer e Allen (1991), Meyer e Allen (1997), Meyer e Herscovitch (2001), McElroy (2001b). Isso pode ocorrer em função do treinamento significar que a instituição investe, acredita no potencial do servidor, gerando, assim, comprometimento afetivo.

Já as práticas de gestão de pessoas, a exemplo de canais de comunicação para comunicar metas ($r = ,484^{**}$), esforço para não perder os servidores ($r = ,433^{**}$), realização de reuniões regulares ($r = ,432^{**}$), oportunidades de aprimorar as habilidades ($r = ,402^{**}$), treinamento como forma de melhorar o desempenho ($r = ,391^{**}$) e remuneração justa e adequada ($r = ,316^{*}$), são percebíveis pelos servidores através de uma associação moderada, porém significativas com o comprometimento afetivo.

Com exceção do indicador ‘remuneração’ ($r = ,316^{*}$), considerado pela literatura como prática de cunho instrumental, associada a outro vínculo, não necessariamente ao comprometimento afetivo, os resultados indicam que as práticas de gestão de pessoas, as quais obtiveram correlações mais expressivas com o comprometimento afetivo, são exercidas diretamente pelos gestores, não dependendo de práticas institucionais pré-estabelecidas, baseadas em legislação e/ou normas, facilitando, dessa forma, a ação dos superiores, os quais poderão enxergar os indivíduos como centro, foco de suas ações, tendo a possibilidade de influenciar resultados de acordo com a sua linha de atuação e, ao mesmo tempo, atingir diretamente a vida do servidor na instituição.

Os resultados demonstram, ainda, que práticas envolvendo valorização do indivíduo, assim como capacitação e desenvolvimento estão significativamente associadas ao comprometimento afetivo. E nesse sentido, Arthur (1994) fortalece a ideia de que as práticas

voltadas para capacitação e desenvolvimento são orientadas para o comprometimento organizacional, já que procura modelar as atitudes e os comportamentos que fortalecem o vínculo psicológico do trabalhador com os objetivos organizacionais. Quanto à valorização do servidor, é possível que possa ser explicada a partir da transferência de responsabilidade, socialização de poder, treinamento e participação ativa.

Os resultados indicam, ainda, que apesar da associação fraca, percebe-se relação significativa entre comprometimento afetivo e *feedback* dos gestores com respeito ao desempenho do servidor ($r = ,291^*$), fortalecendo a questão da valorização e do apreço ao indivíduo. Mas, não se percebe relação significativa quando se refere a benefícios oferecidos pela instituição ($r = ,209$). Esses benefícios dizem respeito a auxílio alimentação e transporte. Tampouco se percebe relação significativa em se tratando de justiça na oportunidade de crescimento na carreira ($r = ,154$). Esse item se refere ao plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. É notório que os indicadores que não obtiveram associação significativa com o comprometimento afetivo, os quais se referem a benefícios e ao plano de carreira, não dependem dos gestores, são engessadas pela legislação, dificultando a valorização do servidor por parte do superior hierárquico. Essas práticas são consideradas pela literatura como sendo instrumentais, as quais não se relacionam com o comprometimento afetivo, mas sim, com outros vínculos (SETHI; KING, 1998).

A partir das relações estabelecidas, é possível inferir que as práticas de gestão de pessoas, que obtiveram associação expressiva com o comprometimento afetivo, são práticas que despertam o sentimento de valorização do indivíduo dentro da organização, a exemplo da condição de participação ativa, fortalecendo o vínculo afetivo, consoante ao que dizem Pfeffer (1998) e McElroy (2001b). Isso pode ser entendido, também, como um sentimento de pertencer, de estar incluído, inserido e envolvido com a instituição.

4.5 Análise das correlações entre comprometimento afetivo e desempenho

As referidas correlações têm o intuito de alcançar o objetivo específico ‘b’ *avaliar a relação existente entre o comprometimento organizacional afetivo e o desempenho dos técnicos administrativos e dos docentes que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/Campus Camaçari*. Na tabela 2, os resultados são demonstrados:

Tabela 5 – Correlações entre comprometimento afetivo e desempenho

	CA	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
CA	1	,254	,165	,464**	,312*	,242	,153	,366*	,221	,400**	,291*

* = significativo a 0,05 / ** = significativo a 0,001.

Fonte: elaboração própria.

Constata-se que dos 10 itens de desempenho, 5 foram percebidos pelos servidores, como tendo associação significativa com o comprometimento afetivo: criatividade ao utilizar os recursos disponíveis ($r = ,291^*$), espírito de cidadania ($r = ,312^*$), bom relacionamento interpessoal ($r = ,366^*$), satisfação em estar lotado no setor ($r = ,400^{**}$), bem como esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais ($r = ,464^{**}$).

Já iniciativa e pró-atividade' ($r = ,153$), atendimento às necessidades do público' ($r = ,165$), facilidade para trabalhar em equipe' ($r = ,221$), flexibilidade' ($r = ,242$) e cumprimento de prazos ($r = ,254$), não obtiveram associações significativas com o comprometimento afetivo.

Os resultados sugerem que existem apenas algumas relações significativas entre comprometimento afetivo e desempenho, indicando que o comprometimento afetivo poderá impactar em alguns comportamentos, contudo, poderá não impactar em outros. Ou seja, o fato do servidor estar comprometido afetivamente não implica, necessariamente, em ser mais proativo, em estar mais atento às necessidades do público, em ter facilidade de exercer suas atividades em grupo, em ter flexibilidade, nem atentar para cumprimento de prazos. Entretanto, ele poderá demonstrar maior espírito de cidadania, melhor padrão de relacionamento, maior satisfação e esforçar-se mais para o alcance dos objetivos institucionais. Esses resultados podem ser complementados em função da possibilidade de que o desempenho pode ser o resultado da combinação de outros fatores, além do comprometimento afetivo, a exemplo de habilidades e conhecimentos dos indivíduos; motivação para o uso das habilidades e dos conhecimentos; e oportunidades para o uso desses mecanismos. Contextualizando, um servidor comprometido afetivamente pode atender às necessidades do público, pode cumprir prazos, pode ter iniciativa e pró-atividade se não tiver habilidades e conhecimentos para tal? Adicionalmente, o indivíduo pode ter habilidades e conhecimentos, mas não ter motivação para utilizá-los, pode ter habilidades, conhecimentos e motivação, mas não ter oportunidades de aplicá-los. Assim, é provável que os servidores não percebam a maioria das associações como sendo significativas entre comprometimento afetivo e desempenho, por motivos ligados às dificuldades em estabelecer a combinação entre

os fatores supracitados, já que alguns aspectos podem estar prejudicando a referida combinação, quais sejam: fatores contextuais internos e externos, recursos necessários para desenvolver as tarefas, esclarecimento por parte dos gestores sobre as metas e objetivos organizacionais, *feedback* dos superiores com relação ao desempenho, suporte e orientação por parte dos gestores que possibilitem melhorar os resultados de suas atividades, apoio necessário para o desenvolvimento das habilidades e competências, no sentido de alcançar os objetivos organizacionais (PEIXOTO; CAETANO, 2013).

Diante desses resultados, surge a inquietação de que comprometimento afetivo não necessariamente se traduz em resultados, em desempenho, contrariando Meyer e Allen (1996), Mayer e Schoorman (1992), Meyer, Allen e Smith (1993), Morrow (1993), os quais afirmam que o comprometimento afetivo se relaciona fortemente com comportamentos desejados pelas organizações, a exemplo de desempenho. Contestando o que diz esses autores, McElroy (2001a) destacou a fraca correlação entre comprometimento e desempenho.

Recomenda-se que trabalhos futuros possam dedicar-se à relação entre comprometimento afetivo e desempenho, bem como outros fatores que podem melhorar o desempenho.

4.6 Análise das correlações entre práticas de gestão de pessoas e desempenho

O objetivo específico ‘c’, *avaliar a relação existente entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho dos técnicos administrativos e dos docentes que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/Campus Camaçari*, foi alcançado da seguinte forma:

Realizou-se análise item por item de práticas de gestão de pessoas e suas correlações com todos os itens de desempenho, conforme a tabela 3.

Tabela 6 – Correlações entre práticas de gestão de pessoas e desempenho

	PG1	PG2	PG3	PG4	PG5	PG6	PG7	PG8	PG9	PG10	PG11	PG12	PG13
D1	-,056	-,048	-,086	,252	,039	,177	,300*	,191	,262	,179	,192	,223	,153
D2	,282	,276	,306*	,023	,002	,130	-,032	-,120	,131	,136	,027	,218	,096
D3	,145	,251	,191	,196	,269	,245	,324*	,140	,367*	,305*	,294*	,244	,283
D4	,120	,313*	,251	,112	,260	,298*	-,134	-,001	,148	,305*	,237	,188	,166
D5	,077	,125	,261	-,016	,147	,260	-,179	-,186	,144	,186	,274	,190	,155
D6	,115	-,095	,063	,028	-,084	-,008	-,227	-,272	-,117	-,027	-,082	-,199	-,253
D7	,332*	,309*	,228	,146	,280	,317*	-,171	-,063	,316*	,263	,385**	,316*	,325*
D8	,252	,331*	,309*	,111	,102	,227	-,282	-,258	,028	,280	,250	,197	,100

D9	,305*	,305*	,147	,289*	,259	,420**	,094	,206	,328*	,341*	,464**	,329*	,298*
D10	,141	,012	,106	,186	-,048	,205	,013	,026	-,015	,243	,211	,192	,008

* = significativo a 0,05 / ** = significativo a 0,001.

Fonte: elaboração própria.

Desse modo, as análises referentes às correlações entre os itens de práticas de gestão de pessoas e os itens de desempenho denotam apenas 21 correlações significativas. Em sua grande maioria, as associações foram fracas e sem significação. Então, constatou-se 115 correlações fracas, 15 moderadas e nenhuma forte, além de 26 correlações negativas.

As correlações significativas se reportam aos itens de práticas de gestão de pessoas: treinamento como forma de melhorar desempenho, oportunidades de aprimorar habilidades, esforço para não perder servidores, canais de comunicação, autoridade/autonomia, *feedback*, reuniões regulares e remuneração. Esses itens se relacionam com os de desempenho: cidadania, satisfação em estar lotado no setor, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, atendimento às necessidades do público e cumprimento de prazos.

As correlações mais fracas referem-se aos itens: cumprimento de prazos, atendimento às necessidades do público, flexibilidade, iniciativa e pró-atividade, bem como criatividade ao utilizar os recursos disponíveis. Esses itens de desempenho obtiveram correlações fracas com todos os itens de práticas de gestão de pessoas. Seguindo essa tendência, os itens de desempenho ‘cidadania’ e ‘facilidade para trabalhar em grupo’ demonstraram correlações fracas com 12 dos 13 itens de práticas de gestão de pessoas. Ainda analisando as correlações fracas, o item de desempenho ‘esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais’ se relaciona de forma insignificante com 11 itens de práticas de gestão de pessoas.

Já as correlações moderadas referem-se aos itens de desempenho: bom relacionamento interpessoal, satisfação no setor de lotação e esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais, os quais estão associados com os itens de práticas de gestão de pessoas ‘esforço para não perder os servidores’, ‘justiça no sistema de designação de cargos de confiança’ e ‘oportunidades de aprimorar as habilidades’, respectivamente. Ademais, os itens ‘cidadania’ e ‘facilidade para trabalhar em equipe’ se relacionam de forma moderada apenas com 1 item de práticas de gestão de pessoas: oportunidades de aprimorar as habilidades. Através desses resultados, presume-se que para ter um bom relacionamento interpessoal, o servidor precisa acreditar que a gestão esforça-se para não perder os servidores. Para estar satisfeito no setor de lotação, ele necessita crer que há justiça na designação dos cargos de chefia. Por fim, para que haja, por parte do servidor,

cidadania, facilidade para trabalhar em grupo, bem como esforço no cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais, ele precisa sentir que a gestão lhe dá oportunidades para melhorar as habilidades.

É importante sinalizar que o item de desempenho ‘iniciativa e pró-atividade’ teve correlação negativa com 10 dos 13 itens de práticas de gestão de pessoas, ou seja, uma relação inversamente proporcional. E nesse sentido, chama a atenção o porquê de práticas referentes à oportunidade de aprimorar habilidades, justiça na designação de cargos de confiança, esforço para não perder os servidores, remuneração justa, benefícios, autoridade/autonomia, canais de comunicação para comunicar metas, canais de comunicação para contribuição dos servidores, *feedback* e reuniões regulares, terem uma relação inversa com iniciativa e pró-atividade, ou seja, quando essas práticas aumentam, diminuem a iniciativa e pró-atividade do servidor, levando a crer que a questão da estabilidade pode desencadear uma espécie de acomodação.

Considerando que a grande maioria das correlações entre práticas de gestão de pessoas e desempenho foram fracas e que houve um número relativamente alto de correlações negativas, as poucas associações significativas são incipientes para provar a existência de relação inequívoca entre práticas de gestão de pessoas e desempenho. A explicação para isso pode estar no fato de que, ao responder o instrumento de coleta de dados, os pesquisados se basearam em interesses políticos e não somente na valorização do servidor, até porque, no momento da coleta de dados, havia campanha eleitoral para Reitor e Diretor Geral do *Campus*.

Dessa forma, os resultados da análise, item por item, entre práticas de gestão de pessoas e desempenho indicam, em sua grande maioria, que não se vislumbra uma associação direta entre essas duas variáveis.

É importante informar que não foram encontrados estudos teóricos que pudessem respaldar os achados desta pesquisa, referentes à associação entre práticas de gestão de pessoas e desempenho. Portanto, sugere-se que essas correlações sejam melhor investigadas em trabalhos futuros.

4.7 Análise das correlações entre os itens de práticas de gestão de pessoas

No intuito de aprofundar a investigação, também foram realizadas correlações entre as diversas práticas de gestão de pessoas, como indica a tabela 4:

Tabela 7 – Correlações entre os itens de práticas de gestão de pessoas

	PG1	PG2	PG3	PG4	PG5	PG6	PG7	PG8	PG9	PG10	PG11	PG12	PG13
PG1	1												
PG2	,698**	1											
PG3	,488**	,615**	1										
PG4	,022	,290*	,240	1									
PG5	,255	,426**	,480**	,393**	1								
PG6	,441**	,507**	,460**	,422**	,647**	1							
PG7	-,128	,034	,161	,190	,350*	,264	1						
PG8	-,005	,201	-,039	,367*	,395**	,531**	,517**	1					
PG9	,324*	,277	,462**	,245	,551**	,476**	,382**	,323*	1				
PG10	,420**	,454**	,537**	,237	,458**	,640**	,329*	,300*	,574**	1			
PG11	,455**	,392**	,453**	,169	,541**	,706**	,296*	,304*	,536**	,774**	1		
PG12	,455**	,450**	,424**	,227	,393**	,675**	,174	,330*	,540**	,764**	,709**	1	
PG13	,443**	,449**	,436**	,237	,445**	,617**	,246	,405**	,614**	,735**	,668**	,689**	1

* = significativo a 0,05 / ** = significativo a 0,001.

Fonte: elaboração própria.

Os resultados das análises entre todos os itens dessa variável sugerem que há multicolinearidade, ou seja, há correlação significativa e positiva entre as diversas práticas de gestão de pessoas, levando a crer que há superposição entre elas e que várias delas explicam a mesma coisa. Verificou-se que existem superposições entre aquelas voltadas para capacitação e desenvolvimento, estabilidade, benefícios, autonomia, comunicação e *feedback*. Essa análise justifica-se no sentido de mostrar que em uma regressão, apenas algumas práticas explicariam a variação total do comprometimento afetivo.

4.8 Análise de regressão entre comprometimento afetivo e práticas de gestão de pessoas

Para auxiliar na resposta à pergunta de partida, bem como alcançar o objetivo principal da investigação, os quais se reportam ao *impacto de um conjunto de práticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo e no desempenho dos técnicos administrativos e dos professores que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/Campus Camaçari*, também foi realizada análise de regressão entre práticas de gestão de pessoas (variáveis independentes) e comprometimento afetivo (variável dependente), a fim de averiguar quais práticas contribuem mais fortemente para o comprometimento afetivo.

Conforme explicado no item 3.4 do capítulo da metodologia, o tamanho da amostra foi insuficiente para utilizar todos os indicadores de práticas de gestão de pessoas como variáveis independentes em uma análise de regressão, portanto, de acordo com a tabela 5,

foram utilizados os três itens que obtiveram correlações mais significativas com o comprometimento afetivo.

Tabela 8 – Resultados das análises de regressão para comprometimento afetivo

<u>COMPROMETIMENTO AFETIVO</u>		
Variáveis independentes	Beta	Sig.
Nesta instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, conseqüentemente, autonomia.	,338	,022
Nesta instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	,267	,070
Esta instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	,216	,134

Fonte: elaboração própria.

Os dados apontam que dos três indicadores utilizados, apenas um, efetivamente, explica o comprometimento afetivo: delegação de autoridade e autonomia (**beta = ,338; sig.= ,022**). Na sequência, existem indícios de que justiça no sistema de designação de cargos de confiança também seria um indicador explicativo do comprometimento afetivo, contudo, os valores de **beta = ,267 e sig.= ,070** estão acima do limite normalmente aceitável pela estatística, porém, não se pode descartar totalmente esse dado, em função do fator limitador, ou seja, o tamanho da amostra, portanto, este achado merece uma investigação em futuras pesquisas. Com relação ao indicador ‘contribuição dos servidores à instituição, através de canais de comunicação’, o efeito desta variável não é significativo como preditor do comprometimento afetivo. Esse item apresentou valores bem acima dos limites aceitáveis (**beta= ,216; sig.= ,134**).

Assim sendo, se os itens referentes às correlações mais elevadas apresentam este padrão de comportamento, é possível supor que se houvesse a possibilidade de testar um modelo mais amplo, que envolvesse todas as variáveis independentes, as demais teriam um efeito menor, já que as análises mostraram que elas possuem uma menor correlação com a variável dependente ‘comprometimento afetivo’, mesmo não sendo possível estabelecer neste momento sua ordem de importância.

Então, ‘autoridade e autonomia para tomada de decisões’ representa um tipo de prática que influencia fortemente o comprometimento afetivo, corroborando as análises feitas. Interpreta-se que esse tipo de prática é exercido diretamente pelos gestores, isto é, não

depende de legislação e/ou normas, contribui para a valorização do servidor, gerando transferência de responsabilidade, socialização de poder. Além do mais, suscita envolvimento e participação ativa do indivíduo, despertando sentimento de pertencer, de estar inserido na organização. Esses aspectos colaboram para fortalecer o vínculo do indivíduo com a instituição, favorecendo o alcance dos objetivos e das metas institucionais.

Lamentavelmente o tamanho da amostra não possibilitou uma melhor investigação nesse aspecto, pois, o previsto inicialmente era realizar a análise de regressão utilizando os 13 itens de práticas de gestão de pessoas, a fim de verificar a relação causa e consequência entre essas práticas e o comprometimento afetivo, portanto, serão necessárias novas pesquisas, com uma amostra possível, envolvendo essas variáveis, inclusive utilizando as mesmas práticas aplicadas nesta pesquisa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme observado em algumas partes deste trabalho, a relação entre comprometimento afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho não é algo fácil de se comprovar. Com esta investigação, acredita-se que mais um passo foi dado no intuito de encontrar respostas referentes à relação entre essas variáveis, além de fornecer mais uma comprovação empírica sobre a mesma.

O perfil da amostra é homogêneo, composto principalmente por servidores estáveis, que possuem um nível alto de escolaridade, bem como uma renda bruta acima dos padrões brasileiros, além de ser uma amostra relativamente equânime entre o sexo feminino e o masculino.

Os objetivos específicos foram alcançados em sua plenitude. O primeiro objetivo foi avaliar a relação entre comprometimento afetivo e práticas de gestão de pessoas. Diante dos achados, percebe-se associação significativa com essa base do comprometimento, quando se refere à autoridade/autonomia, canais de comunicação, justiça na designação de cargos de confiança, treinamento e *feedback*. Isso leva a crer que as práticas que envolvem a participação ativa do trabalhador, bem como aquelas ligadas à capacitação e desenvolvimento tendem a fomentar um comportamento mais favorável do indivíduo, pois, contribuem para a valorização do servidor, despertando sentimento de estar incluído na instituição, além de que essas práticas são discricionárias, ou seja, são exercidas livremente pelos gestores, não dependendo de normas pré-estabelecidas. Essa visão tende a auxiliar a consolidação do vínculo do servidor com a instituição, auxiliando no alcance dos objetivos. Cabe sinalizar que apenas um indicador de cunho instrumental, o qual se refere à remuneração, obteve associação significativa entre comprometimento afetivo e práticas de gestão de pessoas. Predomina na literatura a ideia de que práticas instrumentais fomentam outros vínculos que não seja o comprometimento, mas, é interessante observar que, apesar de ser uma prática instrumental, não deixa de ser um aspecto de valorização do indivíduo.

O segundo objetivo era avaliar a relação entre comprometimento afetivo e desempenho. Através dos resultados, foi possível inferir que existem apenas algumas relações significativas entre essas variáveis, indicando que o comprometimento afetivo poderá impactar em alguns comportamentos, porém, em outros não. Os resultados podem sugerir, ainda, que o desempenho seja o resultado da combinação de alguns fatores, a exemplo de habilidades e conhecimentos, motivação para o uso das habilidades e dos conhecimentos, bem como oportunidades para utilizar esses instrumentos. Então, supõe-se que não se perceba uma

plena associação entre essas variáveis, por motivos ligados às dificuldades em estabelecer essa combinação, isto é, fatores internos e externos, recursos necessários para o desenvolvimento das atribuições, conhecimento sobre as metas e objetivos organizacionais, *feedback*, apoio necessário para o desenvolvimento das habilidades e competências, dentre outros fatores. Diante desses resultados, surge o questionamento se o comprometimento afetivo necessariamente se traduz em desempenho ou se há outros fatores preponderantes que podem auxiliar nesse resultado, pois o indivíduo pode estar comprometido afetivamente, mas pode não ter os instrumentos necessários para desenvolver suas atividades satisfatoriamente. Recomenda-se que trabalhos futuros possam dedicar-se à relação entre comprometimento afetivo e desempenho, bem como outros fatores que possam vislumbrar um melhor desempenho.

O último objetivo específico diz respeito à relação entre práticas de gestão de pessoas e desempenho. Constatou-se que a grande maioria das correlações entre essas variáveis foram insignificantes. É importante sinalizar que o item de desempenho ‘iniciativa e pró-atividade’ teve correlação negativa, com quase todos os itens de práticas de gestão de pessoas, admitindo que as práticas estudadas associam-se de forma inversa com esse item de desempenho, ou seja, quanto mais uma determinada prática é levada em consideração, menos contribui para iniciativa e pró-atividade do servidor. Dessa forma, as poucas correlações expressivas, item por item, entre práticas de gestão de pessoas e desempenho, são insuficientes para determinar que haja associação inequívoca entre essas variáveis. A explicação para esses achados pode estar situada na conjuntura em que foi respondido o instrumento de coleta de dados, considerando que nesse momento havia campanha eleitoral para Reitor e Diretor Geral do *Campus*. Assim sendo, existe a possibilidade de que os pesquisados tenham se baseado em interesses políticos e não somente na valorização do servidor. Sugere-se que essas correlações sejam melhor investigadas em trabalhos posteriores. Dessa forma, os resultados da análise, item por item, entre práticas de gestão de pessoas e desempenho indicam, em sua grande maioria, que não se vislumbra uma associação direta entre essas duas variáveis.

Na tentativa de buscar mais respostas às questões associadas a esta pesquisa, foi realizada correlação entre todos os itens de práticas de gestão de pessoas. Os resultados indicam que há multicolinearidade, isto é, há correlação significativa e positiva entre as diversas práticas de gestão de pessoas, levando a crer que há superposição entre elas e que várias práticas explicam a mesma coisa. Observou-se que existem ligações entre as práticas voltadas para capacitação e desenvolvimento, estabilidade, benefícios, autonomia,

comunicação e *feedback*. Essa análise justificou-se para mostrar que em uma regressão, apenas algumas práticas explicariam a variação total do comprometimento afetivo.

A resposta à pergunta de partida, bem como o alcance do objetivo geral da presente investigação que dizem respeito ao *impacto de um conjunto de práticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo e no desempenho dos técnicos administrativos e dos professores que exercem cargos de coordenação, pertencentes ao IFBA/Campus Camaçari*, foram alcançados em parte. Considerando que o tamanho da amostra foi insuficiente para executar a regressão entre todos os itens de práticas de gestão e o comprometimento afetivo, foram utilizadas as três práticas que obtiveram correlações mais positivas e significativas entre essas variáveis. Diante dos resultados encontrados, infere-se que as práticas de gestão de pessoas impactam no comprometimento afetivo, mas não de forma plena, homogênea, pois dos três indicadores estudados, um, efetivamente, explica o comprometimento afetivo ‘delegação de autoridade e autonomia’. Há indícios de que um segundo indicador ‘justiça no sistema de designação de cargos de confiança’ também seria um indicador explicativo do comprometimento afetivo. Já a terceira prática ‘contribuição dos servidores à instituição, através de canais de comunicação’ não se traduz em comprometimento afetivo. Através dos resultados, pode-se concluir que algumas práticas podem ser preditoras do comprometimento afetivo, outras não. É possível imaginar que se houvesse a possibilidade de testar todas as variáveis independentes, as demais teriam um efeito menor, já que as análises mostraram que elas possuem uma menor correlação com a variável dependente ‘comprometimento afetivo’. Em se tratando do impacto sobre o desempenho, quando se relacionam às práticas de gestão de pessoas, tem-se que as poucas associações significativas não são suficientes para demonstrar que há relação inequívoca entre essas variáveis, não percebendo associação direta, existindo a necessidade de alguns fatores mediando essa relação. Por outro lado, quando se refere ao impacto do comprometimento afetivo sobre o desempenho, os resultados mostram que existem algumas relações significativas entre essas variáveis, indicando que o comprometimento afetivo poderá impactar em alguns comportamentos, contudo, poderá não impactar em outros, levando a crer que comprometimento afetivo não necessariamente se traduz em desempenho, existindo a possibilidade de que outros fatores possam comprovar, de forma evidente, essa relação.

Finalmente, a hipótese central do estudo foi confirmada em parte. Esta sinalizava a *percepção de que na instituição existe um conjunto de práticas de gestão de pessoas, a exemplo de oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, práticas essas vinculadas à progressão por capacitação e por qualificação, o qual impacta de*

forma positiva no comprometimento afetivo. Adicionalmente, o aumento do comprometimento afetivo terá um impacto no desempenho. Os resultados indicaram que há práticas de gestão de pessoas que impactam no comprometimento afetivo, mas não de forma plena, pois, como dito anteriormente, dos três indicadores estudados através de regressão, apenas um seguramente é preditor do comprometimento afetivo, enquanto que há indícios de que outro também seja, mas há um terceiro que não se reflete no comprometimento afetivo. Não ficou comprovado que o aumento do comprometimento afetivo impacta no desempenho.

Apesar do objetivo central da pesquisa ter sido alcançado em parte, é importante refletir sobre o papel dos gestores do IFBA, principalmente do *Campus* Camaçari, onde não se percebe com clareza uma gestão com foco nas pessoas, mas apenas nos resultados da instituição. É preciso que os gestores percebam a importância de que práticas de gestão de pessoas adequadas, a exemplo de delegação de autoridade e autonomia, podem fomentar o comprometimento afetivo dos servidores, permitindo o engajamento, a participação ativa e um melhor desempenho, despertando a satisfação e o sentimento de pertencer a uma instituição importante para a sociedade.

A limitação do estudo ficou por conta do tamanho da amostra que dificultou algumas respostas, como por exemplo, aquelas baseadas na análise de regressão linear múltipla.

Outro dado importante refere-se ao período da coleta de dados. Nesse período, realizou-se campanha eleitoral para Reitor e Diretor Geral do *Campus*, a qual pode ter influenciado nos resultados.

Assim, pesquisas posteriores devem procurar provar a relação de que práticas de gestão de pessoas estimulam o comprometimento afetivo dos empregados, levando a um desempenho satisfatório. Para tanto, é fundamental a elaboração de modelos estatísticos que demonstrem relações de causa e consequência entre essas variáveis. Recomenda-se, ainda, que seja feita análise de regressão entre comprometimento afetivo e desempenho. É necessário que mais amostras sejam coletadas para complementar a validação dos instrumentos propostos por esta investigação, assim como endossar os resultados aqui obtidos.

REFERÊNCIAS

ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of management Journal**, n. 37, 1994.

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

BASSO, K.; ANTONI, V. L. Componente do comprometimento organizacional no setor público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.10, n.2, p. 9-26, 2009.

BASTOS, Antônio Virgílio B. **Comprometimento organizacional**: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 52-64, 1993.

_____. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 313 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1994.

_____. **O conceito de comprometimento** – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. 1994. Disponível em:
<<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/1666/2/O%26S-2010-911.pdf>> Acesso em: 12 out. 2012.

BASTOS, Antônio Virgílio B. (Coord.). **Diferentes vínculos do trabalhador com a organização**: ampliando evidências de validade discriminante – Projeto de Pesquisa submetido ao CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico, Universidade Federal da Bahia, 2012.

BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, mai/ago 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000200006&script=sci_arttext>. Acesso em 05 out. 2012.

BASTOS, A.V.B.; MEDEIROS, C. A.; BRITO, A. P.; RODRIGUES, A. C.; AGUIAR, C.; LISBOA, C. Comprometimento organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva, de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. **XIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos**, Braga, Portugal, 2008a.

BASTOS, A. V. B.; PEIXOTO, A. L. A.; ALVES, F. J. O.; CARVALHO, P. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 127-141, 2011. Disponível em:
<<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ptp/article/view/2761/2982>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

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. In: _____. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. cap. 3.4, p. 279-310.

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

BERGAMINI, CECÍLIA W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. Temas em Psicologia, Ribeirão Preto, vol. 2, n. 1, 1994. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X1994000100004&script=sci_arttext>. Acesso em: 02 nov. 2012.

BRYMAN, Além. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 1989.

CANÇADO, V. L.; MORAES, L. F. R.; SILVA, E. M. Comprometimento organizacional e práticas de Gestão de Recursos Humanos: o caso da empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 7, issue 3, p. 11-37, 2006. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/viewFile/103/1892>>. Acesso em: 05 dez. 2013.

CARVALHO, A.; CAMPELO, C.; GUEDES, W. A gestão de pessoas como estratégia para o comprometimento organizacional. Estudo de caso: empresa brasileira de correios e telégrafos – ECT. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, n.5, p. 40 – 51, Jun 2006. Disponível em: <http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/V04N01/n5_art03.pdf>. Acesso em: 20 set. 2012.

COHEN, Jacob. (1988), Statistical power analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ, Erlbaum.

DUNHAM, R.B.; GRUBE, J.; CASTAÑEDA, M.B. Organizational Commitment: the Utility of an Integrative Definition. **Journal of Applied Psychology**, v.79, n.3, p.370-380, 1994.

ETZIONI, Amitai. **A comparative analysis of complex organizations**. New York – Free Press, 1975.

EVANGELISTA, Wemerton Luis; DA COSTA, Franciele Ribeiro. **Motivação de Funcionários do Serviço Público Federal de Bambuí-MG**. 2008. Disponível em: <http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/90-PT-3.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2012.

FIELD, Andy. **Discovering statistics using SPSS**. London: Sage Publications, 2007.

FINK, Stephen. L. **High Commitment Workplaces**, Nova York Quorum Books, 1992.

FONSECA, Carlos Alberto M.; BASTOS, Antônio Virgílio B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, v. 3, n. 1, p. 61-88, jan/jun 2003. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7068>>, Acesso em 02 fev. 2014.

FREITAS, E.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 105 – 112, jul/set 2000. Disponível em: <http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerau.sp.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LUCENA, Maria D. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYER, Roger. C. ; Schoorman, F. David. Predicting participation and production outcomes through a twodimensional model of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, 35 (3), p. 671-684, 1992.

McELROY, James C. Managing workplace commitment by putting people first. **Human Resource Management Review**, v.11, n.1, p.327-335, 2001a.

_____. Work Commitment Conceptual and methodological developments for the management of human resources. **Human Resource Management Review**, v.11, n.1, p.177-180, 2001b.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Gaivão. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia**, Florianópolis, v. 5, n. 2, 2005.

MEYER, John. P.; ALLEN, Natalie. J. A three component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**. 1991.

_____. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, p. 252-276, 1996.

_____. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C.A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p. 538-551, 1993.

MEYER, John. P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MORROW, P.C. **The Theory and Measurement of Work Commitment**. Greenwich: JAI Press, 1993.

MOWDAY, Richard. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 8(4), p. 387-401, 1998.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, p. 603-609, 1974.

_____. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, n. 14, p. 224-247, 1979.

_____. **Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. Ed. Academic Press, New York, 1982.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. **Management Practices, Productivity and Performance in the Hotel Industry**. PhD Thesis. Institute of Work Psychology, University of Sheffield, England, 2008.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; CAETANO, António. Avaliação de desempenho. In: _____. **O trabalho e a organização**. Porto Alegre: Artmed, 2013. cap. 18, p. 533-559.

PFEFFER, J. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**, Harvard Business School Press, EUA, 1998.

RANDALL, Donna M. Commitment and the Organization: the organizational man revisited. **Academy of Management Review**, p. 460-471, 1987.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. 2009. 212 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. **Vínculos com a organização e o processo de saída voluntária: teste de um modelo explicativo em uma empresa de tecnologia da Informação (TI)**. 2011. 203 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão; BASTOS, Antônio Virgílio B. Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Faculdade Cenecista de Campo Largo, v. 6, n. 1, 2007. Disponível em:

<<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/251/152>>. Acesso em: 05 fev. 2013.

SETHI, Vikram; KING, Ruth C. The Multidimensional Nature of Organizational Commitment. **Journal of Information Technology Management**, v. IX, n.1, p.13-26, 1998.

SILVA, Eliana Edington da Costa. **Consentimento organizacional**: uma proposta de medida do construto. 2009. 168 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

WRIGHT, P.; MCMAHAN, G. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-311, 1992.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antônio Virgílio. Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXO – Indicadores constantes no questionário aplicado

Quadro 3 - Itens sobre práticas de gestão de pessoas

# Item / Indicador	Tipo de Prática
1 Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Capacitação e Desenvolvimento
2 Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Capacitação e Desenvolvimento
3 Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros (item invertido).	Capacitação e Desenvolvimento
4 Nesta organização, existe um sistema de promoções justo.	Capacitação e Desenvolvimento
5 Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.	Capacitação e Desenvolvimento
6 Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados.	Estabilidade
7 Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada.	Remuneração e Benefícios

Fonte: Scheible (2011) – perspectiva direta – adaptados para a instituição pesquisada.

Quadro 4 - Itens sobre práticas de gestão de pessoas

# Item / Indicador	Tipo de Prática
8 Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Benefícios
9 Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	Autonomia

Fonte: elaboração própria.

Quadro 5 - Itens sobre práticas de gestão de pessoas

# Item / Indicador	Tipo de Prática
10 Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideias.	Comunicação
11 Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Comunicação
12 Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Feedback
13 Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores	Reuniões

Fonte: Peixoto (2008) - adaptados para a instituição pesquisada.

Quadro 6 – Itens da escala de comprometimento afetivo

Item / Indicador
14 Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.
15 Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.
16 Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa organização (item invertido).
17 Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.
18 Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.
19 Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
20 Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.
21 Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.
22 A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
23 Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.

Fonte: Bastos *et al.* (2008a).

Quadro 7 – Itens sobre desempenho autorelatado.

Item / Indicador
24 Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.
25 Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.
26 Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.
27 Eu tenho espírito de cidadania.
28 Sinto Eu tenho flexibilidade.
29 Eu tenho iniciativa e pró-atividade.
30 Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.
31 Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.
32 Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.
33 Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.

Fonte: IFBA.

APÊNDICE A – Questionário Aplicado



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA - EAUFB
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA

Estou realizando uma pesquisa que busca compreender como os servidores Técnicos Administrativos se relacionam com o IFBA/*Campus* Camaçari. Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e não da Instituição; assim, os resultados serão analisados fora da Instituição. Trabalharei somente com o conjunto de dados e as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial. Não é necessário se identificar.

Por abordar vários aspectos da vida no trabalho, o questionário é extenso. Espero contar com a sua valiosa colaboração, prestando todas as informações solicitadas. Em caso de dúvidas, você poderá se comunicar com a responsável pela pesquisa, Verônica Maria de Queiroz Costa, no *Campus* Camaçari ou através dos telefones: (71) 3649-8618 / 8874-3535.

O resultado da pesquisa será disponibilizado na Biblioteca do IFBA/*Campus* Camaçari.
 Desde já agradeço sua colaboração.

Verônica Costa

PARTE I – TRAJETÓRIA OCUPACIONAL

- 1 – Quando começou a trabalhar nesta Instituição? ____/____ (mês/ano)
- 2 – Com que idade começou a trabalhar nesta Instituição? ____ anos
- 3 – Em que medida julga ter sido fácil ou difícil ingressar nesta Instituição?

____ Fácil	____ Muito Fácil	____ Extremamente Fácil
____ Difícil	____ Muito Difícil	____ Extremamente Difícil
- 4 – Possui alguma função gratificada ou cargo de direção atualmente? ____SIM ____ NÃO
- 5 – Caso **sim**, qual? ____Assistência ____Coordenação ____Diretoria
- 6 – Além do seu emprego nesta Instituição, possui outro emprego ou atividade de trabalho?

____ Sim, outro emprego com atividades similares	____ Sim, outro trabalho voluntário
____ Sim, outro trabalho por conta própria	____ Não, nenhum outro trabalho
- 7 – Qual a sua carga horária semanal de trabalho? ____ horas
- 8 – Qual o seu cargo nesta Instituição? _____

PARTE II – DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Assinale as questões abaixo com um "X" no espaço correspondente e / ou complete, quando for o caso. Marque somente uma alternativa em cada questão.

SEXO	ESTADO CIVIL	TEM FILHOS?	ESCOLARIDADE	RENDA BRUTA R\$
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Solteiro/a <input type="checkbox"/> Casado/a <input type="checkbox"/> Viúvo/a <input type="checkbox"/> Separado /a <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Consensual (vive junto)	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Quantos? _____	<input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Pós Doutorado Estuda atualmente? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Se sim , o que está estudando? _____ _____	_____ De 1.500,00 a 1.999,00 _____ De 2.000,00 a 2.499,00 _____ De 2.500,00 a 3.000,00 _____ Acima de 3.000,00

PARTE III – SUA REALIDADE DE TRABALHO E A RELAÇÃO COM A INSTITUIÇÃO PARA A QUAL TRABALHA.

Serão apresentadas para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a Instituição em que trabalha, bem como sua relação com ela. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

DISCORDO			CONCORDO		
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

POR FAVOR, NÃO DEIXE QUALQUER ITEM SEM RESPOSTA!

QUESTÕES	1	2	3	4	5	6
1) Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.						
2) Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.						
3) Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros (item invertido).						
4) Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.						
5) Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.						
6) Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.						
7) Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.						
8) Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.						
9) Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, conseqüentemente, autonomia.						

10) Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideias.						
11) Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.						
12) Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.						
13) Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.						
14) Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.						
15) Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.						
16) Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização (item invertido).						
17) Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.						
18) Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.						
19) Conversando com amigos, eu sempre me refiro a esta organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.						
20) Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.						
21) Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.						
22) A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.						
23) Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.						
24) Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.						
25) Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.						
26) Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.						
27) Eu tenho espírito de cidadania.						
28) Eu tenho flexibilidade.						
29) Eu tenho iniciativa e pró-atividade.						
30) Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.						
31) Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.						
32) Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.						
33) Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.						

Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE B - Termo de Consentimento autorizando a pesquisa empírica

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa **Comprometimento Organizacional Afetivo, Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho: um estudo no IFBA/Campus Camaçari**, a qual pretende avaliar o impacto de um conjunto de práticas de gestão de pessoas no comprometimento afetivo e no desempenho dos técnicos administrativos do IFBA/Campus Camaçari, visando apresentar aos gestores evidências empíricas que colaborem para o aperfeiçoamento dessas práticas, a fim de alcançar os objetivos e as metas institucionais.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de questionário estruturado, o qual está dividido em três partes, abordando questões referentes à trajetória ocupacional, dados de caracterização, bem como a realidade de trabalho e a relação do servidor com a Instituição. As respostas deverão seguir os seguintes enunciados: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo muito; (3) Discordo pouco; (4) Concordo pouco; (5) Concordo muito; e (6) Concordo totalmente.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa poderão estar relacionados ao constrangimento bem como à inibição ao responder as questões propostas no instrumento de coleta de dados (questionário). Se você aceitar participar, estará contribuindo para beneficiar a Instituição na qual trabalha, no sentido de colaborar com o aperfeiçoamento de práticas de gestão de pessoas que poderão impactar no comprometimento afetivo e no desempenho dos técnicos administrativos do IFBA/Campus Camaçari.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no endereço: IFBA/Campus Camaçari – Loteamento Espaço Alpha – Limoeiro – Camaçari-Ba, pelo telefone: (71) 3621-8618, ou poderá entrar com o Comitê de Ética em Pesquisa – IFBA/Reitoria, na Av. Araújo Pinho, nº39 - Canela - Salvador – Ba – (71)-3221-0333 / 3321-0337.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Assinatura do participante

Data: ____/____/____

Assinatura da pesquisadora responsável

APÊNDICE C – TABELAS

Tabela 9 - 1 components extracted. – análise fatorial da escala de comprometimento afetivo.

	Component
	1
Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	,771
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	,863
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	,721
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	,780
Sinto os objetivos de minha organização como se fossem meus.	,819
Conversando com amigos, eu sempre me refiro a esta organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	,742
Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	,821
Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	,871
A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	,811
Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	,832

Fonte: SPSS.

Tabela 10 - Extraction Method: Principal Component Analysis

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,470	64,702	64,702	6,470	64,702	64,702
2	1,076	10,764	75,465			
3	,614	6,136	81,601			
4	,474	4,739	86,340			
5	,413	4,134	90,474			
6	,288	2,876	93,349			
7	,238	2,377	95,726			
8	,208	2,078	97,804			
9	,146	1,460	99,264			
10	,074	,736	100,000			

Fonte: SPSS.

**Tabela 11 – Teste Alpha Cronbach
Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	10

Fonte: SPSS.

Tabela 12 – Correlações entre comprometimento afetivo e práticas de gestão de pessoas

		Comp_Afet
Comp_Afet	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	,391**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	,402**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	47
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	,520**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,154
	Sig. (2-tailed)	,300
	N	47
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	,570**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	,433**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	47
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Pearson Correlation	,316*
	Sig. (2-tailed)	,030
	N	47
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Pearson Correlation	,209
	Sig. (2-tailed)	,164
	N	46
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	Pearson Correlation	,603**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Pearson Correlation	,484**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Pearson Correlation	,549**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Pearson Correlation	,291*
	Sig. (2-tailed)	,047
	N	47
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Pearson Correlation	,432**
	Sig. (2-tailed)	,002

	N	47
--	---	----

Fonte: SPSS.

Tabela 13 – Correlações entre comprometimento afetivo e desempenho

		Comp_Afet
Comp_Afet	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	,254
	Sig. (2-tailed)	,085
	N	47
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	,165
	Sig. (2-tailed)	,267
	N	47
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,464**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	47
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	,312*
	Sig. (2-tailed)	,033
	N	47
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	,242
	Sig. (2-tailed)	,102
	N	47
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	,153
	Sig. (2-tailed)	,306
	N	47
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	,366*
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	47
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	,221
	Sig. (2-tailed)	,136
	N	47
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,400**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	47
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	,291*
	Sig. (2-tailed)	,047
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 14 - Correlações entre o 1º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	-,056
	Sig. (2-tailed)	,710
	N	46
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	,282
	Sig. (2-tailed)	,058
	N	46
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,145
	Sig. (2-tailed)	,338
	N	46
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	,120
	Sig. (2-tailed)	,429
	N	46
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	,077
	Sig. (2-tailed)	,613
	N	46
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	,115
	Sig. (2-tailed)	,445
	N	46
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	,332*
	Sig. (2-tailed)	,024
	N	46
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	,252
	Sig. (2-tailed)	,091
	N	46
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,305*
	Sig. (2-tailed)	,040
	N	46
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	,141
	Sig. (2-tailed)	,351
	N	46

Fonte: SPSS.

Tabela 15 - Correlações entre o 2º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	-,048
	Sig. (2-tailed)	,747
	N	47
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	,276
	Sig. (2-tailed)	,061
	N	47
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,251
	Sig. (2-tailed)	,089
	N	47
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	,313*
	Sig. (2-tailed)	,032
	N	47
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	,125
	Sig. (2-tailed)	,403
	N	47
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	-,095
	Sig. (2-tailed)	,527
	N	47
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	,309*
	Sig. (2-tailed)	,035
	N	47
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	,331*
	Sig. (2-tailed)	,023
	N	47
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,305*
	Sig. (2-tailed)	,037
	N	47
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	,012
	Sig. (2-tailed)	,938
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 16 - Correlações entre o 3º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	-,086
	Sig. (2-tailed)	,568
	N	46
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	,306*
	Sig. (2-tailed)	,039
	N	46
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,191
	Sig. (2-tailed)	,202
	N	46
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	,251
	Sig. (2-tailed)	,093
	N	46
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	,261
	Sig. (2-tailed)	,079
	N	46
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	,063
	Sig. (2-tailed)	,675
	N	46
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	,228
	Sig. (2-tailed)	,128
	N	46
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	,309*
	Sig. (2-tailed)	,036
	N	46
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,147
	Sig. (2-tailed)	,330
	N	46
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	,106
	Sig. (2-tailed)	,483
	N	46

Fonte: SPSS.

Tabela 17 - Correlações entre o 4º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	,252
	Sig. (2-tailed)	,087
	N	47
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	,023
	Sig. (2-tailed)	,876
	N	47
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,196
	Sig. (2-tailed)	,186
	N	47
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	,112
	Sig. (2-tailed)	,453
	N	47
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	-,016
	Sig. (2-tailed)	,916
	N	47
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	,028
	Sig. (2-tailed)	,854
	N	47
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	,146
	Sig. (2-tailed)	,329
	N	47
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	,111
	Sig. (2-tailed)	,456
	N	47
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,289*
	Sig. (2-tailed)	,049
	N	47
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	,186
	Sig. (2-tailed)	,212
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 18 - Correlações entre o 5º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	,039
	Sig. (2-tailed)	,799
	N	46
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	,002
	Sig. (2-tailed)	,989
	N	46
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,269
	Sig. (2-tailed)	,071
	N	46
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	,260
	Sig. (2-tailed)	,081
	N	46
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	,147
	Sig. (2-tailed)	,329
	N	46
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	-,084
	Sig. (2-tailed)	,580
	N	46
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	,280
	Sig. (2-tailed)	,059
	N	46
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	,102
	Sig. (2-tailed)	,499
	N	46
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,259
	Sig. (2-tailed)	,082
	N	46
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	-,048
	Sig. (2-tailed)	,752
	N	46

Fonte: SPSS.

Tabela 19 - Correlações entre o 6º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	,177
	Sig. (2-tailed)	,235
	N	47
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	,130
	Sig. (2-tailed)	,383
	N	47
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,245
	Sig. (2-tailed)	,098
	N	47
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	,298 ⁺
	Sig. (2-tailed)	,042
	N	47
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	,260
	Sig. (2-tailed)	,078
	N	47
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	-,008
	Sig. (2-tailed)	,956
	N	47
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	,317 ⁺
	Sig. (2-tailed)	,030
	N	47
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	,227
	Sig. (2-tailed)	,125
	N	47
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,420 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	47
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	,205
	Sig. (2-tailed)	,166
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 20 - Correlações entre o 7º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	,300*
	Sig. (2-tailed)	,041
	N	47
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	-,032
	Sig. (2-tailed)	,833
	N	47
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,324*
	Sig. (2-tailed)	,026
	N	47
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	-,134
	Sig. (2-tailed)	,368
	N	47
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	-,179
	Sig. (2-tailed)	,227
	N	47
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	-,227
	Sig. (2-tailed)	,124
	N	47
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	-,171
	Sig. (2-tailed)	,249
	N	47
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	-,282
	Sig. (2-tailed)	,054
	N	47
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,094
	Sig. (2-tailed)	,529
	N	47
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	,013
	Sig. (2-tailed)	,929
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 21 - Correlações entre o 8º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	,191
	Sig. (2-tailed)	,204
	N	46
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	-,120
	Sig. (2-tailed)	,429
	N	46
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,140
	Sig. (2-tailed)	,353
	N	46
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	-,001
	Sig. (2-tailed)	,992
	N	46
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	-,186
	Sig. (2-tailed)	,215
	N	46
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	-,272
	Sig. (2-tailed)	,067
	N	46
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	-,063
	Sig. (2-tailed)	,678
	N	46
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	-,258
	Sig. (2-tailed)	,084
	N	46
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,206
	Sig. (2-tailed)	,170
	N	46
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	,026
	Sig. (2-tailed)	,864
	N	46

Fonte: SPSS.

Tabela 22 - Correlações entre o 9º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	,262
	Sig. (2-tailed)	,075
	N	47
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	,131
	Sig. (2-tailed)	,381
	N	47
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,367*
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	47
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	,148
	Sig. (2-tailed)	,322
	N	47
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	,144
	Sig. (2-tailed)	,334
	N	47
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	-,117
	Sig. (2-tailed)	,433
	N	47
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	,316*
	Sig. (2-tailed)	,031
	N	47
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	,028
	Sig. (2-tailed)	,852
	N	47
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,328*
	Sig. (2-tailed)	,025
	N	47
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	-,015
	Sig. (2-tailed)	,922
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 23 - Correlações entre o 10º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	,179
	Sig. (2-tailed)	,229
	N	47
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	,136
	Sig. (2-tailed)	,364
	N	47
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,305*
	Sig. (2-tailed)	,037
	N	47
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	,305*
	Sig. (2-tailed)	,037
	N	47
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	,186
	Sig. (2-tailed)	,210
	N	47
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	-,027
	Sig. (2-tailed)	,857
	N	47
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	,263
	Sig. (2-tailed)	,075
	N	47
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	,280
	Sig. (2-tailed)	,057
	N	47
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,341*
	Sig. (2-tailed)	,019
	N	47
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	,243
	Sig. (2-tailed)	,100
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 24 - Correlações entre o 11º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	,192
	Sig. (2-tailed)	,196
	N	47
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	,027
	Sig. (2-tailed)	,857
	N	47
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,294*
	Sig. (2-tailed)	,044
	N	47
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	,237
	Sig. (2-tailed)	,109
	N	47
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	,274
	Sig. (2-tailed)	,063
	N	47
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	-,082
	Sig. (2-tailed)	,586
	N	47
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	,385**
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	47
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	,250
	Sig. (2-tailed)	,090
	N	47
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,464**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	47
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	,211
	Sig. (2-tailed)	,154
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 25 - Correlações entre o 12º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	,223
	Sig. (2-tailed)	,131
	N	47
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	,218
	Sig. (2-tailed)	,142
	N	47
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,244
	Sig. (2-tailed)	,099
	N	47
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	,188
	Sig. (2-tailed)	,205
	N	47
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	,190
	Sig. (2-tailed)	,201
	N	47
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	-,199
	Sig. (2-tailed)	,180
	N	47
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	,316*
	Sig. (2-tailed)	,030
	N	47
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	,197
	Sig. (2-tailed)	,184
	N	47
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,329*
	Sig. (2-tailed)	,024
	N	47
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	,192
	Sig. (2-tailed)	,196
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 26 - Correlações entre o 13º item de práticas de gestão de pessoas e desempenho

		Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Eu cumpro os prazos referentes às solicitações do público interno e externo.	Pearson Correlation	,153
	Sig. (2-tailed)	,304
	N	47
Eu atendo às necessidades e interesses do público interno e externo.	Pearson Correlation	,096
	Sig. (2-tailed)	,520
	N	47
Eu me esforço para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos institucionais.	Pearson Correlation	,283
	Sig. (2-tailed)	,054
	N	47
Eu tenho espírito de cidadania.	Pearson Correlation	,166
	Sig. (2-tailed)	,266
	N	47
Eu tenho flexibilidade.	Pearson Correlation	,155
	Sig. (2-tailed)	,297
	N	47
Eu tenho iniciativa e pró-atividade.	Pearson Correlation	-,253
	Sig. (2-tailed)	,087
	N	47
Eu tenho um bom relacionamento interpessoal.	Pearson Correlation	,325*
	Sig. (2-tailed)	,026
	N	47
Eu tenho facilidade para trabalhar em equipe.	Pearson Correlation	,100
	Sig. (2-tailed)	,506
	N	47
Eu tenho satisfação em estar lotado no setor no qual desenvolvo minhas atividades.	Pearson Correlation	,298*
	Sig. (2-tailed)	,042
	N	47
Eu tenho criatividade ao utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de minhas atividades.	Pearson Correlation	,008
	Sig. (2-tailed)	,960
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 27 - Correlações entre o 1º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP

		Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	,698**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	,488**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	45
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,022
	Sig. (2-tailed)	,883
	N	46
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	,255
	Sig. (2-tailed)	,090
	N	45
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	,441**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	46
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Pearson Correlation	-,128
	Sig. (2-tailed)	,398
	N	46
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Pearson Correlation	-,005
	Sig. (2-tailed)	,976
	N	45
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, conseqüentemente, autonomia.	Pearson Correlation	,324*
	Sig. (2-tailed)	,028
	N	46
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Pearson Correlation	,420**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	46
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Pearson Correlation	,455**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	46
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Pearson Correlation	,455**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	46
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar	Pearson Correlation	,443**

problemas dos setores.	Sig. (2-tailed)	,002
	N	46

Fonte: SPSS.

Tabela 28 - Correlações entre o 2º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP

		Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	,698**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	,615**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,290*
	Sig. (2-tailed)	,048
	N	47
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	,426**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	46
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	,507**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Pearson Correlation	,034
	Sig. (2-tailed)	,820
	N	47
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Pearson Correlation	,201
	Sig. (2-tailed)	,181
	N	46
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	Pearson Correlation	,277
	Sig. (2-tailed)	,059
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Pearson Correlation	,454**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Pearson Correlation	,392**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	47

Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Pearson Correlation	,450**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	47
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Pearson Correlation	,449**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 29 - Correlações entre o 3º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP

		Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	,488**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	45
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	,615**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,240
	Sig. (2-tailed)	,108
	N	46
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	,480**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	45
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	,460**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	46
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Pearson Correlation	,161
	Sig. (2-tailed)	,285
	N	46
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Pearson Correlation	-,039
	Sig. (2-tailed)	,798
	N	45
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, conseqüentemente, autonomia.	Pearson Correlation	,462**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	46
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de	Pearson Correlation	,537**

gestão para comunicar suas metas e ideais.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Pearson Correlation	,453**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	46
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Pearson Correlation	,424**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	46
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Pearson Correlation	,436**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	46

Fonte: SPSS.

Tabela 30 - Correlações entre o 4º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP

		Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	,022
	Sig. (2-tailed)	,883
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	,290*
	Sig. (2-tailed)	,048
	N	47
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	,240
	Sig. (2-tailed)	,108
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	,393**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	46
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	,422**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	47
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma	Pearson Correlation	,190

remuneração justa e adequada.	Sig. (2-tailed)	,201
	N	47
	Pearson Correlation	,367*
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Sig. (2-tailed)	,012
	N	46
	Pearson Correlation	,245
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	Sig. (2-tailed)	,097
	N	47
	Pearson Correlation	,237
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Sig. (2-tailed)	,108
	N	47
	Pearson Correlation	,169
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Sig. (2-tailed)	,255
	N	47
	Pearson Correlation	,227
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Sig. (2-tailed)	,125
	N	47
	Pearson Correlation	,237
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Sig. (2-tailed)	,108
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 31 - Correlações entre o 5º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP

		Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	,255
	Sig. (2-tailed)	,090
	N	45
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	,426**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	46
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	,480**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	45
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,393**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	46
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de	Pearson Correlation	1

designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Sig. (2-tailed)	
	N	46
	Pearson Correlation	,647**
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
	Pearson Correlation	,350*
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Sig. (2-tailed)	,017
	N	46
	Pearson Correlation	,395**
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Sig. (2-tailed)	,007
	N	45
	Pearson Correlation	,551**
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
	Pearson Correlation	,458**
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Sig. (2-tailed)	,001
	N	46
	Pearson Correlation	,541**
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
	Pearson Correlation	,393**
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Sig. (2-tailed)	,007
	N	46
	Pearson Correlation	,445**
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Sig. (2-tailed)	,002
	N	46

Fonte: SPSS.

Tabela 32 - Correlações entre o 6º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP

		Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.
	Pearson Correlation	,441**
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Sig. (2-tailed)	,002
	N	46
	Pearson Correlation	,507**
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
	Pearson Correlation	,460**
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Sig. (2-tailed)	,001
	N	46

Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,422**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	47
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Pearson Correlation	,264
	Sig. (2-tailed)	,072
	N	47
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Pearson Correlation	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, conseqüentemente, autonomia.	Pearson Correlation	,476**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Pearson Correlation	,640**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Pearson Correlation	,706**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Pearson Correlation	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Pearson Correlation	,617**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 33 - Correlações entre o 7º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP

		Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	-,128
	Sig. (2-tailed)	,398
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas	Pearson Correlation	,034

habilidades.	Sig. (2-tailed)	,820
	N	47
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	,161
	Sig. (2-tailed)	,285
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,190
	Sig. (2-tailed)	,201
	N	47
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	,350*
	Sig. (2-tailed)	,017
	N	46
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	,264
	Sig. (2-tailed)	,072
	N	47
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Pearson Correlation	,517**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	Pearson Correlation	,382**
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Pearson Correlation	,329*
	Sig. (2-tailed)	,024
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Pearson Correlation	,296*
	Sig. (2-tailed)	,043
	N	47
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Pearson Correlation	,174
	Sig. (2-tailed)	,242
	N	47
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Pearson Correlation	,246
	Sig. (2-tailed)	,095
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 34 - Correlações entre o 8º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP.

		Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	-,005
	Sig. (2-tailed)	,976
	N	45
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	,201
	Sig. (2-tailed)	,181
	N	46
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	-,039
	Sig. (2-tailed)	,798
	N	45
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,367*
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	46
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	,395**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	45
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Pearson Correlation	,517**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	Pearson Correlation	,323*
	Sig. (2-tailed)	,029
	N	46
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Pearson Correlation	,300*
	Sig. (2-tailed)	,042
	N	46
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Pearson Correlation	,304*
	Sig. (2-tailed)	,040
	N	46
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Pearson Correlation	,330*
	Sig. (2-tailed)	,025
	N	46
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Pearson Correlation	,405**
	Sig. (2-tailed)	,005

N	46
---	----

Fonte: SPSS.

Tabela 35 - Correlações entre o 9º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP

		Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	,324*
	Sig. (2-tailed)	,028
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	,277
	Sig. (2-tailed)	,059
	N	47
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	,462**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,245
	Sig. (2-tailed)	,097
	N	47
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	,551**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	,476**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	47
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Pearson Correlation	,382**
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	47
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Pearson Correlation	,323*
	Sig. (2-tailed)	,029
	N	46
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Pearson Correlation	,574**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Pearson Correlation	,536**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	47
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Pearson Correlation	,540**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Pearson Correlation	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 36 - Correlações entre o 10º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP

		Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	,420**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	,454**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	47
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	,537**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,237
	Sig. (2-tailed)	,108
	N	47
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	,458**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	46
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	,640**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Pearson Correlation	,329*
	Sig. (2-tailed)	,024
	N	47
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Pearson Correlation	,300*
	Sig. (2-tailed)	,042
	N	46
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e,	Pearson Correlation	,574**

consequentemente, autonomia.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Pearson Correlation	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Pearson Correlation	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Pearson Correlation	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 37 - Correlações entre o 11º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP

		Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	,455**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	,392**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	47
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	,453**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,169
	Sig. (2-tailed)	,255
	N	47
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	,541**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	46
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	,706**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma	Pearson Correlation	,296*

remuneração justa e adequada.	Sig. (2-tailed)	,043
	N	47
	Pearson Correlation	,304*
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Sig. (2-tailed)	,040
	N	46
	Pearson Correlation	,536**
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
	Pearson Correlation	,774**
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
	Pearson Correlation	1
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Sig. (2-tailed)	
	N	47
	Pearson Correlation	,709**
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
	Pearson Correlation	,668**
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 38 - Correlações entre o 12º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP

		Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	,455**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	,450**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	47
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	Pearson Correlation	,424**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,227
	Sig. (2-tailed)	,125
	N	47
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de	Pearson Correlation	,393**

designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Sig. (2-tailed)	,007
	N	46
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Pearson Correlation	,174
	Sig. (2-tailed)	,242
	N	47
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Pearson Correlation	,330*
	Sig. (2-tailed)	,025
	N	46
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	Pearson Correlation	,540**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Pearson Correlation	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Pearson Correlation	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Pearson Correlation	,689**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 39 - Correlações entre o 13º item de práticas de gestão de pessoas e os demais itens de PGP

		Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.
Nesta Instituição, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Pearson Correlation	,443**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Pearson Correlation	,449**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	47
Esta Instituição não tem me treinado adequadamente para trabalhos	Pearson Correlation	,436**

futuros.	Sig. (2-tailed)	,002
	N	46
Esta Instituição oferece oportunidades justas de crescimento na carreira e progresso profissional, a exemplo da progressão por capacitação e por qualificação.	Pearson Correlation	,237
	Sig. (2-tailed)	,108
	N	47
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	Pearson Correlation	,445**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	46
Esta Instituição esforça-se ao máximo para não perder os seus servidores.	Pearson Correlation	,617**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração justa e adequada.	Pearson Correlation	,246
	Sig. (2-tailed)	,095
	N	47
Esta Instituição oferece benefícios suficientes aos servidores.	Pearson Correlation	,405**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	46
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	Pearson Correlation	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação utilizados pela equipe de gestão para comunicar suas metas e ideais.	Pearson Correlation	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	Pearson Correlation	,668**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Esta Instituição dá constantemente aos servidores um retorno com relação ao desempenho do setor.	Pearson Correlation	,689**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Nesta Instituição costuma ter reuniões regulares para rever e solucionar problemas dos setores.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	47

Fonte: SPSS.

Tabela 40 - Regressão para comprometimento afetivo - Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,381	,410		5,814	,000
Nesta Instituição os chefes imediatos delegam autoridade e, consequentemente, autonomia.	,265	,112	,338	2,373	,022
Nesta Instituição existe um sistema justo de promoções, a exemplo de designações de funções gratificadas e cargos de direção.	,163	,088	,267	1,862	,070
Esta Instituição possui canais de comunicação que permitem a contribuição dos servidores.	,138	,090	,216	1,528	,134

Fonte: SPSS.