



Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)
Curso de Administração

**O RH CONSEGUE MELHORAR O DESEMPENHO NO TRABALHO? O
PAPEL DO COMPROMETIMENTO NA MEDIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RH E O
DESEMPENHO**

**DOES THE HR BETTER THE JOB PERFORMANCE? THE ROLE OF
COMMITMENT ON THE MEDIATION OF PERFORMANCE AND PERSONNEL
MANAGEMENT PRACTICES**

Ana Carolina Duarte Santana^{1*}

Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza^{2**}

RESUMO

O comprometimento no trabalho é fator chave de grande impacto nas organizações e é um tema que vem sendo bastante discutido nas últimas décadas. Com o cenário da pandemia do covid-19, o assunto teve de ser abordado com maior cautela e novos olhares, devido a conjuntura do cenário atual. O presente estudo teve como objetivo avaliar a relação entre o comprometimento organizacional, o desempenho individual dos colaboradores e as práticas de recursos humanos durante o contexto da pandemia. Fizeram parte desta pesquisa 105 indivíduos localizados em oito estados e no Distrito Federal, sendo esse a maior concentração de respondentes. Como instrumentos de medida, foram utilizadas três escalas: a medida de comprometimento organizacional acrescida da medida de comprometimento KUT, a escala de desempenho geral no trabalho (EDGT) e a escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). A medida de comprometimento organizacional foi utilizada em sua versão reduzida, a fim de deixar a leitura mais sucinta para o leitor. Como ferramentas de análise, foram utilizados os testes de comparação de média entre grupos (Mann-Whitney) e a relação entre as variáveis foi feita via Regressão Linear. Os resultados transmitiram que o comprometimento no trabalho é afetivo e responsável por fomentar maior desempenho individual dos colaboradores, ao amplificar a percepção destes das políticas e práticas de recursos humanos. Em outros termos, o colaborador que está comprometido e possui afeto com sua organização tende a executar seu trabalho com maior desempenho.

Palavras-chave: comprometimento no trabalho; desempenho; percepção de políticas e práticas de recursos humanos.

ABSTRACT

The commitment at work is a key-factor of large impact on organizations and it's been a very discussed theme throughout the decades. With the covid-19 pandemic scenario, the subject had

^{1*}Aluno(a) do curso de Administração. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: carolina.duarte@sempreceub.com.

^{2**} Professor(a) orientador(a) do curso de Administração. Doutor em Administração. Centro Universitário de Brasília. E-mail: igor.souza@ceub.edu.br.

to be approached cautiously under new looks, due to the current cenario. The present study goal was to evaluate the relationship between organizational commitment, employees' individual performance and personnel management practices during the pandemic context. 105 individuals took part in this research, who were located in eight states and the Federal District, which had the largest concentration of respondents. As a measuring instrument, three scales were used: the organizational commitment measure increased by KUT commitment measure, the general performance at work scale and the perception of personnel management policies scale. The organizational commitment measure was used in it's short version in order to make the reading quicker. As analysis tools, the Mann-Whitney groups mean comparison tests were used, and the Linear Regression was used to analyse the relationship between the variables. The results conveyed that the commitment at work is affective and responsible for promoting more individual performance on the employees and amplifying their perception of personnel management policies inside human resources. In other words, the employee that is committed and has affection for your organization tends to conduct his job with higher performance.

Keywords: commitment at work; performance; perception of personnel management policies and practices.

1 INTRODUÇÃO

No contexto da modernidade e do fenômeno da globalização, em que os números e a tecnologia prevalecem às pessoas, fazer com que o tratamento dos colaboradores seja mantido com humanidade, dando ferramentas para que eles, além de levar a organização ao patamar desejado, consigam satisfazer seus próprios desejos, se tornou uma tarefa ainda mais difícil de ser executada com maestria (CÉSAR, 2020).

É fato que a dinâmica mundial da área de negócios tem se tornado cada vez mais competitiva, demandando mais das organizações para que sejam atuais e bem conceituadas em seu mercado e ainda mais de seus colaboradores a atingirem suas metas. Neste meio surge, então, a necessidade de tornar os funcionários ainda mais engajados em suas atividades e comprometidos com a organização em que estão inseridos (RÊGO, 2019). Daí vem o conceito de Comprometimento Organizacional elaborado por Meyer e Allen (1990), o qual propõe que o comprometimento organizacional ocorre em três dimensões ou níveis, sendo eles: a) o comprometimento afetivo; b) comprometimento instrucional ou de continuidade (também estudado em outras bases teóricas como entrenchamento organizacional); e c) comprometimento normativo.

Dentre os instrumentos utilizados para fomentar tal comprometimento citado, existem as políticas e práticas de recursos humanos (RH). É possível dividir estas práticas em três níveis, a saber: a) práticas de RH que aumentam a capacidade; b) práticas de RH que promovem motivação e c) práticas de RH que melhoram as oportunidades. Dentre as práticas que fomentam a capacidade, pode-se citar treinamento e recrutamento e seleção. Nas práticas de RH que geram motivação, tem-se a segurança no trabalho, política de benefícios e incentivos, avaliação de desempenho (AD) e planos de carreiras. Por fim, dentre as práticas que fomentam oportunidades, cita-se o trabalho em equipe, *design* de trabalho, compartilhamento de informações e o envolvimento do colaborador (LOPES, 2021).

A partir do ano de 2020 as empresas se viram obrigadas a se reinventar com celeridade de forma a se adaptarem à pandemia do Covid-19. Com a situação alarmante, houve a necessidade de que as práticas de recursos humanos fossem ainda mais assertivas e que pudessem levar, de forma remota, não só a importância individual, mas também motivação em tempos incertos para todos. É sabido que a situação interferiu econômica e socialmente de maneira histórica, não só o Brasil, mas todo o globo, assim como de maneira psicológica a

classe trabalhadora e, por isso, a necessidade de melhores práticas de recursos humanos (LOSEKANN, 2020).

Dentre os vários problemas de pesquisa que permeiam a discussão deste trabalho, fazem-se as seguintes:

Será que, durante a pandemia, a relação entre práticas de RH e comprometimento organizacional foi mantida? Será que as áreas de gestão de pessoas se adaptaram para manter os funcionários comprometidos no trabalho? Será que o desempenho individual foi afetado? Como será que a pandemia do Covid-19 afetou a relação do indivíduo com seu trabalho? Em qual(is) dimensões o comprometimento organizacional vai de encontro com o indivíduo? De qual modo o desempenho individual dos colaboradores foi afetado durante a pandemia do Covid-19? Quais são os fatores que influenciam a permanência de um funcionário na organização?

Este presente trabalho tem como objetivo de pesquisa avaliar a relação entre comprometimento no trabalho, desempenho individual e práticas de recursos humanos durante a pandemia.

O constructo comprometimento organizacional é central nos estudos de comportamento organizacional no Brasil. Contudo, entende-se que a dinâmica das organizações está em constante mudança, sendo necessária a continuidade dos estudos sobre esta variável no âmbito organizacional (PINHO *et al.*, 2019). Além disso, após revisão sistemática da literatura brasileira sobre este construto, nos últimos 30 anos, identificou-se a necessidade de aprofundamento de estudos na administração pública e na relação com as atividades da área de Gestão de Pessoas (GP) (PINHO *et al.*, 2019).

Como justificativa gerencial (ou institucional), acredita-se que este trabalho assistirá aos gestores de organizações, sejam elas privadas ou não, a compreenderem como ocorre o comprometimento no trabalho por parte de seus colaboradores de forma a incentivar as práticas de RH dentro de suas devidas empresas (JAROSZ, 2021).

A partir de uma pesquisa realizada pela Ernest & Young no ano de 2019, com ao menos 500 pessoas, dentre elas membros de conselhos administrativos e CEOs (*Chief Executive Officers*), obteve-se que mais de 80% dos participantes se sentiram despreparados para enfrentar uma crise de alto risco tal qual a da Covid-19. Em contrapartida, a maior parte dos CFOs (*Chief Financial Officers*) expressaram que conseguiriam lidar com a crise (ERNEST & YOUNG, 2020). Assim, fica evidente que o papel do Gestor de Recursos Humanos ganha ainda maior destaque e responsabilidade, uma vez que precisam manter seus funcionários saudáveis, ativos e produtivos.

Como justificativa social, têm-se a crença de que este trabalho auxiliará a sociedade de modo geral, ao conduzir a perspectiva de como o indivíduo se comporta diante de seu serviço, particularmente diante de um contexto pandêmico tal qual o da Covid-19 (MILHOME, 2018).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comprometimento Organizacional

Muito tem se estudado sobre o comprometimento no trabalho e suas influências gerenciais nas últimas décadas. Desde meados de 1970, autores já mostraram que o comprometimento nas organizações pode ser definido como a relação que o funcionário tem com a instituição em que trabalha (MEYER; ALLEN, 1991). Esta relação pode ser vinculada, ainda, ao sentimento de compaixão, lealdade ou uma percepção emocional ou psicológica do funcionário com a instituição. Estes sentimentos estão atrelados a congruência e compartilhamento dos valores organizacionais que, por consequência, cria um forte vínculo

de pertencimento e esforço empregado em direção à organização e suas metas institucionais (KUMASEY, 2017).

É atribuído, ao comprometimento organizacional, níveis tridimensionais de compreensão, sendo eles: a) comprometimento afetivo; b) comprometimento de continuidade (ou instrumental); e c) comprometimento normativo (MEYER; ALLEN, 1990). O comprometimento afetivo está diretamente ligado à identificação pessoal e ao vínculo emocional que o colaborador possui para com sua instituição. O comprometimento de continuidade, por sua vez, se relaciona com o indivíduo de forma a demonstrar os efeitos benéficos e as regalias de estar na instituição (KUMASEY, 2017 *apud* AKITAYO, 2010) e o comprometimento normativo traz à tona um sentimento de obrigação de permanecer na organização (CERIBELI *et al.*, 2019).

Hoje, entende-se que o comprometimento organizacional está mais relacionado com uma unidimensionalidade do que a tridimensionalidade. Isto porque sabe-se que o ser humano é capaz de sentir as três variáveis ao mesmo tempo a níveis diferentes. Desta forma, é necessário que se leve em consideração a influência destes três componentes no indivíduo (ARRAES *et al.*, 2017).

Observa-se que apesar de ser o mais disseminado na área científica, o modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) tem sofrido críticas nos últimos anos. Sollinger, Van Olffen e Roe (2008) enfatizam em seus estudos que o modelo tridimensional estaria embasando os fatores precedentes do comprometimento de forma errônea. Há, portanto, destaque para o entendimento de comprometimento organizacional como um construto unidimensional e afetivo. O comprometimento afetivo, portanto, começou a ganhar destaque nas pesquisas acadêmicas no intuito de preservar o caráter positivo deste tipo de comportamento, que se vincula de modo ativo e valida as condutas de engajamento efetivo e reconhecimento. Por sua vez, estas condutas são manifestadas por entusiasmo nas atividades executadas e empenho orientado à evolução da organização em que se está inserido (CARVALHO, 2018).

O comprometimento afetivo é identificado através de três fatores chaves, que são: 1. convicção e concordância dos valores e dos objetivos organizacionais; 2. flexibilidade e disponibilidade em empregar esforços em benefício da organização; 3. aspiração de continuar membro da organização (CARVALHO, 2018). A partir destes fatores, entende-se que o comprometimento passou a ser conceituado de modo mais abrangente, de modo a se tratar não somente um quesito de lealdade por parte do funcionário, mas sim um relacionamento mútuo em que o colaborador quer e sente que pode contribuir em prol da organização em que está inserido (CARVALHO, 2018).

As abordagens de pesquisa sobre comprometimento organizacional mostram que, além de agregarem para o entendimento geral sobre a área, afetam, também, por consequência, em diversas variáveis que impactam diretamente na experiência do colaborador, sendo elas a intenção de permanecer junto à organização e o desempenho individual (PINHO, 2020).

Assim sendo, propõe-se que

H1: Quanto maior o comprometimento afetivo, maior o desempenho individual no trabalho.

Ferreira (2018) cita algumas variáveis que interferem na análise dos componentes de comprometimento organizacional, como: apoio organizacional, liderança transformacional (que, por sua vez, é aquela que está atrelada ao carisma, que motiva e inspira aos colaboradores) e uma boa prática de *feedbacks* (CARVALHO, 2018). Prática de *feedbacks* é uma das ações promovidas pelas áreas de Recursos Humanos.

2.2 Práticas de Recursos Humanos

A área dos Recursos Humanos (RH) surgiu com o intuito de auxiliar no registro de funcionários, organizar horários de trabalho, abonos e faltas, bem como a folha de pagamento. Com o tempo, a partir da segunda metade do século XIV, o RH começou a ganhar um pouco mais de destaque à medida que novas funções foram atribuídas a ele, tais quais o recrutamento e a seleção de colaboradores e o monitoramento do pessoal (PAIVA, 2017).

Autores como Dutra (1990) propuseram a divisão entre políticas e práticas de RH, sendo a primeira em formato de normas-base para as tomadas de decisão e o comportamento; e a segunda é integralizada por Organização, Sistemas e Métodos (OSM), a gestão dos processos, procedimentos e as técnicas de tomada de decisão que orientam a organização (PAIVA, 2017). A gestão de RH existe para guiar as pessoas de modo a executarem seu trabalho. É válido ressaltar que as práticas de RH tratam-se de feitos isolados que as organizações fazem opção no intuito de atingir alguma meta específica. As políticas de RH, por outro lado, se encontram em um nível acima das práticas, e constituem mais um conjunto que tem foco no colaborador. Por isso, é proposto que as organizações foquem em trabalhar com um Sistema de RH, pois, além de estar em um patamar mais elevado, reverbera várias políticas com o intuito de atingir metas e objetivos mais amplos e gerais (TINTI, 2017).

Sabe-se que hoje, a área da Gestão de Pessoas (GP) possui uma função muito mais gerencial e estratégica do que puramente operacional. Sua função, agora, é de gerar envolvimento dos colaboradores de forma a alcançar os objetivos da organização (LIMA, 2019), sobretudo após a crise da Covid-19. Estudos apontam que a GP se tornou não só mais descentralizada nas organizações, como também mais focada na comunicação interna participativa, que reconhece e faz uso de práticas relacionais para que, desta forma, gerem maior envolvimento advindos de seus funcionários e fomentem o comprometimento pelo trabalho, sobretudo o comprometimento afetivo (PINHO, 2020)

Com o forte contágio e o rápido aumento no número de mortes pelo vírus, as empresas tiveram de tomar medidas de segurança sanitárias para prevenir e proteger seus colaboradores de uma possível infecção. A garantia do bem-estar físico e mental dos colaboradores é fundamental para a manutenção do pessoal e é responsabilidade do RH garantir as melhores condições de trabalho (PAIVA, 2017). Desta forma, muitas organizações fizeram opção pelo trabalho remoto, ou *home office*. Com o cenário incerto que os brasileiros vivenciaram, os trabalhadores experienciaram grande estresse que afetou a produtividade e a capacidade de se criar vínculos mais fortes com seus colegas de trabalho. Por outro lado, pesquisas apontam que, quando expostos a altos níveis de estresse, os indivíduos tendem a recorrer ao seu círculo interno de pessoas, sejam estas seus familiares, amigos, à procura de conforto (CALIGIURI *et al*, 2020).

Com o intuito de remediar altas taxas de estresse e rotatividade, algumas empresas criaram o que podem ser chamados “comitês de crise” e investiram em realocar seus funcionários em teletrabalho, também chamado *home office*. Estes comitês empregaram medidas para garantir a segurança de seus colaboradores e uma maior qualidade de vida no trabalho. Dentre as medidas empregadas³, pode-se citar, a viabilização de VPN para acesso remoto, bem como distribuição de equipamento funcional para àqueles que não o possuíam; investimento em equipamentos de ergonomia para o conforto dos funcionários; oferecimento de apoio psicológico com profissionais capacitados e o monitoramento do *status* físico e

³ É válido ressaltar que as medidas empregadas por cada organização podem variar, dependendo da orça de cada instituição.

psicológico de seus funcionários; reembolso de pacote de internet e energia elétrica e incentivo a não extrapolação da jornada de trabalho (SILVA, 2021).

Agora, com a campanha de vacinação brasileira acelerando, muitas organizações têm optado pela volta do trabalho presencial, de modo escalonado. Apesar do contentamento em saber que existe novamente esperança da volta à normalidade, um novo desafio é encontrado. Desta vez, os gestores de RH terão de saber como resgatar a cultura e o comprometimento organizacionais, taxa de *turnover*, gestão de competências, motivação e engajamento (TINTI, 2017). A ressocialização também é uma barreira a ser enfrentada, uma vez que o novo senso comum sobre proteção e risco de doenças se fazem, muito provavelmente, permanentes. Deste modo, propõe-se que

H2: Quanto maior for a percepção das práticas de RH, maior será o comprometimento afetivo no trabalho.

2.3 Desempenho individual

Os estudos sobre desempenho começaram com Taylor em meados do século XIX, com sua Administração Científica. Segundo ele, o desempenho individual se trata do controle de comportamento individual e proatividade em participar e estar envolvido em inúmeras tarefas, inclusive concluir outras tarefas que não fazem parte de seu cotidiano habitual (IBRAHIM, 2020). Outros autores atribuem o desempenho como sendo a capacidade dos colaboradores de executarem tarefas relacionadas ao trabalho para os quais os colaboradores consigam alcançar suas metas e objetivos relacionados ao trabalho (JAROSZ, 2021).

Hoje, é sabido que o desempenho individual dos funcionários é um dos mais valiosos e críticos coeficientes de determinação de sucesso dentro das organizações. Isto porque o desempenho individual dos empregados colabora e corrobora com o desempenho geral da organização. O desempenho deles pode sofrer influências de diferentes elementos, tais quais: a motivação, maturidade emocional, personalidade, atitude e comportamento individual (JAROSZ, 2021). Autores classificam o desempenho no trabalho em 5 tipos, a saber: 1. desempenho por tarefas (também chamado de proficiência ou desempenho por papel); 2. comportamento de cidadania organizacional; 3. absenteísmo; 4. comportamento de trabalho específico e 5. comportamento de trabalho contraprodutivo (WARR, 2018).

O desempenho por tarefas foca no comportamento individual que é necessário para alcançar metas organizacionais. O comportamento de cidadania organizacional vai mais além do que o que é prescrito para executar o trabalho, todavia é caracterizado por executar tarefas extras por escolha própria, orientar e acompanhar novos membros e assistir aos colegas de trabalho quando necessário. O absenteísmo se trata de uma variável negativa que pode eventualmente ocasionar obstáculos no alcance dos objetivos organizacionais. O comportamento de trabalho específico está atrelado a adaptabilidade, competências técnicas, proatividade, qualidade de trabalho e inovação e o comportamento de trabalho contraprodutivo, por sua vez, está ligado ao danificamento do maquinário, abuso de entorpecentes, bullying, roubo de material de trabalho e tem um teor negativo para a empresa, de modo geral (WARR, 2018).

O desempenho individual, no que lhe diz respeito, é definido, também, pela relevância de comportamentos para alcance de objetivos organizacionais que se atrela, por sua vez, a um composto de consequências e ações que fazem o indivíduo se conectar à organização de forma a atingir os objetivos dessa (BARBOSA, 2019). Pode-se dizer, portanto, que o desempenho individual contribui com o comprometimento afetivo.

Com o melancólico cenário mundial da pandemia do Covid-19, as empresas que optaram e conseguiram migrar para o trabalho remoto sofreram com diversos novos desafios. Os colaboradores, em especial, tiveram que se adaptar às incertezas trazidas com a pandemia, principalmente com o desempenho de seu trabalho individual. No trabalho remoto, os funcionários encontraram um cenário diferente do que estavam acostumados. Tiveram de saber transformar o espaço que antes era somente para fins de moradia em um espaço hábil para cumprir seus afazeres e tarefas. No cenário remoto também foi possível observar que muitos tiveram de se adaptar às tecnologias de forma autônoma, tiveram de ser ainda mais organizados para diferenciar o tempo dedicado ao trabalho e o ócio, bem como saber lidar com eventuais conflitos familiares.

Todos estes fatores influenciaram de forma direta o desempenho individual dos colaboradores e, assim, o desempenho geral da organização, pois sem desempenho individual, não existe desempenho de equipes que, por sua vez, não gera o desempenho organizacional, o que gerou um revés às equipes de RH para resolverem a situação. Algumas métricas utilizadas para medir desempenho são os *Key Performance Indicator* ou KPIs. A eles estão atribuídos os indicadores de desempenho que alocam esforços onde os benefícios possam ser alcançados. Outra métrica utilizada é a Avaliação de Desempenho (AD) que mede o modo em que o colaborador exerce e evolui sua função. A AD auxilia não só os gestores a verificarem o sucesso do trabalho de suas equipes, mas também auxilia a seus colaboradores verificarem introspectivamente o resultado de seu trabalho em comparação aos objetivos organizacionais (AMARAL, 2018).

A partir dessa discussão é proposta a seguinte hipótese:

H3: O comprometimento afetivo medeia a relação entre percepção das práticas de RH e o desempenho individual no trabalho.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho realizado possui abordagem quantitativa, de natureza descritiva, uma vez que é baseado em dados coletados para comparar as variáveis de comprometimento organizacional, sendo elas: a) comprometimento afetivo; b) práticas de Gestão de Pessoas e c) desempenho individual no contexto atual da pandemia da covid-19.

Quadro 1 - Procedimentos metodológicos

| Objetivo de pesquisa | Abordagem | Instrumentos | Amostragem | Amostra | Análise |
|---|--------------|--|---------------------------------------|---|--|
| Avaliar a relação entre comprometimento no trabalho, desempenho individual e práticas de recursos humanos | Quantitativa | Escala de comprometimento organizacional (BASTOS <i>et al.</i> , 2015) | Não probabilística por acessibilidade | Colaboradores de empresas privadas, maiores de 18 anos. | Estatística, descritiva e inferencial (Mann Whitney, Regressão linear e Mediação). |
| | | Escala de desempenho no trabalho (EGDT) QUEIROGA <i>et</i> | | | |

| | | | | | |
|---------------------|--|--|--|--|--|
| durante a pandemia. | | <i>al.</i> , 2015) | | | |
| | | Escala de percepção de políticas e práticas de RH (EPPRH) (DEMO, 2008) | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Esta pesquisa é de natureza não probabilística, com uma amostragem por acessibilidade, composta por pessoas maiores de 18 anos que sejam colaboradores de organizações privadas, dividido em 3 partes (Apêndice A). Na primeira parte do questionário foram colhidos alguns dados demográficos característicos dos respondentes, tais quais: gênero, autodeclaração racial, local de trabalho, escolaridade, salário mensal bruto, cargo ocupado, tempo de trabalho e vínculo trabalhista.

A seguir, o questionário aborda as duas primeiras medidas de comprometimento organizacional - a Medida de Comprometimento Organizacional (BASTOS *et al.*, 2015.) acrescido de quesitos da Escala de Comprometimento Organizacional K.U.T (KLEIN *et al.*, 2014), onde os respondentes puderam medir o quanto estão comprometidos em sua organização. A próxima escala a ser respondida foi a Escala Geral de Desempenho no Trabalho (EGDT) (QUEIROGA *et al.*, 2015), a qual os respondentes puderam medir suas percepções sobre seus desempenhos pessoais no trabalho. Por último, mas não menos importante, vinha a Escala de Percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (DEMO, 2008), a qual os respondentes puderam medir suas respectivas percepções sobre as práticas de recursos humanos em suas organizações.

Na primeira medida foram abordados 11 itens, dentre os quais foram levados em consideração os seguintes fatores - o comprometimento organizacional afetivo e os K.U.T. Na segunda, 20 itens foram abordados, os quais levam em consideração o fator de desempenho por tarefas e o fator desempenho por contexto. Na terceira e última medida, foram abordados 32 itens, os quais levaram em consideração somente a percepção das políticas e práticas em recursos humanos como fator primordial. Todas as três medidas utilizaram-se do método de medição de Likert em 5 pontos, através de uma escala de concordância. Quanto mais próximo de 1, maior era a discordância do respondente frente às afirmativas. Quanto mais próximo de 5, maior era a concordância. A escala Likert tem como propósito distinguir as variações de concordância e discordância, conforme evidenciado nos objetivos da pesquisa.

Para a realização deste construto, um questionário foi elaborado por meio da plataforma Google Forms, divulgado entre os dias 09 de setembro de 2021 e 17 de setembro de 2021, nos canais de comunicação: WhatsApp, LinkedIn e Facebook, cuja amostragem foi não probabilística por acessibilidade (FLICK, 2012).

A amostragem obtida na pesquisa é constituída por 105 respondentes que trabalham em organizações privadas, localizados em oito estados e no Distrito Federal. Em primeiro lugar, os respondentes se encontram localizados majoritariamente no Distrito Federal (78,1%), seguido de Goiás (4,8%) e São Paulo (4,8%), Bahia (2,9%), Pernambuco (2,9%) e Rio Grande do Sul (2,9%), Pará (1,9%), Mato Grosso do Sul (1%) e Rio Grande do Norte (1%).

A média das idades dos respondentes foi de 27,51 anos, sendo 52 pessoas (49,5%) do sexo masculino e 53 (50,3%) do feminino. Quanto à autodeclaração dos respondentes, 56 se

autodeclararam brancos (53,3%), 34 se autodeclararam pardos (32,4%) , 11 se autodeclararam pretos (10,5%) e 4 se autodeclararam amarelos (3,8%). A maioria possui ensino superior completo (48,6%), 37 (35,2%) pessoas possuem ensino médio completo, 13 pessoas (12,4%) possuem algum tipo de especialização e somente 4 (3,8%) possuem mestrado.

Baseado nas médias das rendas familiares dos respondentes, as mulheres ganham cerca de R\$3.839, enquanto os homens ganham cerca de R\$4.474,00. Em termos de classificação de cargos que ocupam no presente, 5 (4,76%) pessoas se encontram em cargo de Alta Gestão (Diretor e Vice-Diretor), 77 (73,33%) são Colaboradores (ou seja, não possuem responsabilidade formal por uma equipe de trabalho e 23 (21,90%) pessoas afirmaram ser Gestoras (Coordenador, Coordenador-geral, Gerente, Chefe do setor, Chefe de serviço etc). Em relação ao vínculo trabalhista destes respondentes, 56 afirmaram ser CLT (53,33%), 26 são Pessoas Jurídicas (24,76%), 17 são estagiárias (16,19%), 2 afirmam estarem sob Regime Estatutário (1,90%), 1 afirma estar sobre contrato (0,95%), 1 afirma ser MEI (Micro Empreendedor Individual) (0,95%), 1 afirma ser profissional liberal (0,95%) e 1 afirma não possuir vínculo (0,95%). A média geral do tempo de serviço dos respondentes foi de, aproximadamente, 2,41 anos para o sexo feminino e 2,57 anos para o sexo masculino, ressaltando-se que àqueles que atuam há menos de 1 ano tiveram de responder o número 0.

A princípio foi feita uma organização e limpeza nos dados obtidos a partir do formulário de modo a corrigir erros existentes. Os valores ou respostas omissas foram deletadas da análise. Nenhum respondente discordou com a pesquisa. Algumas respostas foram ajustadas com o intuito de homogeneizar a análise.

Os testes de hipóteses foram realizados por testes de comparação entre grupos (Mann Whitney) e Regressão linear (técnica robusta para casos de não cumprimento do pressuposto de normalidade dos dados). Para a análise de mediação, o pressuposto da normalidade dos dados foi avaliado por meio do teste de Shapiro-Wilk. Para manter a utilização da média e do desvio padrão como métricas da análise, utilizou-se o processo de *bootstrapping* do banco de dados (1000 reamostragens; 95% IC BCa) para corrigir os desvios de normalidade das variáveis da amostra, mostrando um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias. Com esse procedimento, os dados tendem à normalidade e evita-se o uso de testes não paramétricos (FIELD, 2020). Nos casos das hipóteses testadas com regressão e mediação, a interpretação dos resultados ocorreu pelos intervalos de confiança.

Tendo como princípio esta amostra, serão expostos e apresentados, imediatamente, os resultados conquistados através da presente pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo acompanhará, juntamente à análise de dados, o objetivo geral da pesquisa, com a intenção de facilitar a decodificação de dados e resultados por parte do leitor.

4.1 Confiabilidade

Na tabela a seguir, serão apresentadas a confiabilidade das médias, desvio padrão de acordo com cada fator, como método de avaliação do questionário aplicado.

Tabela 1 - Confiabilidade das medidas

| Fator | Alfa de Cronbach | Intervalo de Confiança do Alfa de Cronbach |
|---|-------------------------|---|
| KUT | 0,88 | 0,84 - 0,91 |
| Comprometimento Organizacional Afetivo | 0,90 | 0,87 - 0,93 |

| Desempenho | | |
|--|------|-------------|
| Tarefa | 0,80 | 0,74 - 0,85 |
| Contexto | 0,87 | 0,84 - 0,90 |
| Percepção de práticas de Recursos Humanos | | |
| Recrutamento e seleção | 0,90 | 0,86 - 0,92 |
| Envolvimento | 0,93 | 0,91 - 0,95 |
| Treinamento, desenvolvimento e estudo | 0,88 | 0,84 - 0,91 |
| Condição de trabalho | 0,82 | 0,76 - 0,87 |
| Avaliação de desempenho e competência | 0,92 | 0,89 - 0,94 |
| Remuneração e competências | 0,80 | 0,74 - 0,86 |

Fonte: Elaboração própria.

Os valores do Alfa de Cronbach podem variar entre 0 até 1,0, sendo que Field (2020) afirma que, apesar de outras literaturas enfatizarem que o valor de 0,8 seja o mais apropriado para testes que dependem da cognição, uma nota de corte de 0,7 seria o ideal para os testes ditos de habilidade. É sabido que a confiabilidade da escala se dará conforme o resultado do alfa, entretanto, Field (2020) enfatiza que este alfa, por sua vez, dependerá da quantidade de itens presentes na escala. Ou seja, quanto mais longa for a escala, maior será o alfa. Isso significa que não necessariamente sua confiabilidade será alta porque o alfa também é.

A partir disso, é evidente que o alfa de todos os fatores se encontra acima de 0,8, o que, na literatura clássica, indica que as escalas apresentam confiabilidade interna, sendo passíveis de serem utilizadas nos testes de hipótese desenhados nesta pesquisa.

4.2 Análise descritiva

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos a partir das médias e desvio padrão dos fatores abordados no questionário.

Tabela 2 - Fatores, médias e desvios padrões.

| Fator | Média | Desvio padrão |
|---|--------------|----------------------|
| KUT | 4.46 | 0.73 |
| Comprometimento Organizacional Afetivo | 3.97 | 0.93 |
| Tarefa | 4,48 | 0.44 |
| Contexto | 4,53 | 0,48 |
| Recrutamento e seleção | 3.57 | 1.17 |
| Envolvimento | 3.95 | 0,99 |
| Treinamento, desenvolvimento e estudo | 4,01 | 1.11 |
| Condição de trabalho | 3.73 | 1,06 |
| Avaliação de desempenho e competência | 3.42 | 1.32 |
| Remuneração e Competências | 3,42 | 0,93 |

Fonte: Elaboração própria.

É perceptível que os fatores: Contexto ($M_{\text{contexto}} = 4,53$, $DP_{\text{contexto}} = 0,48$), Tarefa ($M_{\text{tarefa}} = 4,48$, $DP_{\text{tarefa}} = 0,44$) e KUT ($M_{\text{KUT}} = 4,46$, $DP_{\text{KUT}} = 0,73$) obtiveram as três maiores médias, sendo as duas primeiras advindas da mesma escala no questionário, evidenciando, assim, que - para esta amostra - os fatores manifestados nas variáveis dependentes são um pouco melhores avaliados que o âmbito de percepção e práticas de recursos humanos. Isso pode

significar que os respondentes conseguem identificar e melhor avaliar suas percepções individuais de trabalho do que percepções sistêmicas voltadas à organização.

No âmbito da Percepção de práticas de Recursos Humanos e seus fatores, foram obtidos resultados significativos, se comparados aos outros citados anteriormente, com médias acima de 3,4, salvo o fator de Avaliação de desempenho e competência e remuneração e competência, que obtiveram as médias mais baixas dentre os fatores analisados, o que pode apresentar que a maioria das empresas privadas não possuem práticas de avaliação de desempenho e das competências de seus colaboradores.

4.3 Cargo

A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos através do Teste Mann Whitney, ao serem comparados com os cargos dos respondentes. A escolha destes testes se deve a necessidade de se comparar a diferença de dois grupos em uma variável ordinal, ao levar em consideração os diferentes cargos dos colaboradores nas organizações privadas. Para esta análise, foram considerados os fatores Alta Gestão e Gestão um mesmo em um cargo somente, como método de homogeneização da responsabilidade de gestão .

Tabela 3 - Fatores, cargo, média e desvio padrão e valor de *p*.

| Fator | Cargo | W | Média | Desvio Padrão | Valor-P |
|---------------------------------------|--------------|----------|--------------|----------------------|----------------|
| Comprometimento Afetivo | Colaborador | 658,500 | 3,84 | 0,91 | 0,011 |
| | Gestor | | 4,28 | 0,95 | |
| KUT | Colaborador | 607,500 | 4,36 | 0,74 | 0,002 |
| | Gestor | | 4,74 | 0,65 | |
| Tarefa | Colaborador | 770,000 | 4,44 | 0,47 | 0,093 |
| | Gestor | | 4,63 | 0,34 | |
| Contexto | Colaborador | 726,500 | 4,48 | 0,51 | 0,043 |
| | Gestor | | 4,71 | 0,34 | |
| Recrutamento e Seleção | Colaborador | 1124,500 | 3,645 | 1,14 | 0,295 |
| | Gestor | | 3,353 | 1,27 | |
| Envolvimento | Colaborador | 1124,500 | 3,91 | 1,01 | 0,418 |
| | Gestor | | 4,08 | 0,94 | |
| Treinamento, desenvolvimento e estudo | Colaborador | 882,500 | 3,98 | 1,16 | 0,925 |
| | Gestor | | 4,08 | 0,97 | |
| Condições de trabalho | Colaborador | 947,500 | 3,71 | 1,07 | 0,758 |
| | Gestor | | 3,79 | 1,05 | |
| Avaliação de desempenho e competência | Colaborador | 1040,000 | 3,48 | 1,26 | 0,692 |
| | Gestor | | 3,26 | 1,48 | |
| Remuneração e competência | Colaborador | 959,000 | 2,73 | 0,91 | 0,826 |
| | Gestor | | 2,75 | 1,02 | |

Fonte: Elaboração própria.

Afirma-se que, para o comprometimento afetivo, as médias são diferentes [$W = 658,000$, $p = 0,011$] para os cargos de gestores e colaboradores [$(M_{gestor} = 4,28$; $M_{colaborador} = 3,84)$]. Pela escala KUT o resultado foi o mesmo [$W = 607,500$, $p = 0,002$] [$(M_{gestor} = 4,74$;

$M_{\text{colaborador}} = 4,36$]). Isto indica que os gestores possuem maior comprometimento no trabalho que os colaboradores em geral.

Para o desempenho no trabalho, é nítido que, apesar de significativamente altas e próximas, as médias dos gestores se tornam maiores que as dos colaboradores. No quesito tarefa [$W = 770,000, p = 0,093$], os gestores possuem maior desempenho se comparado aos colaboradores [$M_{\text{gestor}} = 4,63; M_{\text{colaborador}} = 4,44$]. Isso se repete, também, no quesito contexto [$W = 726,500, p = 0,043$] [$M_{\text{gestor}} = 4,71, M_{\text{colaborador}} = 4,48$], o que indica que os gestores desempenham um melhor papel nas organizações.

Para a percepção de políticas e práticas de RH, somente em dois quesitos os colaboradores obtiveram maior média, a saber: 1. recrutamento e seleção [$W = 1124,500, p = 0,295$] [$M_{\text{colaborador}} = 3,645, M_{\text{gestor}} = 3,353$] e 2. avaliação de desempenho e competência [$W = 1040,000, p = 0,692$] [$M_{\text{colaborador}} = 3,48, M_{\text{gestor}} = 3,26$]. Isto pode indicar que os colaboradores possuem maior percepção sobre as competências exigidas e sentem que são mais valorizados ao adentrar a organização. Os gestores, por sua vez, obtiveram maiores médias nos restantes quesitos: envolvimento [$W = 1124,500, p = 0,418$] [$M_{\text{gestor}} = 4,08, M_{\text{colaborador}} = 3,91$], treinamento, desenvolvimento e estudo [$W = 882,5000, p = 0,925$] [$M_{\text{gestor}} = 4,08, M_{\text{colaborador}} = 3,98$] condições de trabalho [$W = 947,500, p = 0,758$] [$M_{\text{gestor}} = 3,79, M_{\text{colaborador}} = 3,71$] e remuneração e competência [$W = 959,000, p = 0,826$] [$M_{\text{gestor}} = 2,75, M_{\text{colaborador}} = 2,73$]. O que isto indica, é que os gestores não só possuem maior percepção sobre estes fatores, mas também podem ser os responsáveis por promover e fomentar, em sua função, estas políticas e práticas na instituição, o que evidencia seu conhecimento sobre o assunto. É válido apontar, também, que as médias obtidas neste último quesito são significativamente próximas, porém a percepção dos gestores sobre a remuneração e competência prevalece.

Com o intuito de testar as hipóteses, utilizou-se o fator de segunda ordem para o construto percepção de prática de RH.

4.4 Hipóteses

Considerou-se como hipótese desta pesquisa que o comprometimento organizacional é unidimensional e afetivo e afeta a relação do colaborador com a organização em que está inserido. Para validação desta teoria, compreende-se como hipóteses a serem validadas, então:

H1: Quanto maior o comprometimento afetivo, maior o desempenho individual no trabalho;

H2: Quanto maior for a percepção das práticas de RH, maior será o comprometimento afetivo no trabalho;

H3: O comprometimento afetivo medeia a relação entre percepção das práticas de RH e o desempenho individual no trabalho.

A tabela 4 apresenta os resultados destas relações.

Tabela 4 - Hipótese, F, R² e Valor de P.

| | | | | Estimativas de Bootstrapping (95% IC BCa) | |
|-----------------------|---------|----------------------|----------------|--|------------------------|
| Hipótese | | R² | Valor-p | Limite Inferior | Limite Superior |
| H1: COMP AFT → DESEMP | 25,335 | 0,197 | <0,001 | 3,187 | 4,129 |
| H1: KUT → DESEMP | 49,944 | 0,327 | <0,001 | | |
| H2: PPRH → COMP AFT | 148,964 | 0,598 | <0,001 | | |

| | | | | | |
|---|--|-------------------------------|--------|--|--|
| H2: PPRH → KUT | 31,520 | 0,240 | <0,001 | | |
| H3 _{intermediária} : PPRH → DESEMP | 21,115 | 0,174 | <0,001 | | |
| H3 _{mediação} : PPRH → COMP_AFT → DESEMP | EI = 0,109 ED = 0,077 ET = 0,186 | - ED = 0,214 ET = 0,598 | 0,025 | EI* = 0,01415 ED** = -0,66 ET*** = 0,113 | EI = 0,239 ED = 0,193 ET = 0,270 |
| H3 _{mediação} : PPRH → KUT → DESEMP | EI = 0,106 ED = 0,080 ET = 0,186 | - ED = 0,352 ET = 0,240 | <0,001 | EI = 0,55 ED = -0,011 ET = 0,114 | EI = 0,190 ED = 0,163 ET = 0,286 |

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Comprometimento afetivo (COMP_AFT), Desempenho (DESEMP), Percepção de práticas de recursos humanos (PPRH). Efeito direto (ED), Efeito indireto (EI), Efeito Total (ET).

Assim como demonstrado na Tabela 4, todas as hipóteses mostraram-se estatisticamente relevantes e significantes. Verificou-se que o comprometimento organizacional afetivo tem impacto direto no desempenho individual dos colaboradores [$(1,100) = 25,335, p < 0,001, R^2 = 0,197$], confirmando a hipótese 1 do estudo. Também foi feita a regressão com a medida de KUT para verificar se esta também impacta de modo significativo o desempenho dos funcionários. O resultado apresentado mostra que, para efeito direto, a KUT também impacta o desempenho dos colaboradores [$(1,100) = 49,944, p < 0,001, R^2 = 0,327$]. O que isto significa é que o desempenho individual dos colaboradores é influenciado pelo comprometimento afetivo. Fica entendido, então, que os colaboradores que possuem sentimento de afeto com a organização que estão inseridos tendem a demonstrar maior desempenho em seu trabalho.

A percepção das práticas de recursos humanos por parte dos colaboradores também afeta o nível de comprometimento afetivo deles [$(1,100) = 148,964, p < 0,001, R^2 = 0,598$], como é confirmado na hipótese 2. Um colaborador que consegue observar as práticas de recursos humanos sendo executadas na instituição tende a desenvolver um maior comprometimento afetivo em relação a esta. Acredita-se que as políticas e práticas de recursos humanos, para que sejam percebidas pelos colaboradores, necessitam primar pelo bem-estar do colaborador (DEMO, 2008). Adicionalmente, foi realizada a mesma regressão de percepção de práticas com a medida KUT para comparação de resultados. Esse apresenta que, individualmente, a KUT influencia a percepção de práticas dos colaboradores [$(1,100) = 31,520, p < 0,001, R^2 = 0,240$].

Para a terceira hipótese, teve de ser feita a mediação entre práticas de RH e desempenho no trabalho. Um dos fatores que medeiam estes dois é o comprometimento afetivo. Para tal, o resultado foi desmembrado em três efeitos, a saber: a) Efeito Indireto; b) Efeito Direto e c) Efeito Total. Para a discussão desta hipótese, foi levada em consideração os efeitos direto e indireto. Todos os pressupostos da mediação foram confirmados pelas hipóteses anteriores, sendo as relações entre as variáveis do estudo estatisticamente significantes.

O efeito de mediação (efeito indireto) do modelo [$\beta = 0.109, IC\ BCa (0.014 - 0.239)$] foi significativo. O efeito total do modelo (percepção de prática de RH impactando o desempenho individual) [$\beta = 0.186, 95\% IC\ Bca (0.113 - 0.270), R^2 = 0.214 (21.4\%)$] também foi significativo. Por fim, o efeito direto do modelo (percepção de práticas de RH impactando desempenho individual, controlado por comprometimento afetivo) [$\beta = 0.077, 95\% IC\ Bca (-0.066 - 0.193), R^2 = 0.598 (59.8\%)$] não foi significativo, indicando uma situação de mediação completa do modelo. A partir destes índices, afirma-se que a mediação explica 58,6% da relação entre percepção de prática de RH e desempenho individual no trabalho.

Outro fator que medeia a relação entre percepção de práticas e desempenho no trabalho é a KUT. Para tanto, o resultado desta mediação também foi destrinchado nos três efeitos mencionados. O efeito de mediação (efeito indireto) deste modelo [$\beta = 0,106$, IC BCa (0,55 - 0,190)] foi significativo. O efeito total (percepção de práticas de RH impactando o desempenho individual) [$\beta = 0,186$, 95% IC BCa (0,114 - 0,286), $R^2 = 0,240$ (24,8%)] foi, de mesmo modo, significativo. Já o efeito direto deste modelo (percepção de práticas de RH impactando desempenho individual, controlado pela KUT) [$\beta = 0,080$, 95% IC BCa (-0,011 - 0,163), $R^2 = 0,352$ (35,2%)] não foi significativo, o que indica, por sua vez, uma mediação completa do modelo. Baseado nestes índices, é possível afirmar que esta mediação somente explica cerca de 56,9% dos casos relacionados entre percepção de práticas de RH e desempenho individual. É válido ressaltar que, quando analisado individualmente, sem mediação, o valor de R^2 da medida de KUT é 2,79 vezes menor do que quando utilizado para o efeito de mediação. Isso pode significar que, para esta amostragem, a medida de KUT não seja a melhor para poder comprovar e explicar o comprometimento organizacional no trabalho.

5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo geral avaliar a relação entre comprometimento no trabalho, desempenho individual e práticas de recursos humanos durante o contexto da pandemia da covid-19. Nesta pesquisa, focou-se no setor privado como amostragem, a partir dos estudos realizados por Pinho (2020) no setor público.

Após analisar os dados obtidos através de regressão linear e mediação, foi possível confirmar que o comprometimento organizacional é afetivo, unidimensional, com maior percepção expressada pelos gestores e responsável por intensificar as percepções dos colaboradores sobre práticas de recursos humanos, promovendo maior desempenho individual no trabalho.

O presente trabalho conseguiu atingir seu objetivo geral de avaliação e correlação ao separar, primeiramente, os fatores comprometimento no trabalho, desempenho e práticas de RH e analisá-los individualmente e, posteriormente, gerar as correlações dos fatores segundo as hipóteses propostas neste trabalho. Desta forma, fica entendido que o comprometimento afetivo é um grande potencializador para as organizações privadas pois ele intensifica o desempenho individual dos colaboradores, o que é essencial para que a instituição atinja seus objetivos e metas.

Dentre as possíveis limitações deste trabalho, tem-se o tamanho da amostra, o tipo de organização que em que a pesquisa foi aferida, a quantidade de cargos de gestão e alta gestão (em comparação com o número de cargos de colaboradores) que foram insuficientes para se fazer uma análise mais minuciosa de impacto das variáveis estudadas neste trabalho.

Como agenda futura, é recomendada a expansão deste tema para demais áreas de aplicação que não somente organizações privadas e com estudos voltados à natureza qualitativa associada ao desempenho dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

AMARAL, B. G. D.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. I.; DUTRA, A. Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina?. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 147-169, 29 out. 2018.

ARRAES, Vanessa Machado *et al.* Relação entre aspectos de modernidade organizacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 67-85, 2017.

BARBOSA, Filipa Daniela Pereira. **Florzinhas e Unicórnios: a influência das boas práticas de gestão de recursos humanos no desempenho individual e organizacional**. 2021. Tese (Doutorado em Gestão de Organizações Sociais) - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Lamego, 2021.

CALIGIURI, Paula *et al.* International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: implications for future research and practice. **Journal of International Business Studies**, n. 51, p. 697-713, 2020.

CARVALHO, Virgínia D.; ALMEIDA, Cleusimar Cardoso Alves. Valores pessoais e comprometimento afetivo em conselhos municipais de assistência social. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 4, p. 476-484, 2018.

CÉSAR, Luiz Guilherme Dias; NEVES, Livia A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, v. 5, p. 192-205, 2020.

IBGE. **Conheça o Brasil - População: cor ou raça**. Cor ou raça. 2020. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>. Acesso em: 16 out. 2021.

FERREIRA, José Rodrigues. **Uma análise da relação entre flexibilização no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização**. 2018. 27 f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018

FIELD, Andy. **Descobrimo a Estatística Usando o SPSS**. Porto Alegre: Grupo A, 2020.

FIUZA, Gisela Demo. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 77-101, 2008.

IBRAHIM, Munawar *et al.* Improving the Performance of the Civil Servant of Aceh Health Department During Pandemic Covid-19. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL SCIENCE, POLITICAL SCIENCE, AND HUMANITIES (ICoSPOLHUM 2020)*. **Anais...** Atlantis Press, 2021. p. 140-146.

JAROSZ, Joanna. The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, v. 19, n. 1, p. 4-27, 2021.

KUMASEY, Anthony Sumnaya; BAWOLE, Justice Nyigmah; HOSSAIN, Farhad. Organizational commitment of public service employees in Ghana: do codes of ethics matter?. **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, n. 1 suppl, p. 59-77, 2017.

LIMA, Charlize Costa Andrade; ROWE, Diva Ester Okazaki. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. x-x, 2019.

LÍRIO, Angélica Barbieri; SEVERO, Eliana Andréa; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de. A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, 2018.

LOPES, Helga Marta Machado Santa Comba. **O alinhamento entre estratégia, políticas e práticas de recursos humanos e as percepções dos militares do exército quanto às práticas de recursos humanos"**. Tese (Doutorado em Economia e Gestão), Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa. Lisboa, 2021.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; DOS-SANTOS, M. G. Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional?. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 16, n. 3, p. 232-252, 12 dez. 2018.

NETO, Cátia Filipa; CRUZ, Sofia Alexandra. Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 34, p. 47-72, 2017.

PAIVA, Luis Eduardo Brandão *et al.* Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 55-69, 2017.

PAULA, Alexandre Pinto Vieira de; QUEIROGA, Fabiana. Satisfacción en el trabajo y clima organizacional: su relación con autoevaluaciones de desempeño. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 362-373, 2015.

PINHO, Ana Paula Moreno *et al.* Do human resources practices influence organizational commitment? Evidence for the Brazilian retail sector. **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 18, p. 52-66, 2020.

PINHO, Ana Paula Moreno; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva de; SILVA, Clayton Robson Moreira da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020.

PUENTE-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves (org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.

SILVA, Carla Diniz dos Santos da; MORAES, Ana Beatriz Gomes de Mello. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise—a Pandemia de COVID-19. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 2, p. 214-232, 2021.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Grupo A, 2013.

TINTI, Joel Adame *et al.* O impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, p. 636-653, 2017.

WARR, Peter; NIELSEN, Karina. Wellbeing and work performance. **Handbook of well-being**. Salt Lake City, UT: DEF Publishers, 2018.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Comprometimento no trabalho

Você está sendo convidado(a) a participar anônima e voluntariamente de uma pesquisa vinculada ao Programa de Graduação em Administração do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Sua participação contribuirá para maior compreensão acerca da relação entre desempenho individual, comprometimento no trabalho e práticas de recursos humanos no seu local de trabalho.

Para participar, é necessário ser colaborador de empresa privada e maior de 18 anos.

A participação consistirá apenas na resposta deste formulário. Seus dados são confidenciais e nenhuma informação pessoal será divulgada. Os resultados deste trabalho poderão ser divulgados em contexto acadêmico.

O preenchimento do questionário demanda, em média, entre 5 a 10 minutos.

Caso você sinta qualquer desconforto no preenchimento deste formulário, você deve interromper seu preenchimento e, se necessário, entrar em contato com o pesquisador responsável.

Agradecemos, desde já, a gentileza pela sua participação. Caso queira mais informações sobre a pesquisa, entrar em contato com o(s) pesquisador(es).

Pesquisadora: Ana Carolina Duarte Santana (carolina.duarte@sempreceub.com) / (61) 9 8251-2018

Orientador: Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza (igor.souza@ceub.edu.br)

Sou maior de idade, colaborador de empresa privada e concordo com os termos da pesquisa *

Concordo

Não concordo

Dados Demográficos

Nesta primeira etapa serão coletados alguns dados sobre o seu perfil.

Qual o seu gênero? *

- Feminino
- Masculino
- Outro:

Qual a sua autodeclaração racial? *

- Amarelo
- Branco
- Indígena
- Pardo
- Preto

Local de Trabalho (UF): *

Idade (anos) *

Sua resposta

Qual sua escolaridade? *

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Salário mensal bruto (em R\$) *

Coloque o valor de sua remuneração mensal no órgão, sem considerar os descontos realizados na folha de pagamento.

Sua resposta

Cargo que você ocupa atualmente na organização em que trabalha *

- Alta Gestão (Diretor, Vice-Diretor)
- Gestor (Coordenador, Coordenador-geral, Gerente, Chefe do setor, Chefe de serviço, entre outros similares).
- Colaborador (você não é responsável formal por uma equipe de trabalho)

Tempo de trabalho na empresa (anos) *

Caso esteja trabalhando há menos de 1 ano na empresa, preencha o campo com o valor 0 (zero).

Sua resposta

Qual seu vínculo trabalhista? *

CLT

Pessoa Jurídica

Estágio

Outro: _____

ANEXO A - MEDIDA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Medida de comprometimento organizacional

Nesta seção serão apresentadas frases afirmativas sobre sua percepção da realidade de seu trabalho e a organização em que você trabalha.

Avalie o quanto você concorda com a afirmativa apresentada.

Quanto mais próximo de 1, maior é a discordância; quanto mais próximo de 5, maior é a concordância com a afirmativa.

1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para qual é ótimo trabalhar. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

2. Sinto os objetivos de minha organização como de fossem os meus. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

7. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho. *

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

8. O quanto você está comprometido com a organização em que trabalha? *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Pouco | <input type="radio"/> | Muito |

9. Até que ponto você se importa com a organização em que trabalha? *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Pouco | <input type="radio"/> | Muito |

10. O quanto você é dedicado a crescer junto à empresa? *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Pouco | <input type="radio"/> | Muito |

11. Até que ponto você escolheu estar comprometido(a) com a organização em meio à pandemia da covid-19? *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Pouco | <input type="radio"/> | Muito |

ANEXO B - ESCALA DE DESEMPENHO GERAL NO TRABALHO

Escala de desempenho geral no trabalho - EDGT

Nesta seção serão apresentadas frases afirmativas sobre sua percepção sobre seu desempenho individual, na realidade da organização em que você trabalha, também no contexto de pandemia.

Avalie o quanto você concorda com a afirmativa apresentada.

Quanto mais próximo de 1, maior é a discordância; quanto mais próximo de 5, maior é a concordância com a afirmativa.

1. Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

2. Executo adequadamente tarefas difíceis. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

3. Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da Organização. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

4. A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da Organização. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

5. Realizo meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano). *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

6. Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

7. Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela Organização. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

8. Contribuo com alternativas para a soluo de problemas e a melhoria de processos da Organizao. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

9. Planejo a execuo do meu trabalho definindo aes, prazos e prioridades. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

10. Planejo aes de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

11. Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

12. Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

13. Adapto minha rotina às alterações das metas da Organização. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

14. Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

15. Executo adequadamente tarefas rotineiras. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

16. Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

17. Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

18. Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

19. Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

20. Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas. *

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | Sempre |

ANEXO C - ESCALA DE PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

