

4

Resultados

Os resultados estão apresentados e analisados da seguinte forma: em primeiro lugar apresenta-se o perfil da amostra (correspondentes aos dados da quarta parte do questionário); em segundo, apura-se os níveis de comprometimento (terceira parte do questionário) e as características e percepções do Sistema de Gestão de Desempenho (primeira parte do questionário); na seqüência, efetua-se uma comparação entre as respostas relativas a terceira e a primeira parte do questionário (comprometimento x características dos sistemas e comprometimento x percepções sobre o sistema); finalmente, apuram-se os aspectos relativos ao contrato psicológico (segunda parte do questionário) e sua influência sobre o comprometimento.

4.1

Perfil da Amostra

Foram coletadas 71 respostas e o perfil dos respondentes foi identificado a partir dos dados coletados através da quarta parte do questionário e teve como objetivo levantar dados tanto do indivíduo como da organização que o mesmo trabalha.

Com relação ao indivíduo, foram apuradas informações quanto ao sexo, idade, área e função exercida dentro da organização, tempo de mercado e de trabalho dentro da atual organização, bem como experiência com Sistema de Gestão de Desempenho em outras organizações e na atual. Sobre a empresa, foram coletado dados quanto ao tipo de gestão, porte da organização e setor econômico que a mesma se situa.

O Quadro 6 apresenta a distribuição de freqüências e porcentagens dos referidos dados.

Quanto ao indivíduo, observou-se uma maior concentração de respondentes do sexo masculino (63,4%), em comparação ao sexo feminino (36,6%), porém ambos com idade mais frequente entre 26 a 35 anos (77,1% no total).

Por outro lado, a amostra está bem distribuída no que se refere à função exercida dentro da organização, bem como à experiência anteriores e na organização atual quanto ao Sistema de Gestão de Desempenho, o que enriquece o presente estudo.

Chama a atenção o fato de que os indivíduos da amostra tem em sua maioria de 6 a 10 (39,4%) ou 11 a 20 (32,4%) anos de experiência no mercado. Entretanto, o tempo de trabalho dentro da atual organização se concentra entre as faixas de até 2 anos (33,8%) e entre 3 a 5 anos (32,4%). Isso demonstra que grande parte parte dos respondentes vem trocando de emprego nos últimos anos.

Já em relação ao perfil das organizações, verificou-se uma concentração da amostra em organizações com gestão profissional (85,9%) e com mais 1000 funcionários (70,4%). Um pouco mais da metade (53,5%) são empregados em empresas prestadoras de serviço, enquanto que as situadas no setor de indústrias e comércio representam respectivamente 22,5% e 16,9%.

Quadro 6 - Perfil da Amostra

Variável	Categoria	Frequência	Porcentagem (%)
Sexo	Masculino	45	63,4%
	Feminino	26	36,6%
	Não respondentes	0	0,0%
	Total	71	100%
Idade	Até 25 anos	2	2,8%
	De 26 a 35 anos	55	77,5%
	De 36 a 45 anos	10	14,1%
	De 46 a 55 anos	3	4,2%
	Acima de 56 anos	1	1,4%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	
Tipo de Organização	Estatual	7	9,9%
	Gestão Familiar	2	2,8%
	Gestão Profissional	61	85,9%
	Não respondentes	1	1,4%
	Total	71	100,0%
Porte da Organização	Até 20 funcionários	2	2,8%
	De 21 a 100 funcionários	4	5,6%
	De 101 a 500 funcionários	7	9,9%
	De 501 a 1000 funcionários	8	11,3%
	Acima de 1000 funcionários	50	70,4%
	Não respondentes	0	0,0%
	Total	71	100,0%

Quadro 6 - Perfil da Amostra (continuação)

Variável	Categoria	Frequência	Porcentagem (%)
Área que atua na organização	Marketing	23	32,4%
	Operações	6	8,5%
	Financeiro	6	8,5%
	Recursos Humanos	6	8,5%
	Tecnologia da Informação	8	11,3%
	Qualidade	2	2,8%
	Jurídico	2	2,8%
	Engenharia	1	1,4%
	Outros	17	23,9%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	
Função na organização	Execução	21	29,6%
	Coordenação	19	26,8%
	Gerência	28	39,4%
	Direção	2	2,8%
	Vice-presidência/ Presidência	0	0,0%
	Não respondentes	1	1,4%
Total	71	100,0%	
Tempo de Mercado	Até 2 anos	0	0,0%
	Entre 3 e 5 anos	13	18,3%
	Entre 6 e 10 anos	28	39,4%
	Entre 11 a 20 anos	23	32,4%
	Acima de 21 anos	5	7,0%
	Não respondentes	2	2,8%
Total	71	100,0%	
Tempo na organização	Até 2 anos	24	33,8%
	Entre 3 e 5 anos	23	32,4%
	Entre 6 e 10 anos	13	18,3%
	Entre 11 a 20 anos	6	8,5%
	Acima de 21 anos	1	1,4%
	Não respondentes	4	5,6%
Total	71	100,0%	
Participação em outros SGD	Sim	42	59,2%
	Não	29	40,8%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	
Já trabalha quando SGD foi implementado	Sim	34	47,9%
	Não	37	52,1%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	
Atividade da organização	Comércio	12	16,9%
	Financeiro	4	5,6%
	Indústria	16	22,5%
	Serviços	38	53,5%
	Governo	1	1,4%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	

4.2

Análise do comprometimento

A pesquisa buscou, através do questionário, identificar os níveis de comprometimento dos indivíduos da amostra, em relação à organização bem como em relação às metas estabelecidas através do Sistema de Gestão de Desempenho.

Para cada grupo de questões de cada dimensão do comprometimento foram calculadas médias das respostas em escala Likert de cinco pontos. Cada dimensão era então classificada adotando o seguinte critério:

- Média abaixo de três: não comprometido;
- Média igual a três: indiferente;
- Média acima de três: comprometido.

Através do Quadro 7, podemos observar que a amostra, no que diz respeito à organização, apresenta apenas níveis altos de comprometimento no aspecto afetivo (62,0%), enquanto que, para os aspectos de continuação e normativo, os níveis de não comprometimento apresentam maior porcentagem, 76,1% e 66,2% respectivamente.

Já com relação às metas, as três dimensões tiveram níveis de comprometimento acima de 50%: afetivo (90,1%), de continuação (56,3%) e normativo (77,5%) o que demonstra de maneira feral um maior comprometimento em relação à meta do que em relação à organização.

Vale destacar também que em ambos os objetos de comprometimento, o aspecto afetivo é o mais freqüente.

Quadro 7 - Perfil do Comprometimento

Variável	Categoria	Frequência	Porcentagem (%)
Organização Afetivo	Não comprometido	20	28,2%
	Indiferente	7	9,9%
	Comprometido	44	62,0%
	Não respondentes	0	0,0%
	Total	71	100%
Organização De Continuação	Não comprometido	54	76,1%
	Indiferente	2	2,8%
	Comprometido	15	21,1%
	Não respondentes	0	0,0%
	Total	71	100%
Organização Normativo	Não comprometido	47	66,2%
	Indiferente	10	14,1%
	Comprometido	14	19,7%
	Não respondentes	0	0,0%
	Total	71	100%
Meta Afetivo	Não comprometido	2	2,8%
	Indiferente	5	7,0%
	Comprometido	64	90,1%
	Não respondentes	0	0,0%
	Total	71	100%
Meta De Continuação	Não comprometido	17	23,9%
	Indiferente	13	18,3%
	Comprometido	40	56,3%
	Não respondentes	1	1,4%
	Total	71	100%
Meta Normativo	Não comprometido	7	9,9%
	Indiferente	8	11,3%
	Comprometido	55	77,5%
	Não respondentes	1	1,4%
	Total	71	100%

4.3

Análise do comprometimento x perfil da amostra

Com objetivo de verificar a existência de diferenças entre os níveis de comprometimento de acordo com o perfil dos entrevistados da amostra foram realizados Testes de Hipótese do tipo *T-test* para diferença de amostras independentes.

Nesse processo, as classificações que compõem determinado critério do perfil são agrupadas e calcula-se a média dos níveis de comprometimento para cada grupo. Através, então, do teste de Hipótese, verifica-se se é possível considerar estatisticamente que as médias identificadas são diferentes. Neste procedimento, calcula-se o coeficiente de significância *p-value* que é então

confrontado com o nível de significância estabelecido para o experimento. No caso de *p-value* ser menor que o nível estipulado, podemos estatisticamente rejeitar a hipótese nula ($H_0: \mu_1 = \mu_2$) e considerar que existe diferença nos níveis de comprometimentos dos grupos estabelecidos.

Os níveis de comprometimento são formados pela média das respostas da Escala Likert (de 1 a 5) para determinada dimensão do comprometimento. Tais testes foram realizados através do software SPSS e os resultados gerados pelo sistema são apresentados no Apêndice 02.

No Quadro 8, a seguir, são apresentados os *p-values* encontrados abaixo do nível de significância de 5%, bem como a indicação da comparação entre as médias dos grupos definidos. É importante também salientar que não foi possível realizar o Teste de Hipótese com todos os itens do perfil, devido à concentração de respostas em determinada classificação desses critérios, o que provoca uma assimetria na amostra que pode comprometer os resultados do teste em questão.

Quadro 8 - Perfil da Amostra x Níveis de Comprometimento

Perfil x Comprometimento	Grupos do Teste de Hipótese	Organização - Afetivo		Organização - Continuação		Organização - Normativo		Meta - Afetivo		Meta - Continuação		Meta - Normativo	
		p-value	μ	p-value	μ	p-value	μ	p-value	μ	p-value	μ	p-value	μ
Sexo	1 = Masculino	0,045	3,14									0,01	4,05
	2 = Feminino		3,54										3,44
Função	1 = Execução/ Supervisão												
	2 = Gerência para cima												
Tempo de Mercado	1 = até 10 anos	0,006	3,07										
	2 = Acima de 10 anos		3,62										
Tempo na Organização	1 = Até 2 anos												
	2 = Acima de 2 anos												
Participação em outro SGD	1 = Sim												
	2 = Não												
Já trabalhava na implantação do SGD	1 = Sim							0,011	3,9				
	2 = Não								4,31				

Pode-se notar pelo Quadro 8, que o comprometimento afetivo em relação à organização é menor para os entrevistados com menos de 10 anos de mercado do que para aqueles com mais de 10 anos de mercado. De fato, pode-se dizer que profissionais com mais anos de experiência tendem também a buscar uma maior estabilidade profissional. Tais relações mais duradouras se baseiam em um maior envolvimento pessoal com a organização e uma busca de identidade que estimulam tal tipo de comprometimento.

Outro ponto que se pode observar é que o comprometimento afetivo em relação à meta é menor para os entrevistados que já trabalhavam na organização quando esta implantou seu Sistema de Gestão de Desempenho do que para os que

foram contratados depois. Uma possível explicação para tal resultado pode estar na resistência que os funcionários mais antigos podem demonstrar perante a nova prática em comparação com o antigo modelo de gestão.

Por fim, a pesquisa demonstrou que o comprometimento afetivo com relação à organização é maior entre os entrevistados do sexo feminino do que nos para os do sexo masculino. Entretanto, o comprometimento normativo em relação à meta é maior para os entrevistados do sexo masculino do que para os do sexo feminino.

Para os demais critérios, não foram encontradas evidências estatísticas de diferença entre os níveis de comprometimento entre os entrevistados da amostra.

4.4

Características e percepções do Sistema de Gestão de Desempenho

Com relação ao Sistema de Gestão de Desempenho, a pesquisa levantou dados sobre as características dos modelos implementados nas organizações bem como informações referentes às percepções dos indivíduos a respeito dos mesmos.

O Quadro 9 a seguir, apresenta a frequência e a porcentagem da amostra, no que diz respeito à abrangência dos níveis da organização contemplados com o sistema, os tipos de indicadores utilizados, a periodicidade em que é feita a avaliação e as formas de recompensas oferecidas.

Quanto à abrangência, observa-se que, na maioria da amostra, todos os níveis são contemplados com o Sistema de Gestão de Desempenho. Existe, porém, uma maior concentração no nível gerencial (94,4%) e uma menor concentração no nível de execução (77,5%).

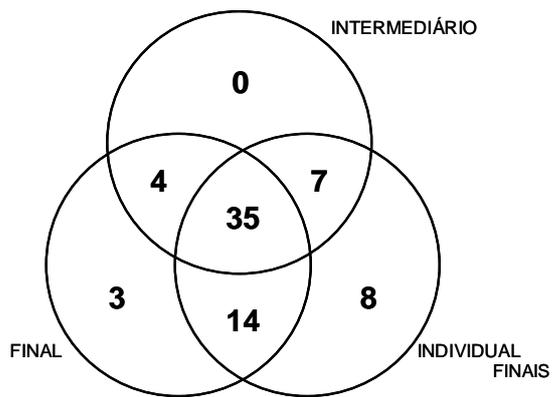
Quadro 9 - Perfil das características do Sistema de Gestão de Desempenho

Variável	Categoria	Frequência	Porcentagem (%)
Abrangência	Execução	55	77,5%
	Coordenação	63	88,7%
	Gerencial	67	94,4%
	Direção	63	88,7%
	Não respondentes	1	1,4%
Indicadores	Financeiro - final	54	76,1%
	Não financeiro - final	44	62,0%
	Financeiro - intermediário	35	49,3%
	Não Financeiro - intermediário	39	54,9%
	Financeiro - Individual	38	53,5%
	Não Financeiro - Processo	54	76,1%
	Comportamental	43	60,6%
	Não respondentes	1	1,4%
Periodicidade	Mensal	6	8,5%
	Trimestral	6	8,5%
	Semestral	19	26,8%
	Anual	40	56,3%
	Outros	0	0,0%
	Não respondentes	0	0,0%
Recompensa	Financeiras	58	81,7%
	Não financeiras	10	14,1%
	Ação de reconhecimento	13	18,3%
	Nenhuma	10	14,1%
	Não respondentes	0	0,0%

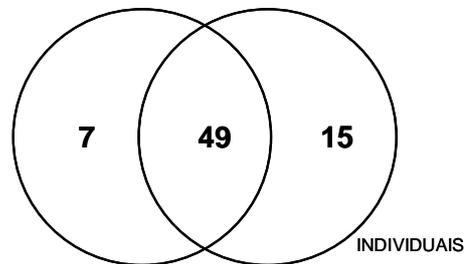
A Figura 5 apresenta um maior detalhamento dos tipos de indicadores no que diz respeito tanto a sua verticalidade (finais da organização x intermediários do setor x individuais) quanto a sua horizontalidade (financeiro x não financeiro).

Na figura 5.1, pode-se verificar que quase 50% dos indivíduos da amostra (35 em 71 respondentes) identificam, nos Sistemas de Gestão de Desempenho, tanto indicadores finais relativos à organização, quanto indicadores intermediários relativos ao setor e indicadores individuais. Além disso, nota-se que nenhum dos sistemas observados possui apenas indicadores intermediários.

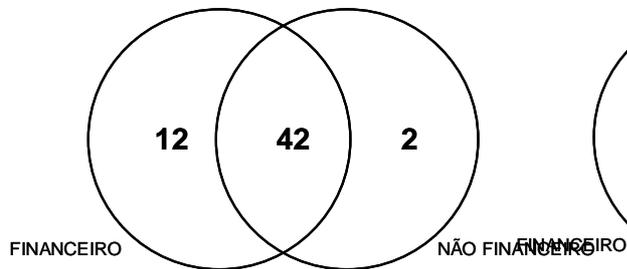
Figura 5 - Detalhamento dos tipos de indicadores



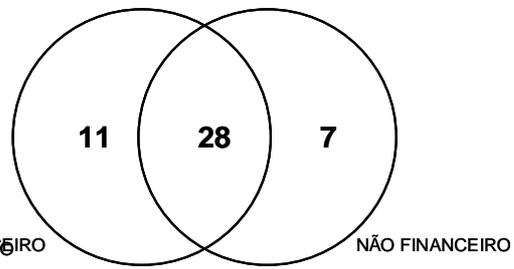
5.1 - TIPOS DE INDICADORES



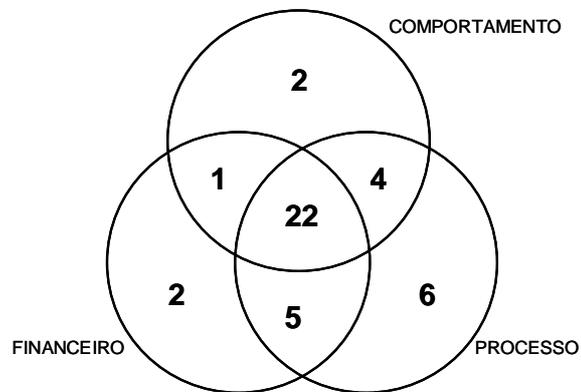
5.2 - INDICADORES FINAIS X INDIVIDUAIS



5.3 - INDICADORES FINAIS



5.4 - INDICADORES INTERMEDIÁRIOS



5.5 - INDICADORES INDIVIDUAIS

Através da figura 5.2 pode-se fazer a distinção entre os tipos de sistemas observados na amostra, de acordo com que foi defendido por William (1998, apud Fletcher 2001):

- 7 podem ser considerados apenas Sistemas de Medição de Desempenho (somente indicadores finais relativos à organização);
- 15 podem ser considerados apenas Sistemas de Avaliação de Desempenho (somente indicadores finais relativos ao indivíduo);
- 49 podem ser considerados Sistemas de Gestão de Desempenho (com indicadores relativos à organização e ao indivíduo).

Outro importante ponto a ser observado e defendido por diversos autores refere-se à presença expressiva nos sistemas da amostra de indicadores não financeiros conforme exposto nas figuras 5.3, 5.4 e 5.5.

Já relativo à periodicidade, pode-se verificar também que as organizações representadas com indivíduo na amostra, em sua maioria, aplicam seus sistemas anualmente (56,3%) e em seguida semestralmente (26,8 %).

Quanto aos tipos de premiação utilizados pelas empresas, observa-se que as recompensas financeiras são expressivamente mais utilizadas (81,7%). Nota-se também que as ações de reconhecimento em público (18,3%) são mais utilizadas que a oferta de benefícios não-financeiros. Além disso, 14,1 % dos respondentes informaram que suas organizações não disponibilizam nenhum tipo de recompensa.

Em todos estes casos, vale ressaltar, no entanto, que é possível que haja, na amostra, indivíduos que trabalham nas mesmas organizações, já que não se fez restrições quanto a esta possibilidade, na distribuição dos questionários.

As informações relativas às percepções do indivíduo quanto os Sistemas de Gestão de Desempenho de suas organizações são expostas no Quadro 10.

Quadro 10 - Perfil das percepções sobre os Sistemas de Gestão de Desempenho

Afirmção	Categoria	Frequencia	Porcentagem (%)
Os objetivos do Sistema de Gestão de Desempenho são claros.	Discordo totalmente	1	1,4%
	Discordo	5	7,0%
	Não concordo nem discordo	13	18,3%
	Concordo	30	42,3%
	Concordo totalmente	22	31,0%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	
As regras do Sistema de Gestão de Desempenho são de fácil entendimento.	Discordo totalmente	2	2,8%
	Discordo	9	12,7%
	Não concordo nem discordo	15	21,1%
	Concordo	33	46,5%
	Concordo totalmente	12	16,9%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	
Os indicadores do Sistema de Gestão de Desempenho são de fácil entendimento.	Discordo totalmente	4	5,6%
	Discordo	10	14,1%
	Não concordo nem discordo	18	25,4%
	Concordo	31	43,7%
	Concordo totalmente	8	11,3%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	
As metas do Sistema de Gestão de Desempenho são de fácil entendimento.	Discordo totalmente	2	2,8%
	Discordo	6	8,5%
	Não concordo nem discordo	8	11,3%
	Concordo	43	60,6%
	Concordo totalmente	10	14,1%
	Não respondentes	2	2,8%
Total	71	100,0%	
Os indicadores que são utilizados para avaliar o meu desempenho são diretamente ligados ao tipo de trabalho que eu faço.	Discordo totalmente	1	1,4%
	Discordo	9	12,7%
	Não concordo nem discordo	6	8,5%
	Concordo	42	59,2%
	Concordo totalmente	13	18,3%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	
Eu percebo claramente a relação entre as metas que são utilizadas para avaliar o meu desempenho e a estratégia da empresa.	Discordo totalmente	3	4,2%
	Discordo	9	12,7%
	Não concordo nem discordo	14	19,7%
	Concordo	35	49,3%
	Concordo totalmente	10	14,1%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	
Eu participo da definição dos indicadores utilizados na minha avaliação.	Discordo totalmente	10	14,1%
	Discordo	13	18,3%
	Não concordo nem discordo	15	21,1%
	Concordo	19	26,8%
	Concordo totalmente	14	19,7%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	
Eu participo na definição das metas estabelecidas para minha avaliação.	Discordo totalmente	9	12,7%
	Discordo	10	14,1%
	Não concordo nem discordo	12	16,9%
	Concordo	25	35,2%
	Concordo totalmente	14	19,7%
	Não respondentes	1	1,4%
Total	71	100,0%	
Tenho acesso a informações que me permitem acompanhar continuamente os meus resultados com relação ao meu desempenho.	Discordo totalmente	4	5,6%
	Discordo	13	18,3%
	Não concordo nem discordo	11	15,5%
	Concordo	26	36,6%
	Concordo totalmente	17	23,9%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	
O Sistema de Gestão de Desempenho permite identificar, em tempo hábil, pontos de melhoria que aprimorem o meu desempenho.	Discordo totalmente	6	8,5%
	Discordo	16	22,5%
	Não concordo nem discordo	22	31,0%
	Concordo	20	28,2%
	Concordo totalmente	7	9,9%
	Não respondentes	0	0,0%
Total	71	100,0%	

Quadro 10 - Perfil das percepções sobre os Sistemas de Gestão de Desempenho (continuação)

Afirmiação	Categoria	Frequencia	Porcentagem (%)
Tenho a oportunidade de debater com meu chefe pontos de melhoria e definir planos de ação.	Discordo totalmente	2	2.8%
	Discordo	10	14.1%
	Não concordo nem discordo	14	19.7%
	Concordo	33	46.5%
	Concordo totalmente	12	16.9%
	Não respondentes	0	0.0%
Total		71	100.0%
O Sistema de Gestão de Desempenho cria oportunidades concretas para o meu desenvolvimento profissional.	Discordo totalmente	7	9.9%
	Discordo	9	12.7%
	Não concordo nem discordo	23	32.4%
	Concordo	22	31.0%
	Concordo totalmente	10	14.1%
	Não respondentes	0	0.0%
Total		71	100.0%
O Sistema de Gestão de Desempenho contribui para democratizar a tomada de decisões na empresa.	Discordo totalmente	9	12.7%
	Discordo	19	26.8%
	Não concordo nem discordo	24	33.8%
	Concordo	14	19.7%
	Concordo totalmente	4	5.6%
	Não respondentes	1	1.4%
Total		71	100.0%
O Sistema de Gestão de Desempenho me permite conhecer melhor a estratégia da empresa.	Discordo totalmente	11	15.5%
	Discordo	9	12.7%
	Não concordo nem discordo	26	36.6%
	Concordo	18	25.4%
	Concordo totalmente	7	9.9%
	Não respondentes	0	0.0%
Total		71	100.0%
O Sistema de Gestão de Desempenho me permite conhecer melhor o desempenho da empresa.	Discordo totalmente	14	19.7%
	Discordo	16	22.5%
	Não concordo nem discordo	15	21.1%
	Concordo	19	26.8%
	Concordo totalmente	7	9.9%
	Não respondentes	0	0.0%
Total		71	100.0%
A organização se preocupa em disponibilizar todas os recursos (treinamentos, ferramentas...) necessários para o atingimento das metas estabelecidas.	Discordo totalmente	3	4.2%
	Discordo	22	31.0%
	Não concordo nem discordo	22	31.0%
	Concordo	21	29.6%
	Concordo totalmente	3	4.2%
	Não respondentes	0	0.0%
Total		71	100.0%
Normalmente as metas estabelecidas são desafiadoras.	Discordo totalmente	2	2.8%
	Discordo	5	7.0%
	Não concordo nem discordo	14	19.7%
	Concordo	31	43.7%
	Concordo totalmente	18	25.4%
	Não respondentes	1	1.4%
Total		71	100.0%
Normalmente as metas estabelecidas são alcançáveis.	Discordo totalmente	2	2.8%
	Discordo	9	12.7%
	Não concordo nem discordo	22	31.0%
	Concordo	32	45.1%
	Concordo totalmente	5	7.0%
	Não respondentes	1	1.4%
Total		71	100.0%
Considero que os resultados apurados são precisos e confiáveis.	Discordo totalmente	2	2.8%
	Discordo	14	19.7%
	Não concordo nem discordo	22	31.0%
	Concordo	24	33.8%
	Concordo totalmente	8	11.3%
	Não respondentes	1	1.4%
Total		71	100.0%
O Sistema de Gestão de Desempenho reconhece adequadamente meus diferentes níveis de performance.	Discordo totalmente	8	11.3%
	Discordo	23	32.4%
	Não concordo nem discordo	18	25.4%
	Concordo	18	25.4%
	Concordo totalmente	3	4.2%
	Não respondentes	1	1.4%
Total		71	100.0%

Dentre as 11 percepções que apresentaram níveis de aceitação acima de 50%, ou seja, os indivíduos que concordaram ou concordaram totalmente, vale destacar as seguintes afirmações:

- Os indicadores que são utilizados para avaliar o meu desempenho são diretamente ligados ao tipo de trabalho que eu faço (77,5%);
- As metas do Sistema de Gestão de Desempenho são de fácil entendimento (74,7%);
- Os objetivos do Sistema de Gestão de Desempenho são claros (73,3%);
- As regras do Sistema de Gestão de Desempenho são de fácil entendimento (63,4%);
- Eu percebo claramente a relação entre as metas que são utilizadas para avaliar o meu desempenho e a estratégia da empresa (63,4%);
- Os indicadores do Sistema de Gestão de Desempenho são de fácil entendimento (55,0%);
- Normalmente as metas estabelecidas são desafiadoras (69,1%);
- Normalmente as metas estabelecidas são alcançáveis (52,1%).

Isso demonstra que as organizações representadas na amostra têm obtido sucesso em implementar modelos de fácil entendimento com indicadores aplicáveis (ligados à atividade do avaliado) e metas satisfatórias.

Em relação às informações que o sistema pode disponibilizar, nota-se que os modelos não estão permitindo conhecer melhor tanto as estratégias como o desempenho alcançado pela corporação, com respectivamente 35,3% e 36,7% de níveis de aceitação.

Apesar de 60,5% dos indivíduos da amostra concordarem que o sistema permite acompanhar os resultados com relação desempenho, somente 38,1% entendem que os mesmos podem identificar, em tempo hábil, pontos de melhoria que aprimorem os seus desempenhos.

Quanto à participação, 54,9% dos entrevistados concordam que tem a oportunidade de se envolver na participação das metas, entretanto um número menor (46,5%) afirmou poder participar na definição dos indicadores.

Somente 45,1% dos indivíduos da amostra concordam que o Sistema de Gestão de Desempenho cria oportunidades concretas para o seu desenvolvimento profissional. Porém vale destacar que apenas 16,9% não concordam (“Não

concordam” ou “Não concordam totalmente”) e 63,4% concordam em ter a oportunidade de debater com o chefe pontos de melhoria e definir plano de ações.

Por outro lado, 43,7% dos indivíduos da amostra não concordam que os seus Sistemas de Gestão de Desempenho reconhecem adequadamente seus diferentes níveis de *performance*, bem como menos da metade (45,1%) considera os resultados precisos e apurados.

Outro ponto negativo refere-se ao fato que apenas 33,8% dos entrevistados interpretam que suas organizações se preocupam em disponibilizar os recursos necessários para o atingimento das metas e 39,5% discordam que tais sistemas viabilizam a democratização da tomada de decisões.

4.5

Análise do comprometimento x características do Sistema de Gestão de Desempenho

Com objetivo de verificar a existência de diferenças entre os níveis de comprometimento de acordo com as características dos Sistemas de Gestão de Desempenho das organizações da amostra foram realizados Testes de Hipótese utilizando a mesma metodologia na seção 4.3 do presente trabalho.

Tais testes foram realizados através do software SPSS e os resultados gerados pelo sistema são apresentados no Apêndice 3.

No Quadro 11 são apresentados os *p-values* encontrados abaixo do nível de significância de 5% bem como a indicação da comparação entre as médias dos grupos definidos.

Quadro 11 - Características do Sistema de Gestão de Desempenho x Níveis de Comprometimento

Perfil x Comprometimento	Grupos do Teste de Hipótese	Organização - Afetivo		Organização - Continuação		Organização - Normativo		Meta - Afetivo		Meta - Continuação		Meta - Normativo	
		p-value	μ	p-value	μ	p-value	μ	p-value	μ	p-value	μ	p-value	μ
Final - Financeiro													
Final - não Financeiro										0,03	2,96		
Setor - Financeiro												0,011	3,55
Setor - Não Financeiro													4,13
Individual - Financeiro								0,032	3,92	0,024	3	0,023	3,56
Individual - Não Financeiro									4,28		3,47		4,08
Individual - Comportamento													
Periodicidade Anual										0,004	3,58		2,99
Recompensas financeiras													
Recompensas não financeiras						0,014	2,57			0,019	3,15		3,85
Recompensa ação de reconhecimento							3,05						

Primeiramente pode-se observar que somente uma característica influenciou nos níveis de comprometimento com relação à organização. O nível de comprometimento normativo é maior nas organizações onde seus Sistemas de Gestão de Desempenho oferecem recompensas não financeiras, o que pode ser explicado pelo sentimento de gratidão gerado pela premiação e conseqüentemente pelo sentimento de dívida para com a empresa.

Com relação ao comprometimento com as metas, pode-se observar que, nos resultados alcançados, os níveis de comprometimento afetivo são maiores na presença de indicadores financeiros relativos à *performance* individual. Um potencial justificativa para tal fato pode ser a associação que esta meta individual tenha com um premiação financeira. Recorrendo à análise dos dados coletados, pode-se ver que, dos 38 Sistemas de Gestão de Desempenho com indicadores individuais financeiros, 35 oferecem também alguma recompensa financeira. Vale aqui também a ressalva de que alguns indivíduos podem pertencer à mesma organização.

Foi observado também, na presente pesquisa, que os níveis de comprometimento de continuação com relação às metas foram influenciados positivamente também pelos indicadores individuais financeiros, na presença de

indicadores relativos a resultados finais e não financeiros da empresa e pela oferta de recompensas não financeiras.

A presença de indicadores não financeiros pode trazer mais clareza com relação aos objetivos da corporação e, conseqüentemente, uma maior percepção dos custos envolvidos com seu insucesso. Pode-se também supor que a oferta de recompensa também influencie nessa avaliação, já que o mesmo interpreta o não alcance das metas ao risco de não obter as recompensas associadas.

Além disso, nas organizações nas quais os seus Sistemas de Gestão de Desempenho realizam avaliações anualmente, os níveis de comprometimento de continuação com relação à meta são menores de que nas empresas que realizam mensal, trimestral ou semestralmente. Pode-se levantar a hipótese de que avaliações mais freqüentes aumentam a percepção do indivíduo quanto à necessidade de se atingir as metas.

Por fim, quanto aos níveis de comprometimento normativo com relação às metas, os resultados alcançados demonstram que os mesmos são influenciados positivamente na presença de indicadores financeiros relativos ao setor e novamente individuais. Indicadores relativos ao setor podem aumentar o senso de obrigação perante o grupo e com isso o sentimento de dívida para atingi-los. Já as metas individuais, além do desejo associado a uma premiação, exposto anteriormente, podem também ser associadas ao fato de o funcionário poder interpretá-las como tarefas estabelecidas pela empresa e, com isso, produzirem um senso de dever para com o seu atingimento.

4.6

Análise do comprometimento x percepções do Sistema de Gestão de Desempenho

Com o objetivo de identificar potenciais características do Sistema de Gestão de Desempenho que possam influenciar nos níveis de comprometimento foram então cruzadas as informações relativas às percepções do indivíduo quanto ao sistema e seus respectivos níveis de comprometimento, ambos apurados através de afirmações em escala Likert de 1 a 5.

Para isso foi utilizado o Teste Não-paramétrico de Spearman para correlação entre rankings (no caso em questão as escalas likert mencionadas acima).

Através do referido teste é calculado o Coeficiente de correlação (ρ) cujo valor indica se existe uma correlação entre as variáveis ($\rho \neq 0$). No caso de $\rho > 0$, diz-se que existe uma correlação positiva onde as variáveis independentes e dependentes variam no mesmo sentido. Já no caso $\rho < 0$, entende-se que as variáveis variam no sentido contrário.

Posteriormente é realizado um Teste de Hipótese para verificar se é possível considerar tal coeficiente estatisticamente diferente de zero. Neste procedimento, calcula-se o coeficiente de significância *p-value* que é, então, confrontado com o nível de significância estabelecido para o experimento. No caso de *p-value* ser menor que o nível estipulado, podemos estatisticamente rejeitar a hipótese nula ($H_0: \rho = 0$) e considerar o coeficiente calculado diferente de zero.

No Apêndice 4 são, então, apresentadas as correlações encontradas a um nível de significância de 5%, bem como os resultados gerados pelo software SPSS. Para melhorar ainda mais compreensão, o Quadro 12 lista as percepções do Sistema de Gestão de Desempenho e as respectivas afirmações que demonstraram tais correlações.

A possibilidade de conhecer melhor o desempenho da empresa foi, dentre todas as percepções sobre o Sistema de Gestão de Desempenho, a que mais obteve correlação com as afirmações que avaliavam os níveis de comprometimento.

Na amostra, os indivíduos que possuem uma percepção favorável a essa característica também dão sinais de um comprometimento afetivo, ao se sentirem felizes em dedicar o resto de suas carreiras dentro da organização.

O fato de a organização estar proporcionando ao funcionário a possibilidade de conhecer melhor o desempenho dela gera também um sentimento de gratidão, e conseqüentemente um comprometimento normativo, por meio do qual o indivíduo sente que ele deve à empresa, que a empresa merece sua lealdade e ele se sentiria culpado em deixá-la.

Pode-se observar que o mesmo sentimento de dívida ocorre também quanto à meta através da correlação com a última afirmação (“Eu devo a organização dar o meu melhor para atingir as metas estabelecidas”).

Quadro 12 - Percepção do Sistema de Gestão de Desempenho x Níveis de Comprometimento

Percepção do Sistema de Gestão de Desempenho	Item do questionário sobre nível de comprometimento
O Sistema de Gestão de Desempenho me permite conhecer melhor o desempenho da empresa.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
	Pode ser “custoso” para mim se eu não atingir as metas estabelecidas.
	Eu tenho muito a perder se eu não atingir as metas estabelecidas.
O Sistema de Gestão de Desempenho cria oportunidades concretas para o meu desenvolvimento profissional.	Eu devo à organização dar o meu melhor para a atingir as metas estabelecidas.
	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.
	Eu realmente quero atingir as metas estabelecidas.
	Eu tenho muito a perder se eu não atingir as metas estabelecidas.
O Sistema de Gestão de Desempenho contribui para democratizar a tomada de decisões na empresa.	Eu devo à organização dar o meu melhor para a atingir as metas estabelecidas.
	Eu realmente sinto um senso de obrigação para tentar atingir as metas estabelecidas.
	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.
	Esta organização merece minha lealdade.
A organização se preocupa em disponibilizar todas os recursos (treinamentos, ferramentas...) necessários para o atingimento das metas estabelecidas.	Eu devo muito à minha organização.
	Eu devo à organização dar o meu melhor para a atingir as metas estabelecidas.
	Eu realmente sinto um senso de obrigação para tentar atingir as metas estabelecidas.
	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
	Attingir as metas estabelecidas são tão importantes para mim quanto para a organização.
	Eu devo à organização dar o meu melhor para a atingir as metas estabelecidas.
	Eu realmente sinto um senso de obrigação para tentar atingir as metas estabelecidas.

Quadro 12 - Percepção do Sistema de Gestão de Desempenho x Níveis de Comprometimento (continuação)

Percepção do Sistema de Gestão de Desempenho	Item do questionário sobre nível de comprometimento
Tenho a oportunidade de debater com meu chefe pontos de melhoria e definir planos de ação.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.
	Eu realmente quero atingir as metas estabelecidas.
	Eu devo à organização dar o meu melhor para a atingir as metas estabelecidas.
O Sistema de Gestão de Desempenho me permite conhecer melhor a estratégia da empresa.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
	Pode ser "custoso" para mim se eu não atingir as metas estabelecidas.
	Eu tenho muito a perder se eu não atingir as metas estabelecidas.
O Sistema de Gestão de Desempenho reconhece adequadamente meus diferentes níveis de performance.	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.
	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
Normalmente as metas estabelecidas são alcançáveis.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
	Esta organização merece minha lealdade.
Normalmente as metas estabelecidas são desafiadoras.	Eu devo à organização dar o meu melhor para a atingir as metas estabelecidas.
	Eu realmente sinto um senso de obrigação para tentar atingir as metas estabelecidas.
Considero que os resultados apurados são precisos e confiáveis.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
	Eu devo à organização dar o meu melhor para a atingir as metas estabelecidas.
Os objetivos do Sistema de Gestão de Desempenho são claros.	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.
	Pode ser "custoso" para mim se eu não atingir as metas estabelecidas.
Os indicadores do Sistema de Gestão de Desempenho são de fácil entendimento.	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
	Eu tenho muito a perder se eu não atingir as metas estabelecidas.
Eu participo da definição dos indicadores utilizados na minha avaliação.	Eu realmente sinto um senso de obrigação para tentar atingir as metas estabelecidas.
O Sistema de Gestão de Desempenho permite identificar, em tempo hábil, pontos de melhoria que aprimorem o meu desempenho.	Eu tenho muito a perder se eu não atingir as metas estabelecidas.

Ainda relativo à meta, nota-se uma correlação com as duas afirmações referentes ao comprometimento de continuação com a meta (Pode ser “custoso” para mim se eu não atingir as metas estabelecidas; Eu tenho muito a perder se eu não atingir as metas estabelecidas). Uma interpretação para tal fato pode ser que, à medida que o indivíduo conhece melhor o desempenho da organização, este tem a possibilidade de associar o seu desempenho com o da organização e passa ter uma maior noção dos custos envolvidos com o não atingimento das metas.

As possibilidades de criar oportunidades para o desenvolvimento profissional, de democratizar a tomada de decisões dentro da organização e de disponibilizar recursos para o atingimento de metas também apresentaram, cada uma, seis correlações com os elementos de comprometimento.

Vale destacar que essas três percepções têm correlações com as duas afirmações relativas ao comprometimento normativo com a meta (Eu devo à organização dar o meu melhor para atingir as metas estabelecidas; Eu realmente sinto um senso de obrigação para tentar atingir as metas estabelecidas). Tal sentimento de dever perante a meta pode ser entendido pelo fato de que, nas três percepções, o indivíduo percebe que a empresa está oferecendo algo ao funcionário através do Sistema de Gestão de Desempenho e este deve retribuir com seu melhor esforço através do atingimento das metas.

As três percepções tiveram também correlação com a primeira afirmação relativa ao comprometimento afetivo com a organização (“Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização”) e com a primeira afirmação relativa ao comprometimento de continuação junto à organização.

Observa-se, entretanto, que na afirmação relativa ao comprometimento de continuação junto à organização “Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo” a correlação é negativa. Tal inversão demonstra que o indivíduo nesse caso possui mais um desejo do que uma necessidade em permanecer na empresa, e isso, ao contrário de apontar para um comprometimento de continuação, reforça ainda mais o sentimento de comprometimento afetivo junto à corporação.

A possibilidade de criar oportunidades para o desenvolvimento profissional apresentou, ainda, correlação com dois elementos relativos ao comprometimento com a meta: um afetivo e outro normativo. Quanto ao primeiro, podemos interpretar tal desejo em atingir as metas se deve aos benefícios que o mesmo

interpreta que terá, caso obtenha sucesso. Já a correlação com o segundo, pode ser entendida como complementar a primeira onde o indivíduo, por outro ângulo, entende também que ele pode ser prejudicado (perda de oportunidades de desenvolvimento profissional), caso não atinja as metas estabelecidas.

A percepção de que o Sistema de Gestão de Desempenho permite a democratização da tomada de decisões obteve correlação, ainda, com dois elementos do comprometimento normativo com a organização. Tal possibilidade pode ser interpretada pelo indivíduo como uma forte mensagem de respeito a sua pessoa, ao permitir que o mesmo seja capaz de tomar decisões, e este, então, passa a compreender que com isso ele deve corresponder a tal voto de confiança com sua lealdade.

Já a compreensão de que o Sistema de Gestão de Desempenho viabiliza a disponibilização de recursos teve correlação com as seguintes afirmações: “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora” e “Atingir as metas estabelecidas são tão importantes para mim quanto para a organização”.

Na primeira, mais uma vez, pode-se interpretar tal fato com o sentimento de dívida do funcionário perante o esforço da organização para com ele. Já a correlação com a segunda afirmação, o indivíduo, ao entender que a empresa está disponibilizando recursos, esta passa também uma mensagem da relevância que as metas tem para ela, organização.

A possibilidade de poder debater com o chefe pontos de melhoria e definir plano de ações demonstrou ter correlações positivas com elementos afetivos, tanto junto à organização quanto à meta (Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização; Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização; Eu realmente quero atingir as metas estabelecidas). Tal prática acena para um envolvimento pessoal que, segundo o modelo de Meyer e Herscovitch (2001), é uma das bases para o surgimento de tal comprometimento.

Tal oportunidade, segundo os resultados alcançados, também pode provocar um sentimento de dívida perante o atingimento das metas, já que, através de tal prática, o indivíduo pode se sentir mais responsável pelas metas estabelecidas.

A percepção de que o Sistema de Gestão de Desempenho permite conhecer melhor a estratégia também apresentou quatro correlações: uma com comprometimento afetivo e outra com o comprometimento de continuação junto à

organização e também com os dois elementos do comprometimento normativo com a meta.

O componente afetivo pode ser entendido pelo sentimento de identidade gerado pelo compartilhamento das estratégias. O funcionário, também ao conhecer melhor a estratégia, envolvido emocionalmente e conhecendo as metas estabelecidas, toma uma maior ciência dos custos intrínsecos no caso da organização não obter sucesso.

A percepção de que o Sistema de Gestão de Desempenho reconhece adequadamente os diferentes níveis de *performance*, segundo os resultados obtidos, pode influenciar os níveis de comprometimento afetivo e o sentimento de lealdade (comprometimento normativo) junto à corporação. Nesse caso, o funcionário se sente prestigiado pela organização e demonstra interesse em permanecer nela, bem como um sentimento de gratidão à organização.

É interessante também observar as correlações obtidas pelas duas percepções a respeito das metas do Sistema de Gestão de Desempenho.

Através dos resultados alcançados, o indivíduo que a percebe como algo alcançável demonstra um desejo (comprometimento afetivo), ao se sentir feliz em dedicar o resto de sua carreira na organização, e um sentimento de lealdade com a mesma (evidenciada na correlação com as “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.” e “Esta organização merece minha lealdade.”). Já os indivíduos da pesquisa que perceberam a meta como algo desafiador apresentaram um comprometimento normativo junto à meta (afirmações “Eu devo à organização dar o meu melhor para atingir as metas estabelecidas.” e “Eu realmente sinto um senso de obrigação para tentar atingir as metas estabelecidas.”).

Outro resultado que vale destacar refere-se às correlações obtidas pelas percepções quanto à clareza dos objetivos do Sistema de Gestão de Desempenho e ao fácil entendimento de seus indicadores. Apesar de se correlacionar com afirmações distintas, ambas estão associadas ao sentimento de integração com a organização e com a noção de custo relacionado ao não atingimento das metas. Ou seja, o indivíduo ao ter uma maior compreensão dos objetivos e indicadores da empresa, reforça seus laços afetivos com a mesma e ao mesmo tempo em que percebe com mais nitidez os riscos associados ao insucesso perante o Sistema de Gestão de Desempenho.

A percepção de que os resultados apurados são precisos e confiáveis apresentou, nos resultados obtidos da amostra, correlação positiva com o fato do indivíduo se sentir feliz em dedicar o resto de sua carreira na organização e com o sentimento de dever junto à mesma. Pode-se supor que tais relações se justificam pela mensagem de respeito que a organização transmite ao ter zelo pelos resultados do Sistema de Gestão de Desempenho e ao conseqüente sentimento de dívida em compensação ao cuidado da corporação.

Outras duas correlações identificadas, através dos dados apurados, são a percepção da participação na definição de indicador com o sentimento de obrigação em atingir as metas e a possibilidade de identificar em tempo hábil pontos de melhoria com a sensação de ter muito a perder se não atingir as metas. No primeiro caso, pode-se inferir que o envolvimento na definição dos indicadores gere um maior senso de responsabilidade e com isso o dever em alcançá-los. Já no segundo, pode-se levantar a hipótese de que a freqüência do Sistema de Gestão de Desempenho que permite ter a referida percepção reforça também a avaliação dos riscos envolvidos.

Por fim, vale ressaltar que as seguintes percepções não apresentaram, nos resultados obtidos da amostra, correlação com as afirmações relativas ao comprometimento com a organização e com as metas:

- que as metas e as regras são de fácil entendimento;
- que os indicadores possuem relação com o tipo de trabalho realizado
- que as metas se relacionam com as estratégias da empresa;
- que tem a possibilidade de participar no estabelecimento das metas;
- que permite acompanhar continuamente o seu desempenho.

4.7

Aspectos relativos ao Contrato Psicológico

A segunda parte do questionário teve como objetivo levantar percepções do entrevistado a respeito do Sistema de Gestão de Desempenho como um todo, levando em consideração especialmente suas expectativas em relação ao mesmo,

base para caracterização do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização.

No Quadro 13 são então expostas as respectivas frequências e porcentagens da amostra quanto ao nível de concordância em relação às afirmações apresentadas no referido questionário.

Um primeiro ponto a observar é que a maioria dos indivíduos entrevistados concorda com os motivos da organização em manter um Sistema de Gestão de Desempenho, bem como entendem que é necessária a empresa manter tal sistemática (ambos com 85,9 % entre os assinalaram “Concordo” e “Concordo totalmente”). Vale ressaltar também que 80,3% discordam que o Sistema de Gestão de Desempenho possam influenciar negativamente suas relações com a corporação.

Por outro lado, é importante notar uma distribuição mais uniforme entre aqueles que não concordam (32,4%) e aqueles que concordam (36,6%) com a adequabilidade dos Sistemas de Gestão de Desempenho de suas organizações, bem como aqueles que não manifestaram concordância ou discordância (26,8%).

Um panorama similar pode ser visto também no que diz respeito ao Sistema de Gestão de Desempenho ser compatível ao que é oferecido (36,7% de concordância e 32,4% de discordância). Já quanto ao mesmo ser compatível às expectativas dos indivíduos, os entrevistados que discordam (35,2%) se sobrepõem em pequena escala àqueles que concordam (29,6%).

Verifica-se porém, que apenas 16,9% dos indivíduos discordam que o Sistema de Gestão de Desempenho seja compatível com o que a organização espera dos mesmos, o que demonstra um certo alinhamento entre discurso e prática entre as organizações contempladas na amostra.

Por fim, é interessante observar que 50% dos entrevistados que estavam na organização no momento que seus Sistemas de Gestão de Desempenho foram implantados concordaram que a empresa agiu da melhor maneira durante esse processo.

Entretanto, dentre os que ingressaram na empresa após a implantação, somente 16,7% dos indivíduos concordaram que a corporação agiu da melhor maneira em seus processos de recrutamento, no que diz respeito às informações oferecidas sobre o Sistema de Gestão de Desempenho.

Quadro 13 - Perfil dos elementos relacionados ao Contrato Psicológico

Afirmção	Categoria	Freqüência	Porcentagem (%)	
Eu considero que é necessário minha organização manter um Sistema de Gestão de Desempenho.	Discordo Totalmente	0	0.0%	
	Discordo	0	0.0%	
	Não discordo nem concordo	1	1.4%	
	Concordo	16	22.5%	
	Concordo Totalmente	45	63.4%	
	Total	71	100.0%	
Eu concordo com os motivos da minha organização em manter seu Sistema de Gestão de Desempenho.	Discordo Totalmente	1	1.4%	
	Discordo	2	2.8%	
	Não discordo nem concordo	5	7.0%	
	Concordo	33	46.5%	
	Concordo Totalmente	28	39.4%	
	Total	71	100.0%	
Eu considero adequado o Sistema de Gestão de Desempenho da minha organização.	Discordo Totalmente	7	9.9%	
	Discordo	16	22.5%	
	Não discordo nem concordo	19	26.8%	
	Concordo	22	31.0%	
	Concordo Totalmente	4	5.6%	
	Total	71	100.0%	
O Sistemas de Gestão de Desempenho influencia negativamente minha relação com a organização.	Discordo Totalmente	2	42.3%	
	Discordo	2	38.0%	
	Não discordo nem concordo	8	11.3%	
	Concordo	27	2.8%	
	Concordo Totalmente	30	2.8%	
	Total	71	100.0%	
O Sistema de Gestão de Desempenho é compatível com que a empresa espera de mim.	Discordo Totalmente	2	2.8%	
	Discordo	10	14.1%	
	Não discordo nem concordo	22	31.0%	
	Concordo	28	39.4%	
	Concordo Totalmente	6	8.5%	
	Total	71	100.0%	
O Sistema de Gestão de Desempenho é compatível com o que a empresa me oferece.	Discordo Totalmente	2	2.8%	
	Discordo	21	29.6%	
	Não discordo nem concordo	19	26.8%	
	Concordo	20	28.2%	
	Concordo Totalmente	6	8.5%	
	Total	71	100.0%	
O Sistema de Gestão de Desempenho corresponde as minhas expectativas junto à empresa.	Discordo Totalmente	10	14.1%	
	Discordo	15	21.1%	
	Não discordo nem concordo	20	28.2%	
	Concordo	15	21.1%	
	Concordo Totalmente	6	8.5%	
	Total	71	100.0%	
A empresa agiu da melhor maneira possível durante a implantação do Sistema de Gestão de Desempenho	Discordo Totalmente	2	2.8%	7.1%
	Discordo	5	7.0%	17.9%
	Não discordo nem concordo	7	9.9%	25.0%
	Concordo	10	14.1%	35.7%
	Concordo Totalmente	4	5.6%	14.3%
	Total	71	100.0%	100.0%
A empresa agiu da melhor maneira possível no momento de informar sobre o Sistema de Gestão de Desempenho durante o meu processo de recrutamento dentro da organização.	Discordo Totalmente	11	15.5%	30.6%
	Discordo	8	11.3%	22.2%
	Não discordo nem concordo	11	15.5%	30.6%
	Concordo	5	7.0%	13.9%
	Concordo Totalmente	1	1.4%	2.8%
	Total	71	100.0%	100.0%

4.8

Contrato Psicológico x Comprometimento

Semelhante ao item 3.4.6, foram realizados Testes Não-paramétricos de Spearman com o objetivo de compreender melhor a relação entre os itens relativos ao contrato psicológico e os níveis de comprometimento junto à organização e às metas.

Tais testes foram realizados através do software SPSS e os resultados gerados pelo sistema são apresentados no Apêndice 5.

No Quadro 14 são apresentados os *p-values* encontrados abaixo do nível de significância de 5%.

Numa primeira análise mais abrangente, pode-se perceber que, dentre todas as correlações identificadas nos resultados obtidos da amostra, em somente duas situações a relação foi negativa. As duas, entretanto, envolveram a afirmação “Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo”. Pode-se interpretar que tal inversão demonstra que o indivíduo, nesse caso, possui mais um desejo do que uma necessidade em permanecer na empresa, e isso, ao contrário de indicar para uma correlação negativa, reforça ainda mais o sentimento de comprometimento afetivo junto à corporação.

Ou seja, de maneira geral, pode-se confirmar nos dados apurados que quanto mais é caracterizada que o contrato psicológico está sendo atendido, maior é o nível de comprometimento dos entrevistados abordados.

Outro ponto importante a observar é o fato de que as afirmações que caracterizam o contrato psicológico têm maiores correlações com a dimensão afetiva do comprometimento junto à organização e ao comprometimento relativo a meta. E, dentro do comprometimento com a meta, a dimensão de continuação é a que apresenta maior número de correlações com significâncias estatísticas.

Quadro 14 - Aspectos relativos ao Contrato Psicológico x Níveis de Comprometimento

Item Contrato Psicológico	Organização																		Meta						
	Afetivo						Continuação						Normativo						Afetivo		Continuação		Normativo		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Eu considero que é necessário minha organização manter um Sistema de Gestão de Desempenho.																									
Eu concordo com os motivos da minha organização em manter seu Sistema de Gestão de Desempenho.																				0.465 **					0.360 **
Eu considero adequado o Sistema de Gestão de Desempenho da minha organização.	0.415 **	0.342 **	0.320 **											0.532 **	0.422 **					0.416 **	0.453 **	0.365 **	0.397 **		
O Sistemas de Gestão de Desempenho influencia negativamente minha relação com a organização.																									
O Sistema de Gestão de Desempenho é compatível com que a empresa espera de mim.	0.373 **	0.319 **	0.415 **																0.334 **	0.313 **	0.357 **		0.367 **		
O Sistema de Gestão de Desempenho é compatível com o que a empresa me oferece.	0.311 **																		0.330 **	0.391 **	0.402 **	0.401 **	0.481 **		
O Sistema de Gestão de Desempenho corresponde as minhas expectativas junto à empresa.														0.340 **						0.323 **	0.383 **		0.389 **		
A empresa agiu da melhor maneira possível durante a implantação do Sistema de Gestão de Desempenho																									
A empresa agiu da melhor maneira possível no momento de informar sobre o SGD durante o meu processo de recrutamento dentro da organização.				0.578 **																			0.568 **		