

PRÁTICAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO MEDIADOR DA RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO

Alba Couto Falcão Scheible¹
Antônio Virgílio B. Bastos²

Resumo

Este artigo examina as relações existentes entre comprometimento com organização e carreira/profissão e desempenho, à luz das práticas organizacionais de gestão do comprometimento. Foi conduzido com profissionais que trabalham em uma organização de desenvolvimento de software, e contou com a participação de 104 sujeitos, representando aproximadamente 10% do corpo funcional. Os dados foram coletados em um sistema via internet, montado especialmente para a pesquisa e foram analisados no SPSS. A percepção das práticas de gestão reporta-se aos pactos efetuados entre profissionais e chefia como: visibilidade, forma e estrutura. Foi testada a confiabilidade das escalas utilizadas e realizada análise fatorial da escala de percepção do pacto. Todas as escalas apresentaram níveis elevados de confiabilidade. Os resultados das análises de regressão fortalecem a hipótese de que a relação comprometimento-desempenho é mediada por diversos fatores, identificando a estrutura democrática do pacto como preditora de desempenho, sendo, em contrapartida, influenciada pelo comprometimento.

Palavras-chave: Comprometimento; Desempenho; Pacto.

Abstract

This study examined the relations between organizational and career commitment, performance, and individual perception of commitment management practices in a software development company. A questionnaire was applied through the Internet and obtained 104 responses, representing 10% of all employees. The results showed a high correlation between commitment and perception of commitment management practices. Positive and significant correlation between affective commitment to the organization and self related performance was found. This finding corroborates previously works done in the researched field stating that this relation is the strongest one. Regression analysis was conducted and its findings showed that the commitment-performance link is mediated by several factors, identifying the pact democratic structure as a performance predictor and that it is influenced by commitment.

Key Words: Compromise; Performance; Pact.

1. Introdução

Devido ao seu impacto presumido sobre desempenho, comprometimento tem sido um tópico popular de pesquisa nos últimos 30 anos (BENKHOFF, 1997b). Uma das premissas comuns ao estudo do comprometimento no trabalho é que níveis elevados de comprometimento contribuem para níveis elevados de desempenho (MEDEIROS, 2003). No entanto, os achados empíricos têm mostrado resultados que não comprovaram, de maneira inequívoca, este senso comum. A correlação entre comprometimento e desempenho encontrada em diversos estudos tem sido na ordem de 0.13 a 0.23 (MATHIEU and ZAJAC, 1990). Autores têm apontado para a ação de fatores de mediação como a causa destes achados (MATHIEU and ZAJAC, 1990; MEYER et al, 1989). Benkoff (1997b) recomenda que estudos sejam conduzidos em diversos tipos de organizações a fim de reunir evidências mais conclusivas sobre a relação entre comprometimento e desempenho.

¹ Universidade Federal da Bahia - UFBA

² Universidade Federal da Bahia - UFBA

Kiesler (1971) explica que comprometimento em si não possui fatores motivacionais, não sendo fator suficiente para compelir à ação. Contudo, para este autor, comprometimento acaba por influenciar a maneira como os indivíduos reagem às situações, compelindo-os a agir, devido às suas propriedades de ligar e prender indivíduos a comportamentos. Assim sendo, as empresas adotam práticas com o objetivo de obter maior comprometimento de seus colaboradores, embora os resultados destas práticas também possam produzir efeitos indesejados (MCELROY, 2001a) e da fraca comprovação empírica de desempenho como consequência de comprometimento. Fink (1992) afirma que comprometimento é apenas um dos fatores que influenciam e afetam desempenho, mas que, certamente, é fator chave. Adiciona, ainda, que um dos pontos críticos na obtenção desta comprovação é a utilização de avaliações de desempenho. Benkhoff (1997b) acrescenta que a maioria dos estudos despreza variáveis que podem mediar esta relação. Em pesquisa conduzida por Meyer et al. (1989), foi apontada a importância de distinguir a natureza do comprometimento, quando estabelecendo relação com desempenho. Brown (1996) afirma que as relações entre comprometimento e desempenho são menos documentadas em pesquisas do que relações com outros consequentes como intenção de continuar na organização.

Este trabalho assumiu a premissa de que políticas da empresa, características do grupo e a natureza das tarefas afetam as pessoas nas empresas, e consequentemente os seus desempenhos. Os efeitos de todas essas variáveis são, na realidade, resultados das percepções e significados a elas atribuídos pelas pessoas. Assim, tomando-se como foco a relação comprometimento-desempenho, o presente trabalho recortou para análise os possíveis efeitos mediadores, nesta relação, das práticas de gestão do comprometimento (KIESLER, 1971; SALANCIK, 1977; HUMPHREY, 1989) ou, mais precisamente, os pactos chefia-subordinado, que ocorrem no ambiente de trabalho. Levando em conta as questões formuladas por Benkhoff (1997b), este estudo pretendeu esclarecer quais as relações entre o comprometimento no trabalho das pessoas que trabalham em um ambiente de desenvolvimento de software, seus desempenhos, e sua percepção das práticas de gestão do comprometimento referentes ao pactos chefia-subordinado em relação às tarefas que irão desempenhar. Este pacto representa um ponto de convergência entre desempenho e comprometimento (KIESLER, 1971).

Comprometimento no trabalho é um conceito multidimensional, e cada dimensão deve ser entendida como parte de um sistema. Estas dimensões possuem: antecedentes, que podem ser características pessoais, do trabalho, relações entre grupos/líderes, características organizacionais e status de funções; correlatos, como motivação, satisfação, stress, envolvimento; e consequentes, como desempenho, alternativas de trabalho, intenção de procurar outro emprego ou deixar a organização, pontualidade, rotatividade e absenteísmo (MATHIEU e ZAJAC, 1990; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; MEDEIROS, 2003). Os antecedentes, correlatos e consequentes podem ser exclusivos ou compartilhados entre as dimensões. Assim, fatores que afetam uma dimensão do comprometimento, podem causar impacto em outras dimensões (MORROW, 1993; MEYER et al., 1993). As definições de comprometimento, em geral, referem-se ao fato que comprometimento é uma força que estabiliza e direciona o comportamento. No entanto, quando são mais específicas a uma determinada dimensão (por exemplo, organização), estas definições tornam-se mais abrangentes, envolvendo detalhes que dizem

respeito à natureza ou origem da força que proporcionam o direcionamento para o comportamento (MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

Em relação à origem ou natureza do comprometimento, para Meyer e outros (MEYER et al., 2002; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; MEYER, ALLEN e SMITH, 1993; MEYER e ALLEN, 1991; ALLEN e MEYER, 1996), comprometimento é uma ligação psicológica que advém de três bases distintas: afetiva, normativa e instrumental. Esta conceituação teve sua homogeneidade sido testada por Benkhoff (1997a). Ela fundamenta-se nos trabalhos de Mowday et al. (1982), Wiener (1982) e Becker (1960), respectivamente.

Comprometimento afetivo refere-se à relação entre o indivíduo e um foco, sua identificação e envolvimento. Comprometimento normativo reflete um sentimento de dívida e obrigação moral em relação ao foco. Já o comprometimento instrumental, parece ser uma antítese do comprometimento (ABRAHAMSSON 2002), e refere-se ao conhecimento e julgamento das implicações, ou “preço a pagar” pelo rompimento das relações com o foco. Para tal, os indivíduos contabilizam recompensas e custos de diversas maneiras: primeiro, verificam o equilíbrio entre o que recebem da organização (ex.:benefícios, salário) em relação ao que disponibilizam para ela (ex.:tempo, capacidades); segundo, avaliam se é vantajoso continuar na organização; terceiro, avaliam a facilidade de deixar o organização e as perdas potenciais que teriam caso se resolvesse por isso (WHITENER, 1993).

Redundância conceitual ocorre sempre que conceitos não são precisamente definidos para serem mutuamente exclusivos ou quando a ligação entre definição conceitual e instrumento de medição (validade do construto) não é perfeita. O construto do comprometimento no trabalho tem sofrido deste mal (Morrow, 1993). Mowday (1998) afirma que há sobreposição conceitual entre diversos modelos propostos para conceituar comprometimento.

A pesquisa do comprometimento com a organização tem se dividido em duas escolas de pensamento: comprometimento atitudinal e comprometimento comportamental (REICHERS, 1985). A primeira advém, principalmente, do trabalho de Mowday et al. (1982) e de Porter e Buchanan. Já a segunda tem suas origens nos trabalhos de Becker (1960), Kiesler (1971) e Salancik (1977) (ABRAHAMSSON, 2003). Mowday (1982) explica a diferença entre as duas linhas de abordagem afirmando que: comprometimento atitudinal focaliza o processo através do qual as pessoas pensam sobre sua relação com a organização. Ou seja, o comprometimento com a organização se desenvolve a partir de experiências vividas no trabalho, percepções e características pessoais, que levam a sentimentos positivos em relação à organização. Já o comprometimento comportamental está relacionado com o processo através do qual as pessoas se ligam a uma organização e como lidam com isso. Ou seja, os indivíduos se comprometem como resultado de terem se engajado em comportamentos de difícil reversibilidade, tendendo a repeti-los. Salancik (1977) afirma que “agir é comprometer-se”, refletindo sobre a dificuldade dos indivíduos em contradizer posições assumidas anteriormente.

Meyer e Allen (1991) afirmam serem estes dois tipos de comprometimento formadores de processos complementares para a formação do vínculo comprometimento-comportamento, tendo sido esta a abordagem utilizada neste trabalho. Segundo Medeiros (2003), o enfoque que dominou a literatura do comprometimento

organizacional foi o afetivo, fundamentado no trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982). Como Brown (1996) resume, várias diferenças têm sido apontadas entre as duas abordagens (atitudinal e comportamental) e entre três tipos diferentes de comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo). Estes conceitos juntos formam uma tipologia do comprometimento organizacional, com tipos diferentes associados a vários fatores antecedentes, correlatos e conseqüentes.

Comprometimento com a carreira/profissão tem ganhado importância nos últimos anos devido às mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, entre elas: reestruturações, reduções de pessoal, terceirização. Diversos pesquisadores sugerem que o foco primordial do comprometimento dos trabalhadores pode estar mudando das organizações para a carreira/profissão (BLAU, 2003). Estudos recentes sugerem que as organizações irão continuar a reestruturar seus contratos psicológicos com os trabalhadores (MORRISON e ROBISON (1997) apud BLAU, 2001). Meyer et al. (1993) afirmam que os termos “ocupação”, “profissão”, e “carreira” têm sido usados de maneira intercambiável e sem discriminação na literatura do comprometimento. “Ocupação” para este autor é o termo mais abrangente e refere-se a um grupo de pessoas que se considera engajado em algum tipo de trabalho. O termo “carreira” é muito genérico, na opinião de Blau (2001), representando o padrão de experiências relacionadas ao trabalho de um indivíduo por toda a sua vida. Assim, um indivíduo possui uma carreira apesar das mudanças de cargo, empregos e ocupações (BLAU, 1985; BLAU, PAUL & St. JOHN, 1993).

Os pesquisadores do comprometimento produzem uma auto-crítica, revelando que pouca atenção foi dispensada às práticas gerenciais que podem gerar atitudes e comportamentos “comprometidos” (SALANCIK, 1977; O’REILLY e CHATMAN, 1986; MEYER e ALLEN, 1991). Neste sentido, McElroy (2001b) destaca a importância dos sistemas de gestão de pessoas, afirmando que parece natural utilizar práticas de recursos humanos para fomentar comprometimento. No entanto, Meyer e Herscovitch (2001) alertam que esta estratégia deve ser adotada de forma criteriosa, pois é desejável que estas práticas fomentem comprometimento afetivo, mas podem acabar causando impacto em outras formas de comprometimento. O ideal, segundo estes pesquisadores, é obter maior comprometimento afetivo com o mínimo de impacto nos outros tipos. McElroy (2001b) indica o uso das práticas apontadas por Pfeffer e Veiga (1999), listadas na Tabela 1, denominadas pelos autores como “a maneira de priorizar as pessoas” para gerir o comprometimento nas organizações, identificando seu provável impacto sobre os tipos de comprometimento.

Tabela 1 – Impacto de Práticas de RH sobre o comprometimento organizacional

PRÁTICA DE RH	COMP. AFETIVO	COMP. NORMATIVO	COMP. INSTRUMENTAL
Estabilidade no emprego	+	+	+
Seleção de Pessoal	+	+	0
Descentralização/ Grupo Auto-gerenciado	+	+	+
Premiação por resultado	+	0	+
Treinamentos	+	+	0 / +
Redução de diferenças de status	+ / -	+ / -	+ / -
Troca de Informações	+	+	0

Fonte: McElroy (2001b). Efeito Positivo (+). Efeito Negativo (-). Inócua (0). Ou (/).

Estabilidade no emprego, nesta era de reengenharia e reduções de quadros de pessoal, deve produzir efeitos positivos nos três tipos de comprometimento. Seja pelos valores da organização, que se tornarão mais

arraigados, seja pela sensação de segurança que proporciona ou pela reciprocidade que pode acarretar. A seleção de pessoal pode contribuir para o comprometimento afetivo e normativo com a organização na medida que seleciona os melhores entre os candidatos disponíveis, o que os valoriza e estimula a ser “uma promessa cumprida”. A descentralização da estrutura organizacional e a auto-gerência tendem a contribuir positivamente para os três tipos de comprometimento, visto que fomentam e dão visibilidade à participação na decisão, incrementando o comprometimento. No tocante ao comprometimento instrumental, esta participação representa uma perda em caso de saída da organização. A premiação ligada aos resultados do desempenho organizacional promove tanto o comprometimento afetivo como o instrumental. O primeiro, através do sentimento de valorização. O segundo, através do sentimento de vantagem percebida. Nos dois casos, é esperado que o sujeito se engaje em comportamentos que busquem a melhoria do desempenho da organização. Treinamentos devem potencializar o comprometimento afetivo e o normativo, pois melhoram a percepção do sujeito a seu respeito, e lhe trazem um sentimento de importância. Em relação ao comprometimento instrumental, somente serão efetivos se for clara a conexão com aquisição de novas habilidades ou diferenciais. A redução de diferenças de status (horizontalização) pode trazer resultados distintos, dependendo da perspectiva. Pelo lado de quem perdeu status, ela é negativa. Pelo lado de quem ganhou, ela é positiva. Portanto, seus resultados são imprevisíveis. Por fim, a troca de informações pode ter um efeito positivo sobre o comprometimento afetivo e o normativo, à medida que a organização usa a informação para afetar e direcionar atitudes. No entanto, estas informações tem que ser corroboradas pelas percepções socialmente construídas pelos indivíduos em sua rotina no trabalho para que não caiam no descrédito. Segundo os autores supra citados, estas práticas combinadas podem potencializar maiores níveis de comprometimento com a organização. Assim, um dos focos do presente pesquisa foi avaliar a percepção das práticas gerenciais aplicadas em um ambiente de desenvolvimento de software, no tocante aos pactos efetuados entre chefia e subordinado, como uma das práticas que podem estar relacionadas à sustentação do comprometimento.

Nestes tempos de globalização, a produtividade da força de trabalho tem de ser considerada em relação a diversas variáveis, como: mercado, novas aplicações tecnológicas, matéria-prima, mudanças organizacionais, mudanças nos conteúdos dos cargos, novas abordagens ao mercado, facilidades e dificuldades de mão-de-obra, competitividade, escassez recursos diversos, que impõem iniciativas criativas e inovadoras. Sendo as pessoas que executam as mudanças que mantêm o dinamismo de uma organização, seu sucesso está baseado principalmente na competência, na capacidade de inovação e no desempenho da sua força de trabalho. Desta forma, as organizações precisam emprestar dinamismo ao perfil qualitativo das pessoas que a compõem, cujo desenho e re-desenho pode ser obtido através do processo de avaliação do desempenho. O valor da avaliação de desempenho pode ser medido a partir das conseqüências administrativas que passam a existir a partir dos seus resultados, estando intimamente ligado à qualificação dos pressupostos que regem a política administrativa de recursos humanos da organização. O sucesso deste processo depende fundamentalmente da gerência, pois é a sua utilização, como ferramenta de acompanhamento e ação gerencial do desempenho, que pode iluminar o caminho na busca por resultados mais positivos para a organização.

Salancik (1977) afirma que, em algum momento, reconhece-se que produtividade é algo positivo para as organizações, e que existem comportamentos que influenciam a produtividade, ou seja, o desempenho das pessoas. Acrescenta, ainda, que as crenças, atitudes e valores das pessoas são, de maneira geral, consistentes com seus comportamentos. Para Kiesler (1971), comprometimento é o que liga os indivíduos a seus atos, ou seja, seu comportamento. Assim, o comprometimento age sobre o comportamento tornando-o menos mutável. As avaliações de desempenho representam uma tentativa de medir imparcialmente desempenho, constituindo-se em um ponto focal para o vínculo comprometimento-desempenho. A relação entre comprometimento e desempenho não pode ser pensada como algo direto. Autores, como Randall (1990) e Riketta (2002), comprovam que existem diversos fatores que moderam esta relação. Apesar disso, provar empiricamente a ligação entre comprometimento e desempenho, pode demonstrar a importância do comprometimento para o sucesso das organizações, fortalecendo as práticas gerenciais que o fomentam como estratégia competitiva.

Face ao exposto, a pesquisa relatada neste artigo analisa as relações entre o comprometimento com a organização e carreira/profissão dos indivíduos e seus desempenhos, buscando identificar o possível papel mediador das práticas de gestão relacionadas aos pactos efetuados entre chefia e subordinado. Para tanto, tornou-se necessário identificar os níveis comprometimento dos profissionais que atuam em um ambiente de desenvolvimento de software; validar um instrumento para caracterizar a percepção das práticas de gestão do comprometimento relacionadas ao pacto chefia-subordinado; identificar a percepção das práticas de gestão do comprometimento referentes aos pactos efetuados entre chefia e subordinado na organização-alvo; avaliar as relações entre comprometimento e o desempenho dos indivíduos; e avaliar as relações entre percepção das práticas de gestão do comprometimento nos pactos efetuados entre chefia e subordinado com níveis de comprometimento e desempenho.

2. Método

O presente trabalho é um estudo de caso de natureza quantitativa. O universo alvo está representado em uma empresa profissional de serviços de tecnologia da informação, com sede na cidade de Salvador, Estado da Bahia. Com um total de 880 funcionários, o estudo contou com a participação de 104 sujeitos, o que correspondeu a uma amostra de 11,8%. Para a condução do estudo, buscou-se utilizar medidas validadas com propriedades psicométricas adequadas. Em relação ao comprometimento organizacional, o Organization Commitment Questionnaire (OCQ) tem sido apontado como o instrumento mais utilizado para medir comprometimento com a organização (MORROW, 1993; BENKHOFF, 1997a, MATHIEU e ZAJAC, 1990; RANDALL, 1993). Os estudos de Meyer e outros (1993, 1996, 2001, 2002) afirmam que o OCQ possui ênfase no comprometimento afetivo com a organização, caracterizando-o com uma perspectiva unidimensional do construto. Ao mesmo tempo, ressaltam ser esta forma de comprometimento o melhor preditor de comportamentos resultantes de comprometimento. Com a intenção de comparar os resultados entre as duas escalas, foi utilizada uma versão sem os itens de intenções comportamentais do OCQ (MOWDAY, 1982) e a

Escala de Comprometimento Afetivo (MEYER et al., 1993; 2001), que advém de uma abordagem multidimensional do comprometimento. Ambas já foram utilizadas em estudos no Brasil (Bastos, 1994; Medeiros, 2003). Dois itens adicionais das Escalas de Comprometimento (MEYER et al., 2001), que focalizam o comprometimento com o desempenho também foram traduzidos e utilizados. Para medir o comprometimento com a carreira, foi utilizada a escala Career Commitment proposta por Blau em 1985, e utilizada no Brasil por Bastos (1994), cujo uso é recomendado por Morrow (1993), que a considera “confiável”.

Obteve-se resultados bastante satisfatórios nos testes de confiabilidade dos instrumentos utilizados na presente pesquisa: OCQ ($\alpha=0,886$), ACS (Meyer Afetivo Org., $\alpha=0,8438$, com a inclusão dos itens ligados a desempenho) e Blau ($\alpha=0,8511$) A inexistência de uma escala validada para mensurar as práticas de gestão do levou à construção de uma escala Likert de sete itens, utilizada para aferir como os trabalhadores da organização alvo percebem as práticas de gestão do comprometimento nela conduzidas, no tocante aos pactos efetuados entre chefia e subordinado. Tendo como base os trabalhos de Salancik (1977), Humphrey (1989) e Kiesler(1971) foram identificados sete fatores chaves e traçados 14 indicadores, conforme se observa na Tabela 2.

Tabela 2 – Modelo de Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento

FATOR CHAVE	INDICADOR
Forma de Pactuação	Grau de consenso ou negociação
Visibilidade do Pacto	Grau de Visibilidade
Preparação do Pacto	Grau de utilização de formas estruturadas de envolvimento, feedback e reavaliação na preparação
Clareza do Pacto	Grau de formalização dos compromissos assumidos Grau de entendimento das partes pactuantes
Confiança entre os pacturantes	Grau de Confiança
Manutenção do Pacto	Grau de utilização de formas estruturadas de envolvimento, feedback e reavaliação na manutenção
Avaliação do Pacto	Grau de utilização de formas estruturadas para avaliação do processo e resultados

Os fatores chave estão ligados às três características de comportamentos que geram comprometimento: clareza, voluntariedade e visibilidade. A visibilidade significa que quanto mais público o pacto, mais difícil é a retratação, maior o comprometimento (KIESLER, 1971). A forma de pactuação diz respeito à volição do ato. Ou seja, quão mais voluntário um ato, mais o indivíduo se compromete com ele. Para tal, é primordial a confiança entre os pactuantes, que correlaciona-se positivamente com comprometimento, estando ligada à cooptação e, conseqüentemente, à volição (KIESLER, 1971). A utilização de formas estruturadas para preparação e manutenção do pacto reforça a confiança, e por conseqüência a volição. A clareza do pacto é uma das características que estão ligadas à irrevogabilidade. Quanto mais claro o pacto, mais difícil é sua revogação, tornando-se uma realidade indelével. A utilização de formas estruturadas para a avaliação do pacto reforça a clareza.

Uma vez definidos os construtos, foram redigidos trinta e cinco itens que foram avaliados por cinco pessoas da organização alvo. Os critérios para avaliação variaram de “extremamente desfavorável ao conceito” a “extremamente favorável ao conceito”. Foram descartados os sete itens com correlação mais baixa com soma total de todos os itens. Foram introduzidos itens negativos para mitigar o efeito de respostas automáticas, sem a devida avaliação por parte do respondente. O total dos itens, considerando a reversão dos itens negativos, se

correlaciona positivamente com a percepção democrática das práticas de gestão e negativamente com a percepção autocrática das práticas de gestão. Para avaliar a qualidade psicométrica do instrumento, foi análise Fatorial, buscando-se os sete fatores teoricamente definidos. A adequação da amostra coletada foi avaliada usando a medida Kaiser-Meyer-Olkin e foi obtido 0,803 como resultado, o que a caracterizou como meritória. A partir dos resultados acima obtidos, e considerando o screeplot dos fatores, decidiu-se que apenas três fatores eram consistentes e interpretáveis, que se encontram definidos na Tabela 3.

Tabela 3 – Agrupamento dos Fatores da Percepção de Gestão

Fator 1	7 itens	Forma do Pactuação (consenso, confiança, volição+ avaliação agrupados)
Fator 2	5 itens	Visibilidade do Pacto
Fator 3	5 itens	Estrutura Democrática do Pacto (preparação+ manutenção+ confiança agrupados)

O passo seguinte foi medir a consistência interna destes fatores. Foram obtidos respectivamente os seguintes coeficientes alpha de Cronbach: 0,8895 (Fator 1), 0,8058 (Fator 2) e 0,7746 (Fator 3). O alpha obtido para todos os itens foi 0,9125 (17 itens), validando a consistência interna do instrumento.

Os dados foram analisados através do SPSS, versão 11.0 e envolveu cálculo de estatísticas descritivas, testes de associação e correlação, em um primeiro momento. Para estabelecer as correlações, foram utilizados o Coeficiente de Pearson e o Coeficiente de Spearman. Estes dois coeficientes são similares, sendo que o último é um caso especial do primeiro. Uma diferença entre eles é que o Coeficiente de Spearman não assume que as variáveis estão distribuídas de forma normal. O uso dos dois é complementar, a exemplo do que ocorre entre média e mediana. Finalmente utilizou-se a análise de regressão, modelo stepwise para avaliar as relações entre as principais variáveis da pesquisa.

Os indicadores de desempenho foram fornecidos pelo sistema de avaliação de desempenho em uso na organização alvo. Foi assumido que apesar de eventuais problemas, faltas, inconsistências que possam existir com o sistema de avaliação de desempenho, os indicadores dela obtidos são válidos o suficiente para permitir a distinção entre trabalhadores com desempenho superior daqueles que apresentam desempenho inferior. Foram obtidos dois indicadores de desempenho: a auto-avaliação e a hetero-avaliação, realizada pelo supervisor.

A avaliação de desempenho conduzida na organização alvo enfoca tanto o desempenho no contexto organizacional, como nas tarefas em si. Caracteriza-se como bidirecional e possui padrões de questionários distintos para os níveis gerencial e operacional, sendo utilizada para estabelecer recompensas extrínsecas. Os itens de avaliação recebem duas respostas, que consistem de notas de 0 a 10, respondidas pelo avaliador e pelo avaliado. Estes itens possuem pesos específicos dados pela organização e pelo avaliador, e diferem de acordo com a natureza do cargo ocupado, se gerencial ou operacional. Ao final, dois indicadores são computados, um auto-relatado pelo avaliado, outro pelo avaliador, referentes aos mesmos itens, com a média ponderada das respostas. Nesta pesquisa apenas estas notas resultantes foram utilizadas.

A coleta dos dados da pesquisa foi realizada através de um sistema disponibilizado na Intranet da organização alvo. A coleta referente à Avaliação de Desempenho foi feita através do repasse do arquivo com os dados gerados pelo sistema da organização alvo.

3. Resultados e Discussão

Após uma apresentação sintética dos dados descritivos das principais variáveis da pesquisa, esta seção concentra-se nos resultados que exploram as relações entre comprometimento, percepção das práticas de gestão e desempenho no trabalho.

Quanto ao desempenho, foram obtidas 89 respostas válidas de desempenho auto-relatado e 80 respostas de desempenho relatado pelo superior hierárquico. Esta diferença deveu-se à aplicação da avaliação de desempenho a recém-contratados, cujo responsável pela supervisão foi alterado e não preencheu a avaliação de desempenho por impossibilidade de fazer uma análise apropriada. A nota mínima obtida no desempenho auto-relatado foi 3,75 e a máxima 9,58. A média atingiu 8,20, com um desvio padrão de 0,8802. O desempenho relatado pelo superior apresentou como nota mínima 6,92 com a mesma nota máxima do desempenho auto-relatado (9,58). A média obtida foi um pouco inferior, 8,07 e o desvio padrão ficou em 0,7038.

No que se refere às práticas de gestão do comprometimento, os resultados apontam que os indivíduos que trabalham na organização percebem os pactos como muito visíveis (média de 6,24 em 7 pontos), o que deve contribuir para comprometê-los com as tarefas acordadas. A estrutura do pacto é percebida como democrática, tendo obtido a média de 5,86. Sendo assim, pode-se inferir que existe um grau elevado de trocas de informação nos pactos, consoante prescrito por Pfeffer e Veiga (1999) apud McElroy(2001). Os subordinados percebem que sua chefia confia em seu desempenho, bem como acreditam ser parte ativa nos pactos, podendo alterar seu resultado. Esta percepção quanto à participação nas decisões referentes a seu trabalho, segundo Kiesler (1971), é fundamental para que os indivíduos se sintam responsáveis por seu próprio comportamento, comprometendo-os com os objetivos acordados. Não foram identificadas correlações significativas entre percepção da gestão do comprometimento e variáveis demográficas e funcionais (sexo, estado civil, local de trabalho, função, número de dependentes, faixa etária, escolaridade, nível de renda – individual e familiar, tempo de casa, natureza da posição na empresa). A ausência de diferenças significativas entre os segmentos da amostra revela que a variabilidade observada na percepção se deve a fatores individuais e produtos das relações que cada indivíduo estabelece com a organização.

Quanto aos níveis de comprometimento, a Tabela 4 apresenta dos dados descritivos das três medidas de comprometimento utilizadas na pesquisa.

Tabela 4 – Descrição dos Resultados Obtidos em Relação ao Comprometimento

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comp. Carreira Blau	102	1,00	7,00	5,2857	1,2399
Comp. Organização Afetivo Meyer-Al	102	1,58	7,00	5,5131	,9821
Comp. Organização OCQ	102	2,33	7,00	5,6296	,9401

O grupo apresenta níveis elevados de comprometimento com a organização, tanto medido pelo OCQ quanto pela escala de Meyer e Allen, com escores próximos e superiores a 5,5, em uma escala cujo valor máximo é sete. O nível de comprometimento com a carreira, também positivo e elevado é um pouco inferior ao foco organização e, além disso, apresenta uma variabilidade maior dentro da amostra ($dp=1,24$).

Explorando a relação comprometimento – desempenho

Na busca pelas relações entre comprometimento e desempenho, uma primeira análise identificou as correlações entre as variáveis, resultados que se encontram na Tabela 5.

Tabela 5 – Correlações (Spearman rho) entre Comprometimento e Desempenho

	Des. Auto relato	Des. Relatado Sup. Hierárq.	Comp. Org. OCQ	Comp. Org. Afetivo Mey-Al	Comp. Carreira Blau
Des. Auto relatado	1,000	,571**	,279**	,207	,064
N	89	79	89	89	89
Dês. Relatado Sup. Hierárq.	,571**	1,000	,163	,210	-,182
N	79	80	80	80	80

** Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed).

Além da correlação forte e positiva entre as duas medidas de desempenho, foi encontrada apenas uma correlação significativa na ordem de 0,279 entre o OCQ, que representa o comprometimento afetivo com a organização e o desempenho auto-relatado (nível 0,01). As correlações entre as três medidas de comprometimento com o desempenho relatado pelo superior não foram significativas. Este achado é consoante com os estudos de Randall (1990) e Riketta (2002) que afirmam que o desempenho auto-relatado possui níveis de correlação mais altos com comprometimento afetivo, do que aquele reportado pelo supervisor. Os mesmos estudos apontam que os níveis de correlação entre comprometimento organizacional e desempenho são mais altos quando se utiliza o OCQ do que qualquer outro instrumento de mensuração, o que foi referendado nesta amostra.

As correlações entre OCQ e comprometimento com a carreira com as medidas da escala de percepção da gestão do comprometimento, encontram-se na Tabela 6. Foram identificadas correlações significativas, altas e positivas entre os três fatores de percepção, bem como para o escore total, e o comprometimento afetivo com a organização, obtido através do OCQ. Por outro lado, não foram encontradas correlações significativas entre o comprometimento com a carreira (Blau) e a percepção da gestão, nem para qualquer um de seus fatores. Outra correlação digna de nota está entre o comprometimento com a organização e com a carreira, confirmando que eles não são antagônicos, resultado congruente com Goulet e Singh (2002), e Wallace (1993), principalmente em empresas que oferecem boas oportunidades de carreira.

Tabela 6 – Correlações entre Percepção da Gestão, OCQ e Comp. Carreira de Blau (n=102)

Correlações Pearson Sig. (2-tailed)	Forma de Pactuação	Visibilidade do Pacto	Estrutura do Pacto	Percepção da Gestão	Comp. Car. Blau	Comp. Org Afetivo OCQ
Forma de Pactuação	1,000	,645**	,644**	,894**	,072	,542**
Visibilidade do Pacto	,645**	1,000	,499**	,801**	,160	,512**
Estrutura do Pacto	,644**	,499**	1,000	,858**	-,129	,383**
Percepção da Gestão	,894**	,801**	,858**	1,000	,025	,553**
Comp. Carreira Blau	,072	,160	-,129	,025	1,000	,456**
Comp. Org Afetivo OCQ	,542**	,512**	,383**	,553**	,456**	1,000
Comp. Org Afetivo Meyer Allen	,506**	,463**	,444**	,556**	,355**	,794**

* Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed).

** Correlação é significativa no nível de 0.000 (2-tailed).

Diante dos números obtidos, pode-se argumentar que a percepção da gestão está mais fortemente ligada ao vínculo de base afetiva. Observa-se, também, estar mais fortemente relacionada à organização do que à carreira, o que faz sentido, pois pessoas mais conectadas à organização percebem mais claramente suas

práticas do que aquelas cujo foco principal está na carreira. Os resultados obtidos comprovam que a percepção positiva das práticas de gestão do comprometimento irá potencializar o comprometimento com a organização. Foi constatado que a organização alvo possui práticas de gestão do comprometimento institucionalizadas, como programa de treinamento, processo de avaliação, canais de comunicação entre o empregado e sua chefia, divulgação de informações sobre estratégia e casos de sucesso, campanhas de endo marketing, entre outras ações. Foram encontrados altos níveis de comprometimento com a organização em mais de 80% da amostra. Conclui-se que estes níveis podem estar ligados à percepção positiva e democrática das práticas utilizadas.

Os resultados dispostos na Tabela 7 apresentam fortes correlações entre percepções das práticas de gestão e o desempenho relatado pelo superior, destoando do que ocorre com o comprometimento, que apresenta correlações mais fortes com desempenho auto relatado.

Tabela 7 – Correlações entre Percepção da Gestão do Comprometimento e Desempenho

		Forma de Pactuação	Visibilidade do Pacto	Estrutura do Pacto	Percepção da Gestão
Desemp. Auto relat (n=89)	Pearson	,083	,127	,115	,119
Desemp. Relat Sup. Hierárq (n=80)	Pearson	,158	,074	,343**	,236*
Desemp. Auto relat (n=89)	Spearman rho	,131	,212*	,149	,188
Desemp. Relat Sup. Hierárq (n=80)	Spearman rho	,240*	,175	,419**	,426**

** Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed).

* Correlação é significativa no nível de 0.05 (2-tailed).

Existe uma relação positiva entre percepção da gestão e desempenho, calcada principalmente na estrutura do pacto, que trata primordialmente da visão democrática do mesmo. Ou seja, para ter um bom desempenho, o empregado precisa acreditar que possui liberdade para dialogar sobre suas tarefas, bem como perceber que sua chefia conhece seu potencial para executá-las e que, caso necessite, a chefia estará acessível para debater sobre problemas que surjam na execução das tarefas. Além disso, é importante a percepção de poder alterar o resultado do pacto.

Buscando-se averiguar a associação entre as três variáveis centrais do estudo, calculou-se as correlações entre a percepção das práticas de gestão e o desempenho em grupos com diferentes níveis de comprometimento. A Tabela 8 mostra os resultados conseguidos.

Tabela 8 - Associação entre Comprometimento, Percepção das Práticas e Desempenho

Spearman rho	Correlações entre Desempenho Auto Relatado e Práticas de Gestão			Correlações entre Desempenho Relatado Superior e Prát. de Gestão		
	Forma de Pactuação	Visibilidade do Pacto	Estrutura do Pacto	Forma de Pactuação	Visibilidade do Pacto	Estrutura do Pacto
Alto Organização OCQ	-	,238*	-	,293*	-	,469**
N	-	70	-	66	-	66
Alto Organização Meyer Afetivo	-	-	-	,261*	-	,443**
N	-	-	-	72	-	72
Alto Carreira Blau	-	-	-	,272*	-	,453**
N	-	-	-	66	-	66

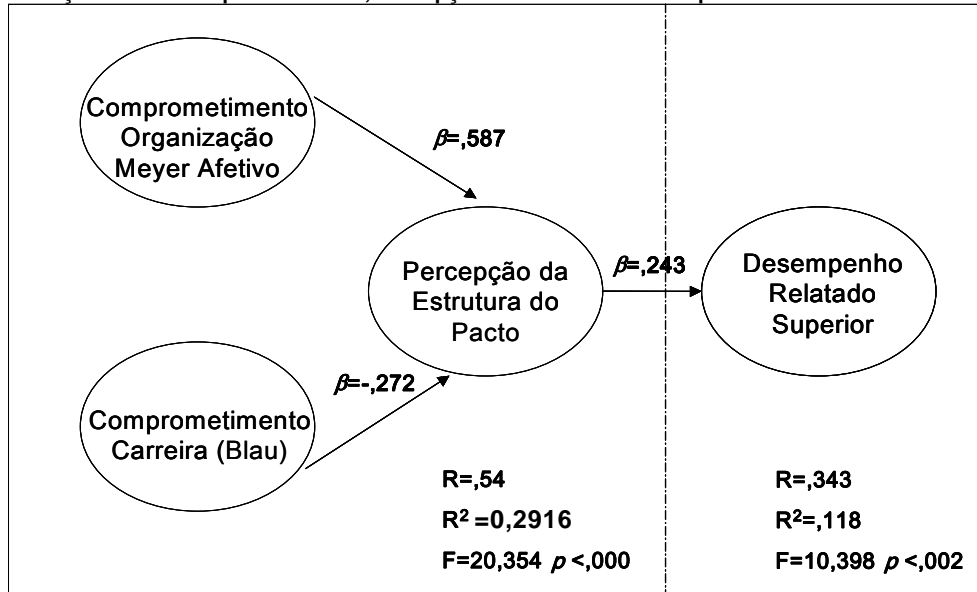
** Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed).

* Correlação é significativa no nível de 0.05 (2-tailed).

Não foram encontradas correlações significativas entre percepção e desempenho nos níveis baixos de comprometimento. Para traçar o limite entre nível alto e baixo de comprometimento aplicou-se o procedimento

de Cluster Analysis utilizado por Bastos (1994) e determinou-se o centróide mais alto do cluster OCQ-Blau para baixo nível (4,29). Os resultados demonstram que tanto forma de pactuação e, de maneira mais contundente, estrutura do pacto, possuem uma relação forte quando utiliza-se o desempenho relatado pelo superior e os níveis de comprometimento são altos. Finalmente, apoiados nas evidências das análises correlacionais apresentadas, foram conduzidas análises de regressão cujos resultados encontram-se sintetizados na Figura 2.

Figura 2 – Relações entre Comprometimento, Percepção de Práticas e Desempenho



Em linhas gerais, os resultados indicam que a percepção da estrutura do pacto é o principal preditor do desempenho avaliado pelo supervisor, explicando 11,8% da sua variância. As medidas de comprometimento não permanecem no modelo dos antecedentes que afetam diretamente o desempenho avaliado pelo supervisor.

Assim, pode-se afirmar que quanto mais o profissional percebe a estrutura do pacto como democrática, (liberdade de expressão, disponibilidade da chefia para acompanhamento do andamento das tarefas, abertura para o diálogo sobre problemas, confiança no subordinado e percepção de poder alterar a designação da tarefas), melhor é o desempenho na avaliação do supervisor. Todos estes aspectos estão relacionados à troca de informações, comprovando sua importância para o desempenho. No entanto, a percepção da estrutura do pacto é fortemente influenciada pelo nível comprometimento com a organização e com a carreira que, juntos, explicam 29,16% da variância da percepção. Cabe ressaltar que os comprometimentos apontados no modelo acima ilustrado obtiveram índice de correlação de 0,810 (sig.,000) sendo ambos de base afetiva, embora possuam focos distintos. Isso significa que quanto mais comprometidos com a organização e com a carreira, mais os indivíduos percebem os pactos estabelecidos no contexto de trabalho como democráticos e, em decorrência, apresentam melhor desempenho.

Estes resultados corroboram estudo de Meyer e Allen (1991), que aponta o comprometimento de base afetiva como melhor preditor de comportamento. A percepção positiva e democrática, portanto, constitui-se em um mediador da relação entre comprometimento e desempenho.

4. Considerações Finais

A relação entre comprometimento e desempenho tem sido uma das mais difíceis de elucidar, conforme indicado em diversas partes deste trabalho. Com esta pesquisa, acredita-se ter agregado novas evidências ao conhecimento estabelecido sobre esta relação, provendo mais uma comprovação empírica da mesma. Meyer et al. (2002) constatam que a magnitude das correlações entre comprometimento e comportamento são modestas, o que referendou este estudo, e argumentam que estes números não representam adequadamente o impacto que cada elemento do comprometimento pode causar no comportamento.

Na presente investigação, encontrou-se uma correlação positiva entre comprometimento afetivo com a organização e desempenho auto relatado, utilizando o OCQ e a escala ACS de Meyer. Estes achados codunam com Benkhoff (1997a), que revela a importância de selecionar medidas apropriadas tanto para o desempenho, quanto para o comprometimento, no estudo de suas ligações. Caso não houvesse a medida de desempenho auto relatado, não teriam sido encontradas correlações com o comprometimento organizacional, medido através da clássica escala OCQ.

O foco no desempenho como avaliado pelo superior, por ser uma medida independente das demais (comprometimento e percepção das práticas de gestão) torna os resultados encontrados mais significativos. O estudo permitiu verificar que o fator estrutura democrática do pacto é preditor de desempenho, sendo, por sua vez, influenciado pelo nível de comprometimento. Esta constatação sugere que a percepção das práticas age como mediadora na relação comprometimento-desempenho, o que constitui uma contribuição inovadora para a pesquisa sobre comprometimento no trabalho.

Vale ressaltar, no entanto, dois limites do presente estudo e que exigirão novas pesquisas. A medida de percepção das práticas de gestão, uma contribuição desta pesquisa, não passou por um processo mais extenso de validação. Estudos posteriores deverão aprimorar o instrumento e retestar a sua natureza fatorial. Da mesma forma, o processo de avaliação de desempenho não foi conduzido pela equipe de pesquisa, trabalhando-se com dados secundários, disponíveis na organização. O processo de avaliação de desempenho pode e frequentemente está sujeito a vários vieses que não foram controlados pela pesquisa. É importante que esta medida seja obtida de maneira mais confiável em trabalhos similares futuros.

Pode-se afirmar que o estudo realizado, apesar de limitar-se a uma organização e a uma amostra relativamente pequena de sujeitos, aponta a importância de maximizar práticas democráticas na distribuição de tarefas, como permitir a liberdade de expressão, viabilizar abertura para favorecer o diálogo sobre problemas. Além disso, as chefias devem ter disponibilidade para o acompanhamento do andamento das tarefas que distribuem, de forma perceptível aos subordinados, bem como demonstrar confiança na qualidade do trabalho por eles executado. Outro aspecto importante é a flexibilidade: os subordinados devem acreditar que são ouvidos, no tocante à designação das tarefas, podendo opinar e até alterar o teor do pacto. Todos os aspectos

da estrutura democrática do pacto estão ligados essencialmente à troca de informações, que deve ser encarada como uma das práticas mais estratégicas de gestão de recursos humanos. Os resultados encontrados neste estudo revelam a importância das ligações afetivas no aumento do desempenho através da sua influência na percepção das ações e características da organização, que passam a ser congruentes com os valores dos indivíduos que nela trabalham.

Os resultados aqui obtidos abrem várias perspectivas de estudos complementares. É, certamente, necessário que mais amostras sejam coletadas para complementar o trabalho de validação do instrumento proposto nesta pesquisa, bem como referendar os resultados aqui encontrados. Pesquisas que se proponham a este objetivo serão importantes, confirmando a percepção do pacto como uma nova variável no estudo do comprometimento. Entre outras, uma questão a ser investigada no futuro é a natureza da relação entre a percepção positiva e democrática do pacto e o comprometimento dos indivíduos, que pode ser bidirecional.

Referências

- ABRAHAMSSON, P. The Role of Commitment in Software Process Improvement Process – Doctoral Thesis – University of Oulu, Oulu, 2002.
- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, v.49, p.252-276, article n.43, 1996.
- BASTOS, Antônio Virgílio B., O Conceito de Comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho, Cap.2, na Tese de Doutorado “Múltiplos comprometimentos no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato”, Universidade de Brasília, 1994.
- BECKER H. S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v.66, n.1, p.32-40, 1960.
- BENKHOFF, B. Disentangling organizational commitment The dangers of OCQ for research and policy. *Personnel Review*, v.26, n.1/2, p.114-131, 1997a.
- Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, v.50, n.6, p.701-726, 1997b.
- BLAU, G. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, v.58, p.277-288, 1985.
- On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational Commitment and Occupational Entrenchment. *Human Resource Management Review*, v.11, p.279-298, 2001.
- Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.76, p.469-488, 2003.
- BLAU, G., PAUL, A. e ST. JOHN, N. On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v.42, p.298-314, 1993.
- BROWN R.B. Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, v.49, p.230-251, article n.42, 1996.
- FINK, Stephen. L. - High Commitment Workplaces, Nova York Quorum Books, 1992.
- GOULET, L. e SINGH, P. Career Commitment: A Reexamination and an Extension. *Journal of Vocational Behavior*, v.61, p.73-91, 2002.
- HUMPHREY, Watts S. Managing the Software Process. SEI (Software Engineering Institute): Addison Wesley, 1989, cap.1 e 2.

KIESLER, C.A. The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief. 190p. Londres: Academic Press, 1971.

MATHIEU, J., ZAJAC, D. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, v.108, n.2, p.171-194, 1990.

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

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

MEDEIROS, C. A., Tese de Doutorado "COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras" - Universidade de São Paulo, 2003.

MEYER, JOHN P., STANLEY, D., HERSCOVITCH, L., e TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, p. 20-52, 2002.

MEYER, JOHN P. e HERSCOVITCH, LYNNE Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

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

MEYER, JOHN P. e ALLEN, NATALIE J. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J.P., PAUNONEN, S.V., GELLATLY, I.R., GOFFIN, R.D., JACKSON, D.N. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, v.74, n.1, p.152-156, 1989.

MOWDAY, R. T. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, v. 8, p. 387-401, article n. 4, 1998.

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., e STEERS, R.M. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.

MORROW, P.C. The Theory and Measurement of Work Commitment. Greenwich: JAI Press, 1993. 202 p.

RANDALL, D. Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A Review and Application of Hofstede's Value Survey Module. *Journal of Business Research*, v.26, p.91-110, 1993.

The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, v.11, p.361-378, 1990.

REICHERS, A. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, v.10, n.3, p.465-476, 1985

RIKETTA, M. Attitudinal and organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, v.23, p.257-266, 2002.

SALANCIK, Gerald R. Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In: _____. *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press, 1977, cap. 1, p. 1-54.

WALLACE, J. E. Becker's side bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium or resurrection? *Human Relations*, v.50,n.6, p.727-749, 1997.

Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, v.42, p.333-349, 1993.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, v 7,n 3, p 418-28, 1982.

WHITENER, E.M. & WALZ, P.M. Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, v.42, p.265-281, 1993.