



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
CENTRO DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA**

**DANIEL ARAÚJO BARBOSA**

**ANÁLISE DE PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUA  
RELAÇÃO COM O DESEMPENHO HUMANO: UMA ABORDAGEM  
PSICOSSOCIAL**

**FORTALEZA  
2019**

DANIEL ARAÚJO BARBOSA

ANÁLISE DE PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUA  
RELAÇÃO COM O DESEMPENHO HUMANO: UMA ABORDAGEM PSICOSSOCIAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia. Linha de Pesquisa: Processos psicossociais e vulnerabilidades sociais.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho

FORTALEZA  
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

B196a Barbosa, Daniel Araújo.  
ANÁLISE DE PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM O  
DESEMPENHO HUMANO : UMA ABORDAGEM PSICOSSOCIAL / Daniel Araújo Barbosa. – 2019.  
136 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Humanidades, Programa de Pós-  
Graduação em Psicologia, Fortaleza, 2019.  
Orientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

1. Perfis de Comprometimento Organizacional. 2. Modelo Tridimensional. 3. Desempenho Humano no  
Trabalho. I. Título.

CDD 150

---

DANIEL ARAÚJO BARBOSA

ANÁLISE DE PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUA  
RELAÇÃO COM O DESEMPENHO HUMANO: UMA ABORDAGEM PSICOSSOCIAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia. Linha de Pesquisa: Processos psicossociais e vulnerabilidades sociais.  
Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Antônio Ribeiro Caubi Tubinanbá  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

---

Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha família, Clotilde, Viana e Deise a quem devo a maior contribuição à pessoa que sou, em especial pelo investimento em minha educação, mesmo em meio às impossibilidades, e pelo incentivo e apoio incondicional dado nos momentos difíceis que surgiram ao longo da vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, saúde e oportunidades de aprimoramento pessoal e profissional.

Ao meu pai (José Viana Barbosa Filho), que me ensinou, com seu exemplo e retidão, os valores da vida; à minha mãe (Clotilde Maria Araújo Barbosa), pela crença incondicional em minha capacidade; à minha irmã (Deise Araújo Barbosa), pela presença fraternal e incentivo nesta minha caminhada.

Ao Emanuel que, pelos momentos de diálogo, disponibilidade, companheirismo e paciência, trouxe suporte emocional, afeto e compreensão ao longo desta caminhada.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, pelo apoio financeiro, com a manutenção da bolsa de auxílio.

À minha orientadora, Profa. Dra. Ana Paula, pela referência técnica absoluta, apoio e compreensão das limitações que tive.

À Profa. Dra. Diva Rowe, pelas excelentes contribuições na ocasião da Qualificação do projeto de Dissertação e por ter aceitado compor a banca de defesa.

Ao Prof. Dr. Caubi Tubinambá pelo apoio em toda a jornada do mestrado.

Aos Psicólogos Aduino Montenegro e Raquel Feitosa, pelo auxílio impagável nos momentos de preparação para e estudo durante o mestrado, com dicas e trocas valiosíssimas.

Às colegas Sandra Oliveira, Luana Nepomuceno e Patrícia Escossio, pela incomensurável ajuda e disponibilidade no momento da aplicação dos instrumentos da pesquisa.

Às empresas estudadas, que abriram as portas para que eu pudesse realizar este trabalho.

## RESUMO

O comprometimento organizacional tem sido apresentado na literatura como uma categoria dentre as relações de vínculo psicológico entre trabalhadores e organizações, sendo o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) o mais amplamente utilizado na abordagem do construto. A evolução dos estudos tem apontado o desempenho como um consequente, associado mais fortemente às bases afetiva e normativa do comprometimento. Contudo, a categoria desempenho humano no trabalho tem sido prioritariamente abordada enquanto uma variável objetiva, por vezes retratada somente pelos seus resultados e não em uma perspectiva comportamental. Este estudo visou investigar as relações dos perfis de comprometimento organizacional e o desempenho humano, sendo este último construto abordado do ponto de vista psicossocial, através de um modelo de quatro fatores comportamentais constituintes. Especificamente, buscou identificar as possíveis relações entre os perfis de comprometimento organizacional, em seus fatores (ou bases) constituintes, e o desempenho humano autorrelatado pelos indivíduos, em seus fatores constituintes, assim como evidenciar as possíveis diferenças existentes entre essas relações. Tratou-se de um estudo quantitativo, de natureza descritiva e explicativa, aplicado a uma amostra de 249 trabalhadores, do universo de duas empresas de Fortaleza/CE, atuantes no segmento industrial e logístico. Os dados foram coletados por meio de uma *survey* e o instrumento de coleta constou de um questionário estruturado, composto por duas escalas que identificaram os construtos investigados. A análise dos dados foi feita através de estatística descritiva (medidas de tendência central, distribuição de frequências e dispersão), análise de correlações de Pearson e análise de cluster. O estudo identificou 04 clusters de perfis de comprometimento e correlações positivas entre a base normativa e execução e avaliação das tarefas, em ambas as organizações, e entre as bases afetiva e normativa e autogerenciamento do desempenho, na organização industrial. Obteve-se correlações negativas entre a base afetiva dos diferentes perfis e o fator restrição ao desempenho, entre os participantes da indústria. Não foram identificadas correlações significativas entre as bases do comprometimento e alinhamento estratégico do desempenho.

**Palavras-chave:** Perfis de Comprometimento Organizacional. Modelo Tridimensional. Desempenho Humano no Trabalho.

## ABSTRACT

Organizational commitment has been presented in the literature as a category among the psychological linkages between workers and organizations, being the three-dimensional model of Meyer and Allen (1991) the most widely used in the construct approach. The evolution of the studies has indicated work performance as a consequent, associated more strongly to affective and normative bases of commitment. However, the category of human performance at work has been primarily addressed as an objective variable, sometimes represented only by its results and not in a behavioral perspective. This study aimed to investigate the relationships between organizational commitment profiles and human performance, being the latter approached from the psychosocial point of view, through a model of four constitutional behavioral factors. Specifically, it sought to identify the possible relationships between organizational commitment profiles, their constituent factors (or bases), and the self-reported human performance in their constituent factors, as well as to highlight the possible differences between these relationships. This was a quantitative study, descriptive and explanatory, applied to a sample of 249 workers from the universe of two companies located in Fortaleza/CE, operating in the industrial and logistic segment. Data were collected through a survey and the collection instrument consisted of a structured questionnaire, composed of two scales that identified the investigated constructs. Data analysis was done through descriptive statistics (measures of central tendency, frequency distribution and dispersion), Pearson correlation analysis and cluster analysis. The study identified four clusters of profiles of commitment and positive correlations between normative base and tasks execution and evaluation in both organizations, and between affective and normative bases and self-management of performance in the industrial organization. There were negative correlations between the affective basis of the different profiles and the performance restriction factor among the participants in the industry. No significant correlations were identified between the commitment bases and strategic alignment of performance.

**Keywords:** Organizational Commitment Profiles. Three-dimensional model. Human Performance at Work.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Desenho de pesquisa sobre perfis de comprometimento organizacional e desempenho humano.....	48
Figura 2 – Hipótese H <sub>1</sub> .....	50
Figura 3 – Hipótese H <sub>2</sub> .....	51
Figura 4 – Hipótese H <sub>3</sub> .....	52
Figura 5 – Hipótese H <sub>4</sub> .....	53
Figura 6 – Hipótese H <sub>5</sub> .....	53
Figura 7 – Características das Organizações.....	59
Figura 8 – Características dos Trabalhadores.....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vertentes do modelo tridimensional e autores representantes.....	24
Quadro 2 – Achados empíricos de perfis de comprometimento e níveis de bases do modelo tridimensional.....	32
Quadro 3 – Modelos teóricos de desempenho humano no trabalho.....	39
Quadro 4 – Índices psicométricos da escala de Desempenho Humano no Trabalho.....	45
Quadro 5 – Hipóteses de Pesquisa.....	54
Quadro 6 – Itens – Escala de Comprometimento Organizacional .....	61
Quadro 7 – Itens – Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho.....	62
Quadro 8 – Síntese dos objetivos e métodos de investigação.....	66
Quadro 9 – Resultados dos testes das hipóteses do estudo.....	99

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de frequência das variáveis sociodemográficas .....	68
Tabela 2 – Frequência dos respondentes por tipo de organização e por área de trabalho .....	68
Tabela 3 – Estatísticas descritivas das variáveis idade, tempo de trabalho na empresa atual e tempo de trabalho no cargo atual.....	70
Tabela 4 – Cargas fatoriais (a) e variância explicada (b), referente à escala de comprometimento organizacional, antes da remoção dos itens.....	74
Tabela 5 – Cargas fatoriais (a) e variância explicada (b), referente a escala de comprometimento organizacional, após da remoção dos itens.....	75
Tabela 6 – Teste de adequação KMO e esfericidade de <i>Bartlett</i> do comprometimento organizacional.....	76
Tabela 7 – Comunalidades dos itens da análise fatorial do comprometimento organizacional..	77
Tabela 8 – Confiabilidade da escala de comprometimento organizacional.....	77
Tabela 9 – Características demográficas dos grupos.....	79
Tabela 10 – Dados sociodemográficos dos grupos em unidade de medida temporal (idade, tempo de trabalho na empresa e tempo de trabalho no cargo atual).....	81
Tabela 11 - Cargas fatoriais (a) e variância explicada (b), referente a escala de desempenho humano, antes da remoção dos itens.....	87
Tabela 12 - Cargas fatoriais (a) e variância explicada (b), referente a escala de desempenho humano, após a remoção dos itens.....	88
Tabela 13 - Teste de adequação KMO e esfericidade de <i>Bartlett</i> do desempenho humano autorrelatado.....	89
Tabela 14 - Comunalidades dos itens da análise fatorial do desempenho humano.....	89
Tabela 15 – Confiabilidade da escala de desempenho humano.....	90
Tabela 16 - Correlações e <i>Alphas</i> de Cronbach, entre parênteses, dos cruzamentos entre os fatores obtidos nas análises fatoriais.....	91
Tabela 17 - Testes para comparação dos fatores de desempenho humano e os grupos formados com os comprometimentos organizacionais.....	93
Tabela 18 – Correlações dos cruzamentos entre os fatores obtidos nas análises fatoriais, separadas por organização.....	96
Tabela 19 – Testes para comparação dos fatores de desempenho humano e os grupos formados com os comprometimentos organizacionais, separados por organização.....	96

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfis de comprometimento em divisão de clusters.....	78
Gráfico 2 – Valores médios das bases do comprometimento para cada um dos grupos formados, para a amostra da organização industrial.....	83
Gráfico 3 – Valores médios das bases do comprometimento para cada um dos grupos formados, para a amostra da organização logística.....	83

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>Comprometimento Organizacional</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.1</b>	<b>A aplicação do Modelo tridimensional: aprimoramento e evidências de validade nos contextos mundial e brasileiro</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2</b>	<b>Desempenho humano no trabalho</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.1</b>	<b>O modelo adotado para o estudo do desempenho humano no trabalho</b> .....	<b>43</b>
<b>3</b>	<b>A DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1</b>	<b>Hipóteses</b> .....	<b>49</b>
<b>4</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>55</b>
<b>4.1</b>	<b>Organizações Participantes</b> .....	<b>58</b>
<b>4.2</b>	<b>Instrumento de Coleta de Dados</b> .....	<b>60</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Escala de Comprometimento Organizacional</b> .....	<b>60</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho</b> .....	<b>62</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise dos Dados</b> .....	<b>64</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>67</b>
<b>5.1</b>	<b>Caracterização dos trabalhadores</b> .....	<b>67</b>
<b>5.2</b>	<b>Perfis de Comprometimento Organizacional</b> .....	<b>73</b>
<b>5.3</b>	<b>Perfis de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano Autorrelatado</b> .....	<b>87</b>
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO</b> .....	<b>101</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>110</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>115</b>
	<b>APÊNDICE A – DADOS DE CARACTERIZAÇÃO</b> .....	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE B - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE C – DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO</b> .....	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> ..	<b>125</b>
	<b>APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS ITENS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>127</b>
	<b>APÊNDICE F – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS ITENS DE DESEMPENHO HUMANO</b> .....	<b>128</b>
	<b>ANEXO A – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP/UFC)</b> ..	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço da atividade econômica pelo novo milênio tem exigido das organizações ao redor do mundo uma transformação em suas estruturas, formas de organização do trabalho e, essencialmente, estilos de gerenciar as relações sociais em seu interior (BASTOS et al., 2011). De maneira especial, tais reestruturações trazem novas configurações à esfera dos vínculos psicológicos entre os trabalhadores e organização (BASTOS et al., 2011), demandando maior atenção ao elemento humano por parte das organizações (SIQUEIRA, 2001; REGO, 2003).

O comprometimento organizacional tem sido apresentado na literatura da Psicologia Organizacional e do Trabalho, no campo do Comportamento Organizacional, como uma categoria dentre as relações desenvolvidas pelo ser humano na esfera do trabalho, cujo estudo tem buscado diagnosticar as formas de vínculo psicológico entre os trabalhadores e as organizações, pressupondo uma troca multifacetada e com múltiplas dimensões. A natureza deste vínculo irá influenciar na decisão de permanência na organização, bem como no modo com que o indivíduo se envolve e engaja no trabalho. Assim como assume diferentes formas, também o foco deste vínculo pode orientar-se para diversos objetos no contexto de trabalho, tais como o sindicato, a equipe, o líder, o cliente, a organização, dentre outros (PINHO; BASTOS, 2014).

Nos últimos 50 anos, em que vem sendo sistematicamente estudado, variadas abordagens trouxeram formas diversas de avaliar e explicar o comprometimento organizacional, conferindo um processo de aperfeiçoamento teórico e atribuindo maior relevância ao construto no aperfeiçoamento das relações de trabalho. O aprofundamento da pesquisa sobre o tema levou ao interesse por variáveis que, de maneira antecedente, correlata, consequente ou enquanto mediadoras, estivessem relacionadas com o comprometimento. Conforme Klein, Becker e Meyer (2009), dentre tais variáveis, a *performance* tem sido conceitualizada em diferentes caminhos, sendo representada por meio de resultados financeiros ou não financeiros, e sendo abordada nos níveis organizacional (tais como rotatividade e satisfação do cliente), de unidade de negócio (melhoria da performance operacional, redução de despesas, qualidade, dentre outros), ou individual (produtividade, avaliação de desempenho, dentre outros).

Em um dos primeiros estudos de metanálise envolvendo antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional, Mathieu e Zajac (1990) já apontavam a *performance* no trabalho como uma das categorias de consequentes relacionadas pela literatura da época ao comprometimento organizacional, porém ainda com fraca relevância estatística, propondo uma agenda de pesquisas futuras na direção da demonstração causal entre comprometimento organizacional e seus consequentes. Nesta categoria, incluíram-se

consequentes tais como avaliação do desempenho do trabalhador pela visão de outros (majoritariamente supervisores) e indicadores de desempenho como critérios de avaliação do construto desempenho humano.

Em seu estudo sobre a agenda da pesquisa do comprometimento organizacional no Brasil, Medeiros et al. (2003) afirmam que as pesquisas brasileiras, até então, negligenciavam a relação do comprometimento organizacional com seus consequentes, tendo poucas investigações sido realizadas nesta intenção, especialmente quando comparadas com a produção voltada para antecedentes (MEDEIROS; ENDERS, 1998; MEDEIROS et al., 1999; SIQUEIRA 2001). Em consonância, Medeiros e Albuquerque (2005) identificaram ainda visível lacuna a ser preenchida no que tange à comprovação de uma relação causal entre comprometimento dos trabalhadores e o desempenho dos mesmos (nível individual) e da própria organização (níveis setorial e organizacional), devendo esta variável deixar de ser uma premissa e passar a compor o escopo de investigação da própria pesquisa. Os autores identificaram a necessidade da construção de modelos que evidenciem relações onde o comprometimento seja determinante para a obtenção de melhores resultados organizacionais.

A partir dos anos 1990, as pesquisas deram maior ênfase à validação do modelo desenvolvido pelos professores canadenses John Meyer e Natalie Allen (1991), que conceitua o comprometimento organizacional em três componentes. Nele, os autores abordam o construto em função de três bases: as dimensões afetiva – traduzida como a ligação emocional do trabalhador para com a organização –, normativa – que pressupõe o sentimento de dever e obrigação do indivíduo – e de continuação – que se diferencia pela avaliação dos custos e consequências envolvidas na possível saída do sujeito da organização.

A ampliação da aplicação do modelo em nações fora da *mainstream* (América do Norte) trouxe muitas críticas concernentes a problemas empíricos e conceituais. Dentre estes problemas, destaca-se o posicionamento que sugere o comprometimento de continuação como não sendo uma das bases do comprometimento organizacional, mas um vínculo organizacional diferente (JESUS; ROWE, 2017). Tal questionamento levou Powel e Meyer (2004) ao desenvolvimento de uma nova subescala para a mensuração da base de continuação, recomendando o seu uso em pesquisas futuras.

No contexto atual, após a ampla aplicação do modelo tridimensional em distintos contextos socioculturais, dentro e fora da América do Norte, novas questões foram trazidas à tona, envolvendo problemas conceituais e empíricos, conforme apontam Pinho e Bastos (2014), no que tange à aplicabilidade da estrutura fatorial em diferentes nações, evidências de índices de confiabilidade nem sempre satisfatórios e sobreposições entre as três bases, mais especificamente

entre a afetiva e a normativa e, mais recentemente, entre as dimensões normativa e de continuação.

Pinho e Bastos (2014) realizaram um levantamento de estudos de anais e publicações de 2002 a 2009 no Brasil, constatando, principalmente nos últimos anos, um aumento de trabalhos que buscaram explorar e adaptar o modelo tridimensional no contexto nacional. Alguns estudos merecem destaque (MEDEIROS; ENDERS, 1998; MEDEIROS et al., 1999; MEDEIROS et al., 2005; BASTOS et al., 2008; BASTOS et al., 2011) por proporem inclusão de novas bases e ajustes ao instrumento de mensuração, na busca de melhores propriedades psicométricas. O processo culminou na validação, no contexto nacional, do comprometimento organizacional nas dimensões normativa, afetiva e de continuação (BASTOS et al., 2011).

O estudo de Bastos et al. (2011) constitui-se um marco, uma vez que preenche uma lacuna na agenda de pesquisa sobre comprometimento organizacional no Brasil, aprimorando os diferentes modelos e escalas anteriormente propostos no âmbito nacional e revalidando o modelo tridimensional no Brasil. A escala proposta obteve as propriedades psicométricas mais satisfatórias encontradas no Brasil até então, inclusive melhores que a medida original, proposta por Meyer e Allen (1991).

Mais recentemente, seguindo a sugestão de Powel e Meyer (2004) no que tange à validação transcultural da nova subescala para mensuração do comprometimento organizacional, Jesus e Rowe (2017) publicaram um novo estudo no qual apresentaram evidências psicometricamente satisfatórias na aplicação da versão traduzida do instrumento em uma amostra de professores. Este estudo tem relevância crucial para este estudo, pois segue a sugestão dos autores no que tange à utilização do instrumento em outros contextos para confirmação dos resultados e avaliação de sua generabilidade.

O avanço das pesquisas que utilizam o modelo tridimensional em contextos transculturais diversas da norte-americana evidenciou uma recente frente de pesquisa que vem sendo fortalecida, especialmente após o estudo de Wasti (2005). Tal frente aborda a explicação das variáveis consequentes do comprometimento através da análise não só de uma, mas da combinação de duas ou mais de suas bases, as quais se configuram em formas de vínculo específicas. Wasti (2005) demonstrou como as três dimensões combinam-se entre si, resultando em seis diferentes formas de vínculo de comprometimento, que geram diferentes comportamentos nos trabalhadores na organização.

Klein, Becker e Meyer (2009) citam alguns estudos que, posteriormente, sugeriam ser os comportamentos dos trabalhadores melhor compreendidos se analisados através da consideração da combinação dos diferentes *mindsets* dentro de um “perfil de comprometimento”.



Segundo Meyer, Stanley e Parfyonova (2012) os perfis de comprometimento podem variar em até nove perfis distintos, na medida em que se combinam com altos e/ou baixos níveis de relação entre cada base do comprometimento organizacional, embora em seu estudo só tenham evidenciado seis. Assim, a forma como o componente normativo é experienciado e como se relaciona com os comportamentos do trabalhador pode ser diferente de acordo com os graus de comprometimento afetivo e de continuação presentes em um perfil específico de comprometimento.

Para a realização do presente estudo e no intuito de contextualização nas problemáticas atuais acerca da pesquisa de comprometimento organizacional e desempenho humano no trabalho no contexto nacional, realizou-se um levantamento das pesquisas publicadas nos principais periódicos do Brasil, as quais se concentram ao longo dos últimos 15 anos (2003 a 2017). O mapeamento foi feito através da busca pela combinação das expressões “comprometimento” e “desempenho” nos portais eletrônicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Scientific Electronic Library Online (SciELO), na Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e no Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePsic) os quais agregam as principais bases de periódicos nacionais e internacionais dos campos da Administração e da Psicologia Organizacional e do Trabalho, configurando-se, assim, parâmetros amplamente utilizados para mapeamento de estudos e produção acadêmica nessas áreas.

Nessa investigação, foram analisados títulos, palavras-chave e resumos dos artigos, e encontrados um total de somente 12 estudos que realizam a investigação do comprometimento (organizacional, ocupacional e com a carreira) e da variável “desempenho”. Esta variável, contudo, foi abordada de formas diversas, variando em níveis de análise (organizacional, setorial, individual, na carreira), bem como em termos de referências de relato do desempenho (perspectivas autorrelatada e/ou relatada pelo superior) (FONSECA; BASTOS, 2003; MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES, 2005; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005; SCHEIBLE; BASTOS, 2007; CHANG JR et al., 2007; ROWE; BASTOS, 2010; ROWE; BASTOS; PINHO, 2011; REIS-NETO et al., 2012; SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013; ROWE; BASTOS; PINHO, 2013; NORONHA; LAMAS, 2014; REIS-NETO; MARQUES; PAIVA, 2017).

Assim, o mapeamento revelou que, no Brasil, o desempenho tem sido retratado como um conseqüente desejável, relacionado mais significativamente às bases afetiva e normativa do comprometimento. Porém, uma primeira problemática que surge no que tange à comprovação objetiva de relação causal entre ambas as variáveis refere-se à própria diversidade de abordagens

desta variável, especialmente no que concerne ao nível de análise (individual, setorial, organizacional, na carreira), bem como à forma de retratá-la (indicadores de autorrelato, relato pelo superior hierárquico ou por dados quantitativos que representem o desempenho humano sob a ótica de resultados). Contudo, percebe-se que a investigação da categoria desempenho humano no trabalho enquanto variável relacionada ao comprometimento tem se dado prioritariamente por um viés quantitativo e de resultados objetivos, ou seja, considerando indicadores de resultados (financeiros ou não) nos níveis individual e/ou organizacional, totalizando 9 dentre as 12 pesquisas publicadas (FONSECA; BASTOS, 2003; MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES, 2005; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005; CHANG JR et al., 2007; ROWE; BASTOS, 2010; REIS-NETO et al., 2012; ROWE; BASTOS; PINHO, 2013; NORONHA; LAMAS, 2014; REIS-NETO; MARQUES; PAIVA, 2017).

Os 3 demais estudos (SCHEIBLE; BASTOS, 2007; ROWE; BASTOS; PINHO, 2011; SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013), em contrapartida, abordam o desempenho dentro de uma construção decorrente do autorrelato ou relatada pelo superior hierárquico, em um indicador decorrente da combinação dos dois pontos de vista sobre o desempenho individual em uma perspectiva comportamental. Assim, percebe-se que o autorrelato e a utilização de fatores de construção subjetiva e comportamentais na abordagem do construto não têm sido utilizados com frequência nos modelos de investigação dos estudos brasileiros sobre o tema, quando comparado com a produção que retrata o desempenho sob o viés do resultado objetivo. Tal perspectiva corrobora com o que afirmam Sonnentag e Frese (2002), em âmbito internacional e, mais recentemente, Bendassolli (2012), em âmbito nacional, sobre a tendência à abordagem do construto sob o viés de seus resultados.

Além disto, a própria concepção de desempenho enquanto um construto não tem recebido atenção dos pesquisadores, uma vez que não fora desenvolvido, no âmbito dos referidos estudos, modelos de investigação que associem perfis de comprometimento organizacional a aspectos comportamentais do desempenho.

Rowe, Bastos e Pinho (2013) citam que, a despeito da dificuldade empírica e teórica encontrada na associação entre o comprometimento e o desempenho humano, é esta a categoria que dá relevância ao próprio estudo do construto. Os autores (*Ibid.*, p. 527) sugerem o aprofundamento das pesquisas na articulação das duas variáveis e apontam dificuldades de diversas ordens que se impõem às investigações, especificamente pela própria dificuldade teórica e técnica de se avaliar desempenho. Além disso, sendo o desempenho humano no trabalho algo multideterminado por fatores de diferentes níveis, atitudes constituem apenas um dentre inúmeros outros fatores que o influenciam, de forma interativa.

Klein, Becker e Meyer (2009) afirmam que o desempenho tem sido relacionado positivamente, em um nível organizacional e setorial, como um consequente do comprometimento organizacional, especialmente em relação às bases afetiva e normativa. Porém, em um nível individual, ponderam que o desempenho humano autorrelatado pode apontar somente uma “percepção” do respondente acerca dos resultados do seu próprio trabalho, não trazendo, em si, um dado confiável acerca das características reais da organização.

Coelho Jr. et al. (2010) e Bendassolli (2012) problematizam esta questão trazendo a importância da percepção pelo trabalhador do seu próprio desempenho, posicionando-o como um construto psicossocial, uma vez que o mesmo é definido comportamentalmente e observado posteriormente na forma de resultados. Tais ações devem, assim, ser objeto de avaliação do próprio executor e dos demais envolvidos neste processo de trabalho. Segundo Weick (1995 *apud* BENDASSOLLI, 2012), o desempenho humano é algo que depende de processos coletivos de construção de significados, em especial nos contextos de trabalho atuais, marcados pelas profundas transformações nas noções de desempenho humano associadas a cargos e funções, dando lugar a um processo construído e significado nas relações interpessoais com outros trabalhadores.

Neste sentido, Coelho Jr. et al. (2010), com revisão de Hollanda (2014), propõem uma medida de avaliação psicométrica do desempenho humano, baseada em quatro fatores: restrição ao desempenho – percepção do respondente de falta de apoio ao seu desempenho -, alinhamento estratégico do desempenho – percepção de alinhamento entre as ações do indivíduo e os objetivos organizacionais -, execução e avaliação das tarefas – percepções do indivíduo sobre como realiza as suas tarefas -, autogerenciamento do desempenho – percepção do sujeito sobre as estratégias empregadas por ele para melhoria do seu próprio desempenho.

A escala parte de uma perspectiva autorrelatada, revelando a importância do desenvolvimento de uma concepção do desempenho humano alinhada com uma construção psicossocial individual e coletiva no contexto de trabalho. A proposta do presente estudo se contextualiza na necessidade de se iniciar uma discussão acerca do desempenho humano enquanto um construto construído psicossocialmente, partindo de uma perspectiva autorrelatada, e explorar as possíveis relações existentes com os perfis de comprometimento organizacional.

Assim, considerando as lacunas ainda presentes na investigação e contextualização regional do modelo tridimensional do comprometimento organizacional, bem como a problematização e articulação com o desempenho humano, o presente estudo busca investigar os perfis de comprometimento entre indivíduo e a organização e sua relação com o desempenho

humano em duas empresas (sendo uma do ramo industrial e outra do ramo logístico), localizadas na cidade de Fortaleza/CE. Mais especificamente, pretende-se responder à seguinte indagação:

Quais as possíveis relações entre os perfis de comprometimento organizacional e o desempenho humano autorrelatado pelos indivíduos em seu trabalho, no contexto de duas organizações de diferentes segmentos?

## 1.1 Objetivos

Considerando a relevância do tema e a introdução conceitual apresentadas, este estudo tem como objetivo geral identificar as possíveis relações entre os perfis de comprometimento organizacional e o desempenho humano no trabalho autorrelatado pelos indivíduos, no contexto de duas organizações de diferentes segmentos de Fortaleza/CE.

Para tal, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) Analisar agrupamentos (*clusters*) com base nos perfis de comprometimento existentes nos trabalhadores identificados na amostra em estudo;
- b) Analisar as características sociodemográficas e ocupacionais de cada agrupamento de perfil de comprometimento existente nos trabalhadores;
- c) Identificar as possíveis relações entre os perfis de comprometimento organizacional, em suas bases constituintes, e o desempenho humano no trabalho autorrelatado, em seus fatores constituintes;
- d) Analisar as possíveis diferenças existentes entre essas relações.

## 1.2 Justificativa

A literatura tem apontado a investigação do comprometimento organizacional como um importante insumo no âmbito das organizações, trazendo relevantes explicações da natureza do vínculo estabelecido com os indivíduos que as integram, relacionando-se com diversos comportamentos desejados na esfera do trabalho (MEDEIROS, 2003). A escolha pela investigação da relação entre os fenômenos comprometimento organizacional e desempenho humano, é justificada pela influência significativa atribuída ao modo como o trabalhador estabelece seu comprometimento com a organização sobre os comportamentos produtivos, em especial, o desempenho humano no trabalho.

No Brasil, os estudos publicados já demonstram a relação positiva entre o comprometimento organizacional e o desempenho nos âmbitos organizacional, setorial e individual, apontando que existem correlações entre as bases do vínculo e o desempenho

apresentado pelos trabalhadores, pelos setores de trabalho (equipe) ou pela empresa como um todo (FONSECA; BASTOS, 2003; MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES, 2004; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005; SCHEIBLE; BASTOS, 2007; CHANG JR et al., 2007; ROWE; BASTOS, 2010; ROWE; BASTOS; PINHO, 2011; REIS-NETO et al., 2012; SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013; ROWE; BASTOS; PINHO, 2013; NORONHA; LAMAS, 2014; REIS-NETO; MARQUES; PAIVA, 2017). Contudo, observa-se que este último fenômeno não tem sido predominantemente abordado enquanto um construto psicossocial, ou seja, não tem sido investigado como uma construção social, significada a partir das relações intersubjetivas e intrassubjetivas dos agentes sociais que se relacionam no contexto do trabalho. As poucas pesquisas (SCHEIBLE; BASTOS, 2007; ROWE; BASTOS; PINHO, 2011; SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013) que abordam o desempenho na perspectiva da construção entre trabalhador (autorrelato) e líder (relato do superior imediato) não desenvolveram um método de investigação das relações entre comprometimento e desempenho autorrelatado que permita sua replicação em outros contextos, validando-as ou refutando-as.

Assim, o presente trabalho trata da articulação teórico-metodológica proposta entre o fenômeno comprometimento organizacional e o desempenho humano no trabalho, em uma perspectiva autorrelatada, a partir de uma abordagem comportamental psicossocial construída de desempenho. Também busca-se contextualizar na necessidade de validação do instrumento proposto por Bastos (2011), utilizando a subescala recém-validada por Jesus e Rowe (2017), em outros contextos socioculturais brasileiras, especificamente a do município de Fortaleza/CE. Outrossim, dada a escassez de estudos voltados para a relação entre comprometimento organizacional e desempenho humano em uma perspectiva psicossocial autorrelatada, busca averiguar a existência de relações entre o comprometimento organizacional e a percepção do indivíduo acerca do seu próprio desempenho, enquanto construção subjetiva. O estudo aborda de maneira inédita, a aplicação de instrumentos de validade psicométrica relevantes na mensuração dos fenômenos do comprometimento e desempenho humano, utilizando-se, para este último, a escala proposta por Coelho Jr. et al. (2010) e revisada por Hollanda (2014). Contextualiza-se também na busca de aprofundamento e ampliação da pesquisa sobre consequentes preditos pelo comprometimento organizacional, especificamente o desempenho em nível individual, tendo em vista a incipiência já citada da abordagem deste último e sua relação de causalidade, no contexto nacional.

O estudo possibilitará um avanço na compreensão das relações entre comprometimento organizacional e desempenho humano no trabalho, trazendo uma nova problematização sobre os limites do próprio conceito de desempenho. Além disso, apresenta

importância prática/instrumental, pois possibilitará às organizações a reflexão sobre os vínculos psicológicos manifestados e o impacto destas relações sobre a auto percepção do desempenho pelos trabalhadores. Assim, as organizações poderão ter mais subsídios para lidar com a problemática da relação entre as bases do comprometimento do trabalhador com a organização e a sua percepção de desempenho. As respostas a tal problemática têm consequências práticas nas políticas adotadas para a gestão das pessoas, tais como recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e capacitação; gestão do desempenho e políticas de remuneração, pois as organizações terão insumos para direcionar esforços às práticas de gestão mais valorizadas no contexto organizacional.

## **2 MARCO TEÓRICO**

O presente capítulo destina-se a realizar uma contextualização teórico-metodológica dos dois principais construtos investigados nesta pesquisa: comprometimento organizacional e desempenho humano no trabalho. Para tal, destina-se uma seção a cada construto, discutindo-se inicialmente a evolução das pesquisas sobre cada tema, as principais discussões que o cercam e, em seguida, realiza-se uma explanação sobre o modelo adotado para a abordagem do referido construto no âmbito deste trabalho.

Primeiramente, o comprometimento organizacional, enquanto construto central, é problematizado sob o viés da evolução das pesquisas sobre o tema e seus correlatos, como também das questões levantadas na literatura ao longo das últimas décadas de amadurecimento empírico e teórico, com ênfase nas recentes discussões sobre o modelo de Meyer e Allen (1991). Especificamente, são destacadas as problemáticas conceituais e empíricas acerca da possibilidade de generalização do modelo tridimensional nos contextos transculturais – em especial, sua aplicação e aperfeiçoamento no Brasil –, bem como da própria manutenção das três bases - afetiva, normativa e de continuação.

Na fundamentação do desempenho humano, busca-se a explanação de como o construto vem sendo abordado na literatura enquanto fator de avaliação do trabalho humano nas organizações, enfatizando-se os diferentes níveis e métricas de análise utilizadas. Discute-se a sua característica enquanto uma construção predominantemente psicossocial comportamental (BENDASSOLLI, 2012) e as implicações de uma visão autorrelatada, conforme proposta por Coelho Jr. et al. (2010) e Hollanda (2014), que o concebem em quatro fatores constituintes. Também aqui, busca-se a explanação das relações já apresentadas pela literatura entre desempenho humano e comprometimento organizacional, enfatizando-se as necessidades ainda presentes no campo de pesquisa sobre este último e na sua abordagem no interior das organizações.

### **2.1 Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional pode ser compreendido como uma das diversas categorias de relações desenvolvidas pelo ser humano na esfera do trabalho, a qual caracteriza-se por um vínculo de natureza psicológica entre o trabalhador e a organização empregadora. A natureza deste vínculo, por sua vez, irá influenciar na decisão de permanência do indivíduo na

organização, bem como no modo como ele se envolve e engaja no trabalho, gerando impactos sobre o seu comportamento em três níveis: da tarefa, do grupo de trabalho e dos objetivos organizacionais (PINHO; BASTOS, 2014).

Conforme nos fala Gil (2010, p. 31), vivemos em um período de transição, decorrente do:

[...]declínio da economia de base industrial e do surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento. Desta forma, a gestão de pessoas [...] vem sofrendo esses desafios, sobretudo porque sua matéria-prima é exatamente o conhecimento.

Tais mudanças acarretam desafios de ordem ambiental, individual e organizacional ao modo como as empresas lidam com suas pessoas e como direcionam os esforços para uma relação mais sustentável (GIL, 2010).

Para Pinho e Bastos (2014), estas relações do indivíduo com a organização sofrem influência de diversos fatores macro ambientais, tais como as transições que configuram o mundo do trabalho contemporâneo, os novos arranjos e arquiteturas organizacionais e a busca pela adaptação através de novos modelos de gestão e práticas inovadoras.

Ao contextualizar a relevância da compreensão do comprometimento organizacional para as mudanças vivenciadas atualmente do mundo do trabalho, Pinho (2009, p. 38) afirma que o seu estudo “tem demonstrado implicações para a rotatividade, a performance no trabalho, o comportamento de cidadania no trabalho e a saúde e o bem-estar do empregado”. Neste contexto do mundo de trabalho marcado, dentre outras coisas, pelas mudanças na tecnologia, competitividade global e novas demandas dos clientes, Klein, Becker e Meyer (2009) enfatizam a relevância do tema enquanto um foco de pesquisa, como também enquanto uma estratégia de gestão, trazendo consequentes relevantes também para o próprio empregado, em termos de qualidade de vida e bem-estar psicológico. Assim, considera-se um construto-chave para a tomada de medidas competitivas para a organização, bem como na busca por ambientes organizacionais propensos a relações duradouras e sustentáveis (FEITOSA, 2008).

Ao longo das últimas cinco décadas, os estudos sobre o comprometimento organizacional vêm sendo sistematicamente amadurecidos e adquirido ampla difusão na literatura no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, especificamente no campo do Comportamento Organizacional. Embora com raízes que remontam à década de 1950 (SIMON; SMITHBURG; THOMPSON, 1950; WHYTE, 1956 *apud* PINHO; BASTOS, 2014), ao longo deste período, as pesquisas têm dado ênfase no desenvolvimento de medidas que diagnostiquem e qualifiquem as dimensões que o compõem. Assim, os estudos sobre o tema obtiveram um



intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se, nas décadas seguintes, um dos construtos mais intensamente investigados em Comportamento Organizacional.

O período de amadurecimento das pesquisas foi marcado por uma diversidade de matrizes conceituais que visavam a um melhor entendimento da constituição do fenômeno, ou seja, de sua dimensionalidade (BASTOS et al., 2011; BASTOS et al., 2013). Tal discussão ainda não resultou em um consenso acerca da estrutura dimensional deste vínculo, tendo ocasionado uma intensificação do debate sobre a natureza uni ou multidimensional, além de fragmentação e redundância conceitual. Ao mesmo tempo, gera a produção de diferentes medidas e modelos de investigação para o construto.

Conforme apontam as primeiras pesquisas sobre o tema, o primeiro modelo de grande impacto na construção de uma vigorosa linha de investigação em âmbito internacional o abordava sob o ponto de vista unidimensional, conforme desenvolvido por Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) e consolidado por Mowday, Steers e Porter (1979). O modelo considerava o comprometimento apenas em sua natureza afetiva, o definindo como um apego emocional perante a organização. Os autores desenvolveram o Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ), tendo sido considerada a primeira publicação que propunha uma medida do comprometimento com ampla validação estatística e alcançado considerável aceitação (PINHO; BASTOS, 2014).

Embora com qualidade psicométrica relevante, o OCQ, em sua perspectiva unidimensional, passou a ser alvo de questionamentos teóricos que apontavam ser o comprometimento, enquanto estado psicológico que resulta em uma permanência do indivíduo na organização, composto por múltiplas bases, não se restringindo ao apego emocional. Tais questionamentos levaram ao surgimento de outros modelos que o viam como um construto direcionado a múltiplos focos (MORROW, 1983; REICHERS, 1985; BECKER, 1992) e bases (O'REILLY; CHATMAN, 1986; MEYER; ALLEN, 1991).

Dentre estes modelos, o proposto pelos professores canadenses Meyer e Allen (1991) obteve grande destaque e configurou-se, nas décadas seguintes, o principal paradigma teórico-metodológico para a investigação do comprometimento. O modelo reunia sob um mesmo construto, três importantes vertentes de pesquisa já existentes, representadas por outros autores, conforme Bastos et al. (2011): a vertente que priorizava a natureza afetiva do vínculo (PORTER et al., 1974; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979), a vertente que enfatizava a noção de trocas laterais ou *side bets* (BECKER, 1960; RITZER; TRICE, 1969; HREBNIAK; ALUTTO, 1972) e a que encarava o vínculo pela perspectiva de dever ou de obrigação para com a organização (KANTER, 1968; O'REILLY; CHATMAN, 1986).

Cada uma das três vertentes supracitadas estabeleceram as bases conceituais e empíricas das dimensões do que viria a ser mundialmente reconhecido como modelo tridimensional do comprometimento organizacional. Assim, as dimensões foram definidas por Meyer e Allen (1991) como componente do construto, o qual passou a ser constituído por três bases, conforme explica o Quadro 1.

#### Quadro 1 – Vertentes do modelo tridimensional e autores representantes

1. Vertente do apego emocional (afetiva)	Porter et al. (1974); Mowday; Steers e Porter (1979)
2. Vertente de trocas laterais ou <i>side bets</i> (de continuação)	Becker (1960); Ritzer e Trice (1969); Hrebniak e Alutto (1972)
3. Vertente de dever ou obrigação (normativa)	Kanter (1968); O'Reilly e Chatman (1986)

Fonte: Elaboração do autor, baseado em Bastos et al. (2011).

A ênfase afetiva é abordada na literatura sobre o viés de um apego à organização, como um laço resultante de experiências anteriores positivas, que promovem uma sensação confortável (MEYER; ALLEN, 1991; 1997). Assim, a base afetiva é traduzida como uma ligação emocional do trabalhador para com a organização a partir da identificação com ela e seus objetivos e valores, conforme consolidaram Mowday, Porter e Steers (1982). Para traduzir a noção de identificação, os autores trazem três dimensões constituintes: 1) Uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; 2) O desejo de manter o vínculo com a organização; 3) O exercício de um esforço em favor da organização.

Neste sentido, o comprometimento afetivo traz um sentimento de lealdade, apego e identificação, o que produz um desejo de permanência. Pinho e Bastos (2014, p. 59) afirmam que a base afetiva reflete uma lealdade ativa, algo além da simples lealdade passiva, na qual “o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização”.

Meyer et al. (2004), ao relacionar o comprometimento dos empregados com seus aspectos motivacionais, consideram que cada dimensão do comprometimento se liga a um tipo de motivação específica, distribuídos ao longo de um *continuum* que varia de um controle externo (baseado em aspectos de regulação externa ou extrínsecos) a um controle interno (baseado em aspectos de regulação internas, integradas e de identidade). Neste *continuum* o comprometimento de base afetiva caracteriza-se pela regulação autônoma e intrínseca da motivação. Assim, esta base caracteriza um curso de ação para com a organização motivado por fatores de identidade, ou seja, de regulação e origem intrínsecas ao indivíduo, ocasionando o sentimento de identificação com valores e objetivos organizacionais.

A noção de vínculo com base na concepção de obrigação tem origem nas pesquisas capitaneadas por Kanter (1968) e, posteriormente, por O'Reilly e Chatman (1986), mas é mais conhecido enquanto componente do modelo tridimensional. Kanter (1968) trouxe a definição de comprometimento enquanto um fenômeno decorrente da assimilação de normas, valores e convicções íntimas as quais moralmente obrigam o indivíduo a empreender um curso de ação em favor de algo.

A visão “normativa” foi trazida por Wiener e Vardi (1980) e Wiener (1982), segundo os quais o comprometimento traduz-se na totalidade de pressões normativas que o indivíduo internaliza e o leva a desenvolver um curso de ação em prol dos objetivos e metas organizacionais. Assim, o trabalhador realiza sacrifícios pessoais perante a organização porque acreditam ser um comportamento certo e moral.

Scholl (1981) também aborda o comprometimento enquanto força estabilizadora no sentido de manter a direção comportamental do indivíduo no sentido de uma reciprocidade à organização. Embora não veja o comprometimento como um reflexo da internalização de normas, traz a reciprocidade enquanto força subjacente à relação entre trabalhador e organização, que age no sentido de sanar uma dívida daquele para com esta. Segundo Pinho e Bastos (2014), o autor concebe um sentimento de obrigação moral em permanecer na organização porque se sente em dívida para com esta.

Ao proporem o seu modelo tridimensional, Meyer e Allen (1991) consideram as diferenças conceituais presentes na literatura e observam que o sentimento de obrigação reúne ambas as ideias propostas por Scholl (1981) e Weiner (1982), considerando que o mesmo deriva da internalização das influências normativas. Assim, reuniram na concepção de comprometimento normativo a totalização das dimensões normativas internalizadas, gerando permanência na organização em virtude de suas crenças acerca do que é correto e moral fazer.

Na relação com a motivação proposta por Meyer et al. (2004), o comprometimento de base normativa apresenta uma regulação introjetada da motivação. Assim, esta base caracteriza um curso de ação para com a organização motivado por fatores de origem externa (normas, obrigação, moral, etc) e que são assimiladas pelo indivíduo, ocasionando o sentimento de obrigação para com a organização empregadora.

O enfoque instrumental do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) originou-se nos trabalhos de Becker (1960), traduzindo o comprometimento como função da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas como parte integrante da organização. Esse modelo assume a noção de que o empregado opta por permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nessa escolha. Caso os investimentos realizados por ele sejam maiores do que o

retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 1999).

A definição do comprometimento de continuação é, portanto, baseada nos custos associados à saída da organização, gerando um curso de ação baseado na teoria dos *side bets* ou trocas laterais, de Becker (1960). Nesta relação, o indivíduo mantém o vínculo com a organização através da consideração dos ganhos financeiros, da necessidade de permanência e dos custos financeiros, pessoais e sociais envolvidos em uma possível saída da mesma, os quais podem incluir tanto a perda dos investimentos realizados quanto a inutilização da educação e habilidades que reduziriam as opções de novos empregos (POWEL; MEYER, 2004).

Becker (1960 *apud* JESUS; ROWE, 2017) afirma que as trocas laterais ou *side bets* podem se dar de diferentes formas: 1) devido a expectativas culturais generalizadas ou a expectativas de grupos importantes sobre o que se consideram comportamentos responsáveis, envolvendo penalidades pela sua violação; 2) por meio de arranjos burocráticos impessoais (que são regras ou políticas implementadas pela organização) para incentivar ou recompensar o empregado a longo prazo; 3) preocupação com a auto apresentação, manifestada quando uma pessoa tenta apresentar uma imagem pública consistente que requer um comportamento particular; 4) adequações do indivíduo para posições corporativas, que se traduzem nos esforços para se adaptar a uma situação e, por outro lado, torná-lo menos adequado para os outros; e 5) preocupações externas relacionadas a mudanças laterais feitas fora da organização, como estabelecimento de vínculo com a comunidade por um funcionário, a qual seria interrompida se deixasse a organização e fosse obrigado a procurar emprego em outra localidade geográfica.

Medeiros e Enders (1998) afirmam que o comprometimento de continuação ocorre na medida em que o principal motivador do trabalhador em seu trabalho é maior pela necessidade e escassez de alternativas imediatas de emprego do que por uma disposição em se esforçar em prol da organização. Siqueira e Gomide Jr. (2004) acrescentam que este comprometimento é suscitado pela avaliação de resultados (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a trabalhadores antigos, planos específicos de aposentadoria), conseqüentes aos investimentos do trabalhador e, concomitantemente, pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso o trabalhador se desligue da organização.

Assim, no *continuum* motivacional trazido por Meyer et al. (2004), o comprometimento de base de continuação ocupa o extremo regulado por fatores externos da motivação. Assim, esta base caracteriza um curso de ação para com a organização motivado por fatores de origem externa (custos com a saída, trocas laterais, benefícios alcançados, etc) e que

são extrinsecamente reguladas pelo indivíduo, ocasionando o sentimento de troca e instrumentalidade para com a organização empregadora.

### **2.1.1 A aplicação do Modelo tridimensional: aprimoramento e evidências de validade nos contextos mundial e brasileiro**

O modelo de Meyer e Allen (1991) proporcionou significativos avanços na pesquisa sobre comprometimento organizacional, abrindo caminho para uma ampla aplicação dentro e fora da América do Norte, trazendo a evolução conceitual do construto (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002; MEYER et al., 2002, KLEIN; BECKER; MEYER, 2009). No Brasil, o estudo de Medeiros et al. (2003) também constitui referência de análise da produção científica nacional sobre o tema. Esse trabalho, após analisar a agenda da pesquisa de comprometimento em âmbito nacional, tomando como principal parâmetro os trabalhos até então publicados nos anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, conclui a evolução teórica, embora à época considere o construto ainda em processo de gênese.

Meyer e Allen (1991) inicialmente desenvolveram seu modelo de três componentes abordando semelhanças e diferenças observadas nas conceitualizações unidimensionais já existentes do comprometimento organizacional (BECKER, 1960; MOWDAY et al., 1982; WIENER, 1982; O'REILLY; CHATMAN, 1986). Os autores afirmavam que, em comum a todos, havia a noção de que o comprometimento trata do vínculo de um indivíduo a uma organização e, assim, reduz a probabilidade de rotatividade. As principais diferenças estavam nas mentalidades (chamadas pelos autores de *mindsets*) que caracterizariam o construto (PINHO; BASTOS, 2014). Essas mentalidades refletiam três temas distintos: apego afetivo à organização, obrigação de permanecer e custo percebido da saída.

Meyer e Allen (1991) argumentaram que uma das razões mais importantes para distinguir entre as diferentes formas de comprometimento organizacional é que elas têm implicações muito diferentes para o comportamento do indivíduo. Embora todas as três formas tendam a vincular os funcionários à organização e, portanto, se relacionarem negativamente com a rotatividade, suas relações com outros tipos de comportamento no trabalho podem ser bem diferentes (MEYER et al., 2002). De fato, as pesquisas mostram que o comprometimento afetivo tem a mais forte correlação positiva com o desempenho no trabalho, o comportamento de cidadania organizacional e demais consequentes desejados pelas organizações, seguido pelo comprometimento normativo. Em contrapartida, o comprometimento de continuação tende a não

apresentar relações significativas ou ser negativamente relacionado a esses comportamentos (PINHO; BASTOS, 2014; KLEIN; BECKER; MEYER, 2009).

Além da concepção de que o comprometimento pode adquirir diferentes formas, outro grande avanço na sua conceitualização foi a compreensão de que o vínculo do trabalhador pode ser direcionado a vários objetos, ou focos, de relevância para o comportamento no local de trabalho, tais como organização, ocupação, supervisor, equipe, programa, cliente e sindicato. Comprometimento para com esses focos têm sido todos objetos de investigação empírica, sejam sozinhos ou em combinação (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004; PINHO; BASTOS, 2014; BASTOS et al., 2013).

A aplicação do modelo tridimensional ao redor do mundo ao longo de quase três décadas trouxe um processo de evolução do construto, o qual, contudo, não deixou de ser marcado por dificuldades conceituais e empíricas de diversas naturezas (JESUS; ROWE, 2017). Mais recentemente, o modelo passou a ser alvo de questionamentos no que tange a problemas conceituais e empíricos, que apontam para ambiguidade e imprecisão do construto (BASTOS et al., 2011; PINHO; BASTOS, 2014).

Bastos et al., 2011 citam dois principais problemas empíricos observados na aplicação das escalas específicas propostas por Meyer e Allen (1991) para cada dimensão do modelo tridimensional. O primeiro problema refere-se à indefinição empírica entre as três bases, que trazem achados que, por vezes, indicam sobreposição (principalmente entre as dimensões afetiva e normativa) e, por outras, trazem questionamentos sobre a pertinência da manutenção enquanto definidora do comprometimento (principalmente a dimensão de continuação).

Neste sentido, as pesquisas apontaram altas correlações entre as bases afetiva e normativa, o que leva a uma possibilidade de sobreposição e coloca em questão a própria dimensionalidade das escalas deste modelo, conforme estudos de Ko et al. (1997), Meyer et al. (2002) e Powel e Meyer (2004), que abordaram mais especificamente esta sobreposição e redundância conceitual do comprometimento normativo, dificultando a diferenciação das duas bases em um mesmo modelo.

No que tange ao comprometimento de continuação, as pesquisas demonstram baixas correlações ou correlações negativas entre esta base e resultantes como desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e outras variáveis consideradas positivas e correlacionadas às dimensões afetiva e normativa (CUNHA et al., 2004; MEYER et al., 2002; COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005). Solinger et al. (2008) questionam, assim, a real pertinência da base de continuação enquanto caracterizadora do comprometimento organizacional, já que esta base parece medir a permanência do indivíduo na organização,

enquanto manutenção do curso de ação, e não o vínculo com a organização enquanto objeto. Os autores sugerem, antes, ser esta base um antecedente do comprometimento e não uma de suas dimensões. De maneira semelhante, Rodrigues e Bastos (2010) sugerem ser a base de continuação como um vínculo possível entre indivíduo e organização, porém não seria constituinte do comprometimento organizacional.

A segunda fragilidade empírica apontada pelos autores diz respeito aos baixos índices de consistência interna obtidos pelas escalas quando aplicadas em contextos de diferentes regiões (fora da América do Norte). Neste sentido, Meyer et al. (2002) trouxeram à tona esta preocupação sugerindo como agenda de pesquisas futuras a ampliação das pesquisas em diferentes contextos socioculturais, no sentido de testar a possibilidade de generalização do modelo.

Em seu estudo de análise de literatura, Wasti (2008) avalia a agenda da pesquisa do comprometimento organizacional e sua produção transcultural ao longo das três décadas anteriores. A autora aponta que os resultados de tais pesquisas têm se limitado à comparação com aqueles obtidos no *mainstream* – América do Norte, nações que desenvolveram os primeiros modelos de comprometimento. Segundo seu estudo, dada a aparente falta de sucesso dos modelos clássicos em explicar o assunto em culturas diversas do *mainstream*, significativos avanços ainda se mostram necessários na contextualização de ferramentas que superem impasses empíricos e conceituais, adequando modelos e expressões que melhor traduzam a dimensão do comprometimento organizacional nas diferentes culturas e nações. Neste sentido, os estudos transculturais realizados no sentido de comparar os resultados obtidos na *mainstream* com aqueles obtidos em outras localidades revelam significativa perda de confiabilidade (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 1999; COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005; MEYER et al., 2002; KO et al., 1997; LEE et al., 2001; MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Pinho e Bastos (2014, p. 58) acrescentam que, somando-se às confusões conceituais decorrentes da falta de consenso entre os autores,:

[...] outros pontos são levantados, como a construção de medidas de comprometimento que sejam apropriadas à investigação do construto e à continuidade do progresso das pesquisas, ao desenvolvimento de modelos teóricos que possam explorar mais os fatores antecedentes, consequentes e que investiguem relações causais no caso das combinações entre as dimensões do construto.

No contexto brasileiro, os estudos de Medeiros e Enders (1998) e Medeiros et al. (1999) foram os primeiros a buscarem a validação do modelo tridimensional e, em ambos os estudos, revelaram indicadores pouco adequados para o instrumento, além de problemas

empíricos decorrentes da tradução do instrumento para o português. O segundo estudo (MEDEIROS et al., 1999) culminou, ainda, na emergência de uma quarta dimensão, denominada “afiliativa” e, posteriormente, um terceiro estudo (Medeiros et al., 2005) propunha o desenvolvimento de uma nova escala em que identifica não apenas três, mas sete bases de comprometimento, através do desdobramento da base de continuação em três (falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas).

O estudo de Bastos et al. (2011) veio preencher uma lacuna de pesquisa na consolidação de uma escala no Brasil que aprimorasse e reunisse evidências de validade das escalas que mensuravam os três componentes do modelo proposto por Meyer e Allen (1991). Após um processo minucioso de revisão dos instrumentos disponíveis em âmbito nacional e internacional, os autores chegaram a um instrumento composto por 23 itens, sendo 10 destinados à avaliação da base afetiva, 08 para a mensuração do comprometimento de continuação e 05 para a abordagem da dimensão normativa. O instrumento proposto pelos autores apresentou propriedades psicométricas mais relevantes do que a originalmente proposta por Meyer e Allen (1991) e traduzida para diferentes países, com índices de confiabilidade *Alpha* de Cronbach de 0,88, 0,80 e 0,76 para as bases afetiva, de continuação e normativa, respectivamente.

Uma segunda contribuição trazida pelo estudo de Bastos et al. (2011) diz respeito à diminuição dos índices de correlação observados em estudos anteriores entre as bases afetiva e normativa, que apontavam para uma clara sobreposição entre ambas. Considerando os avanços inegáveis dos achados do estudo, os autores, contudo, finalizam chamando a atenção para o fato de a base de continuação ter apenas 27% de sua variância explicada pelo comprometimento organizacional, em contraposição aos 63% e 76% das bases afetiva e normativa, respectivamente.

Com o intuito de abordar as deficiências apresentadas na aplicação das medidas do comprometimento de continuação existentes, Powell e Meyer (2004) aperfeiçoaram duas medidas anteriormente propostas: a escala de comprometimento de continuação de Meyer e Allen (1991) e as medidas de *side bets* de Shore, Tetrick, Shore e Barksdale (2000). Os autores então desenvolveram uma medida com índices mais confiáveis do comprometimento de continuação, chamada Escala de Sacrifícios Percebidos Associados com a Saída da Organização e recomendam sua utilização em pesquisas futuras relacionadas ao modelo tridimensional.

Visando a tradução e validação de tal medida no contexto brasileiro, Jesus e Rowe (2017) realizaram a adaptação cultural da referida escala ao idioma português brasileiro e a aplicaram em uma amostra de 415 professores de uma instituição de ensino federal. As autoras chegaram a uma medida composta por 04 itens para mensuração da base de continuação, com *Alpha* de Cronbach de 0,80 e 0,802 nos dois exemplos de aplicação realizados.



Este estudo constitui-se um outro grande referencial empírico para a realização da presente pesquisa, uma vez que, dada a sua recente publicação, ainda não foram identificados quaisquer estudos que a utilize no contexto brasileiro em conjunto com as demais escalas (das bases afetiva e normativa) validadas por Bastos et al. (2011).

Powel e Meyer (2004) e Siqueira e Gomide (2014) afirmam que ainda constitui-se uma lacuna de pesquisa a associação do comprometimento de continuação a seus consequentes, uma vez que a atenção da agenda de pesquisa tem sido dada a tal comprovação em relação às bases afetiva e normativa. Jesus e Rowe (2017) concluem sugerindo a aplicação da escala recém-validada em contextos complexos que a relacionem com as demais medidas do modelo tridimensional, assim como com outros consequentes, como desempenho no trabalho.

O avanço das pesquisas que utilizam o modelo tridimensional em contextos transculturais diversas da norte-americana evidenciou uma recente frente de pesquisa que vem sendo fortalecida, especialmente após o trabalho pioneiro de Wasti (2005). Tal frente aborda a explicação das variáveis consequentes do comprometimento através da análise não só de uma, mas da combinação de duas ou mais de suas bases, as quais se configuram em formas de vínculo de comprometimento específicas. Meyer e Herscovitch (2001) já abordavam a necessidade de se considerar a combinação dos três componentes no comprometimento dos trabalhadores e que diferentes combinações poderiam resultar em diferentes implicações para os mesmos. Em seu estudo por meio da técnica de análise de *clusters*, Wasti (2005) demonstrou como as três dimensões combinam-se entre si, resultando em seis diferentes formas de vínculo de comprometimento (Quadro 2), que geram diferentes consequentes comportamentais nos trabalhadores na organização.

Com o intuito de testar as proposições teóricas de Meyer e Herscovitch (2001), Gellatly, Meyer e Luchak (2006) conduziram um estudo empírico, tendo evidenciado sete dos oito perfis de comprometimento propostos pelos autores (Quadro 2). Nele, investigaram hipóteses de relações entre as combinações das bases, em especial as junções afetiva-de continuação e afetiva- normativa.

Klein, Becker e Meyer (2009) realizaram então a primeira conceitualização teórica da abordagem do comprometimento através de perfis. Ao realizarem uma proposta de agenda de futuras pesquisas em comprometimento, os autores citam alguns estudos que, mais recentemente, haviam sugerido ser os comportamentos dos trabalhadores melhor compreendidos se analisados através da consideração da combinação dos diferentes *mindsets* dentro de um “perfil de comprometimento” (p. ex. GELLATLY; MEYER; LUCHAK, 2006; HERSCOVICH; MEYER, 2002; WASTI; 2005).

Curiosamente, esses estudos provêm algumas evidências de que os empregados demonstram níveis mais altos de esforço discricionário (p. ex. comportamentos de cidadania organizacional, suporte para iniciativas de mudança organizacional) quando eles têm forte comprometimento afetivo (desejo) e normativo (obrigação) (KLEIN; BECKER; MEYER, 2009, p. 59).

Um outro estudo que merece destaque é o de Meyer, Stanley e Parfyonova (2012), que afirmam que os perfis de comprometimento podem variar em até nove tipos distintos, na medida em que se combinam com altos e/ou baixos níveis de relação entre cada base do comprometimento organizacional, embora em seu estudo só tenham evidenciado seis *clusters*. Cada perfil de comprometimento caracteriza um contexto que indica como cada uma das bases são experienciadas. Assim, a forma como o componente normativo é experienciado e como se relaciona com os comportamentos consequentes do trabalhador pode ser diferente de acordo com os graus de comprometimento afetivo e de continuação presentes em um perfil específico de comprometimento.

Os seis perfis identificados nos estudos supracitados são resumidos no Quadro 02, bem como o nível de cada base (afetiva, normativa e de continuação).

**Quadro 2 – Achados empíricos de Perfis de Comprometimento e níveis de bases do modelo tridimensional**

Níveis de cada base no perfil	Wasti (2005)*	Gellatly et al. (2006)*	Meyer, Stanley e Parfyonova (2012)*
Baixos níveis de comprometimento afetivo, normativo e de continuação	Perfil 2. Descomprometido	Perfil 8. Descomprometido	Perfil 1. Descomprometido
Nível consideravelmente mais alto da base de continuação do que da afetiva e normativa	Perfil 5. Comprometimento de Continuação Dominante	Perfil 7. Alto Comprometimento de Continuação, Baixo Comprometimento Afetivo e Baixo Comprometimento Normativo	Perfil 2. Comprometimento de Continuação Dominante
Sem diferenças significativas nas intensidades dos três componentes, estando todos em um nível moderado ou baixo-moderado	Perfil 3. Neutro	---	Perfil 3. Comprometimento Moderado Perfil 4. Comprometimento Baixo-moderado

Apresenta as três bases com intensidade elevada	Perfil 1. Altamente Comprometido	Perfil 1. Alto Comprometimento Afetivo, Normativo e de Continuação	Perfil 5. Plenamente Comprometido
Com as bases afetiva e normativa com níveis semelhantes e elevados	Perfil 6. Comprometimento Afetivo-Normativo Dominante	Perfil 2. Alto Comprometimento Afetivo e Normativo e baixo comprometimento de Continuação	Perfil 6. Comprometimento Afetivo-Normativo Dominante
Nível consideravelmente mais alto da base afetiva do que da normativa e de continuação	Perfil 4. Afetivo Dominante	Perfil 4. Alto Comprometimento Afetivo, Baixo Comprometimento Normativo e Baixo Comprometimento de Continuação	---
Com as bases de continuação e normativa com níveis semelhantes e elevados	---	---	---
Nível consideravelmente mais alto da base normativa do que da afetiva e de continuação	---	Perfil 6. Alto Comprometimento Normativo, Baixo Comprometimento Afetivo e Baixo Comprometimento de Continuação	---
Com as bases afetiva e de continuação com níveis semelhantes e elevados	---	Perfil 3. Alto Comprometimento Afetivo e de Continuação e baixo comprometimento Normativo	---

Nota: \* Números dos perfis conforme apresentados nos estudos em questão

Fonte: Elaboração do autor.

Assim, em seus estudos, os autores não encontraram perfis de comprometimento De Continuação-Normativo Dominantes, Normativo Dominantes e Afetivo-De continuação Dominantes embora sugeriram a possibilidade de tais perfis serem evidenciados em futuros estudos, completando as nove possibilidades teóricas de perfis de comprometimento.

As discussões ao redor da investigação de perfis de comprometimento trouxeram ao estudo do tema uma nova questão, a qual aponta para uma controversa relação entre as bases. Por exemplo, ao sugerirem um novo perfil de vínculo decorrente da combinação da base afetiva

com a normativa e de continuação, Meyer e Herscovitch (2001) previam um efeito mitigador destas no comprometimento afetivo “puro”, especificamente na intenção de permanência na organização e comportamentos de cidadania organizacional. Ao contrário, as pesquisas apontam para um efeito potencializador da junção da base normativa à afetiva, no que tange a tais comportamentos, e indiferenciação entre perfis de comprometimento Afetivos Dominantes e Afetivo-De Continuação dominante (WASTI, 2005; GELLATLY et al., 2006; MEYER, STANLEY, PARFYONOVA, 2012).

Seguindo a técnica utilizada por Wasti (2005) e Meyer, Stanley e Parfyonova (2012), a presente pesquisa se insere na investigação de perfis de comprometimento organizacional, utilizando-se da técnica de análise de *clusters*. Pretende-se, com isto, avançar na investigação sobre os perfis de comprometimento, na tentativa de melhor compreender as suas relações com comportamento do trabalhador, em especial, os comportamentos produtivos, no âmbito das organizações estudadas.

## **2.2 Desempenho humano no trabalho**

A compreensão de desempenho humano pode ter diversos significados e sua utilização aplicada em diferentes contextos do cotidiano: escolar, esportivo ou no trabalho, por exemplo. Porém, a compreensão do que vem a ser desempenho humano no trabalho, suas origens, melhores formas de avaliá-lo e desenvolvê-lo ou aperfeiçoá-lo têm sido temáticas investigadas pelas áreas da Psicologia Organizacional e do Trabalho e da Gestão de Pessoas (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013). Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011) consideram que a gestão do desempenho traduz-se em um dos principais desafios da gestão de pessoas contemporânea, considerando as diferentes formas atuais de aquisição de conhecimentos e habilidades, que trazem novas construções e efeitos sobre as atividades e resultados do trabalho.

Segundo DeNisi (2000) e Sonnentag e Frese (2002) o fenômeno deve ser compreendido em sua natureza plural, multicausal e sendo constituído por múltiplas dimensões, de ordem individual, contextual e organizacional. Hollanda (2014) afirma que a compreensão do conceito no contexto do trabalho, deve iniciar com uma reflexão sobre seus pressupostos nos mais diversos contextos sociais. O autor afirma que conceber o desempenho humano, em uma perspectiva mais ampla, é, inicialmente, pressupor a existência de um agente que se comporta de determinada maneira, em um contexto específico, com vistas ao alcance de objetivos ou à geração de resultados que dele são esperados. Assim, toda e qualquer concepção do fenômeno deve estar compreendida em um contexto comportamental e relacional, que traz ao indivíduo a

necessidade de empreender ações, na busca por resultados e objetivos que atendam a esse contexto.

Bendassolli e Malvezzi (2013) consideram que tais ações que os indivíduos desenvolvem nos mais diferentes contextos são decorrentes de um processo de socialização, que os transmite quais comportamentos deve adotar no intuito de desempenhar-se de maneira adequada, inclusive nas situações do dia-a-dia. Assim, o fator desempenho humano relaciona-se intimamente a aspectos culturais desses ambientes psicossociais em que o indivíduo se insere, moldando um processo de adaptação do mesmo a estes ambientes. Os autores citam que, quanto mais o indivíduo souber apreender e responder à teia de expectativas advindas dos relacionamentos sociais que permeiam os seus contextos, mais ele pode ser considerado adaptado e, conseqüentemente, com um desempenho mais adequado.

Em outras palavras, nosso comportamento não é um evento discreto no sentido de exibirmos um ação isolada no ambiente. Ao contrário, ele é uma cadeia de ações articuladas que só ganham sentido conforme são apresentadas em um contexto em que certas regras são respeitadas. (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013, p. 55)

Nesta perspectiva, compreende-se ser o desempenho um conceito que retrata um conjunto de comportamentos, ações e atitudes tomados nas diferentes situações, as quais dependem de uma apreensão, tácita ou explícita, das expectativas do ambiente psicossocial onde o indivíduo se encontra. Tais expectativas – e somente as considerando – traduzem a concepção de regras e um enquadre que permitem reunir sob uma denominação (desempenho) os comportamentos adequados, os quais são articulados e dependentes entre si.

Partindo desta perspectiva, então, o contexto do trabalho constitui-se em um destes ambientes psicossociais que produzem esquemas de atividades, relacionamentos e expectativas sobre o curso de ação e comportamentos do indivíduo (que aí assume a função de trabalhador), as quais permitem a classificação dos comportamentos dentro do construto desempenho (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013).

Assim como o comprometimento organizacional, o desempenho humano no trabalho é um fator amplamente relevante para a compreensão das relações no interior das organizações, configurando-se uma dimensão-chave tanto para o campo da Psicologia Organizacional quanto para a Gestão de Pessoas. Tal relevância certamente deve-se ao impacto aplicado e acadêmico, uma vez que trata-se de um dos principais insumos que geram valor para trabalhadores e organizações, dando sentido à sua própria relação de vínculo psicológico e embasando a adoção de diversas políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Esta relação entre ambos os construtos já fora citada em um dos primeiros estudos de metanálise envolvendo antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional, (MATHIEU; ZAJAC, 1990) que já apontava a *performance* no trabalho como uma das categorias de consequentes relacionadas pela literatura da época ao comprometimento organizacional, porém ainda com fracas evidências e baixa relevância estatística. Nesta categoria, incluíram-se consequentes tais como avaliação do desempenho do trabalhador pela visão de outros (majoritariamente supervisores) e indicadores de desempenho como critérios de avaliação do construto desempenho humano. Os autores avaliaram que, dentre os estudos até então realizados, não haviam fortes correlações que indicasse a *performance* no trabalho, ou desempenho, como um consequente do comprometimento organizacional, propondo uma agenda de pesquisas futuras na direção da demonstração causal entre comprometimento organizacional e seus consequentes.

Passada mais de uma década após o estudo de Mathieu e Zajac (1990), Meyer et al. (2002) traziam nova pesquisa de metanálise com novas perspectivas, em decorrência do crescimento exponencial da literatura sobre comprometimento organizacional. Nele, apresentavam novas evidências da relação de consequência positiva entre as bases afetiva e normativa e o desempenho humano no trabalho (autorrelatado e relatado pela liderança) e propuseram um aprofundamento na agenda de pesquisas e investigação do construto em contextos socioculturais fora da América do Norte, questionando também a possibilidade de generalização do modelo tridimensional em uma lógica transcultural.

A agenda de pesquisas sobre o desempenho humano no trabalho também tem sido marcada por diferenças conceituais e empíricas e o tema tem sido, nas últimas décadas, alvo de crescentes críticas no que tange à sua investigação empírica e conceitualização teórica, gerando um intenso debate da própria natureza e unidade do construto (SONNENTAG; FRESE, 2002; BENDASSOLLI, 2012).

O construto pode ser definido como o comportamento manifesto pelo indivíduo com vistas à efetivação dos objetivos, metas, deveres e responsabilidades no contexto de seu trabalho (COELHO JR. et al., 2010; BENDASSOLLI 2012). Trata-se de um construto gerador de valor essencial tanto para indivíduos quanto para organizações, constituindo-se numa categoria comportamental capaz de integrar, num mesmo processo de ação, diversas dimensões psicossociais (BENDASSOLLI, 2012).

Coelho Jr. e Borges-andrade (2011) avaliam que, a despeito da multicausalidade e necessidade de uso de uma abordagem multinível do fenômeno, a literatura é escassa na concepção de variáveis contextuais, de nível meso (por exemplo, setoriais) ou macro (por

exemplo, organizacionais), na predição do desempenho humano no trabalho, priorizando variáveis de nível individual. Os autores defendem que a análise do compartilhamento de crenças sobre dimensões psicológicas de variáveis antecedentes ao desempenho constitui-se um objeto de estudo da psicologia no que tange à investigação de desempenho humano. Os autores, portanto, citam (Idem, 2011, p. 113): “O contexto de trabalho, ambiente no qual o indivíduo se encontra inserido e do qual recebe profunda influência, pode ser considerado como um determinante de seu comportamento”. Assim, os fatores contextuais, tais como as crenças compartilhadas, constituem-se em uma das diversas influências sofridas pelo comportamento humano, o que, por sua vez, interfere na maneira de agir do trabalhador, impactando o seu resultado.

Viswesvaran e Schmidt (2005) citam que, ao longo de 100 anos de estudos sobre o tema, a literatura tem apresentado uma infinidade de propostas de avaliações, focando em diferentes facetas do desempenho humano, refletindo fragmentação conceitual. Bendassolli (2012) pondera que, desde o surgimento da administração clássica, novos modelos teóricos e metodológicos foram surgindo no sentido de atender às mudanças sociais e econômicas que ocasionavam rearranjos nas próprias funções, modelos de gestão e relações de trabalho. Em consonância, Fonseca e Bastos (2003) consideram que novos modelos de abordagem do desempenho surgiram, buscando acompanhar o processo de reestruturação das organizações, que assumiam formatos menos hierarquizados e mais fluidos e multifuncionais. Assim também, a abordagem do construto passa a ser ampliada para fatores subjetivos e comportamentais.

Sonnentag e Frese (2002), ao realizarem um estudo com 146 metanálises de artigos publicados em doze dos principais periódicos de Psicologia Organizacional e do Trabalho nas duas décadas anteriores, identificaram em 72% dos estudos a abordagem do desempenho enquanto variável dependente, sendo abordado como um construto em si mesmo ou como variável independente em somente 6% dos mesmos.

Após uma década, em seu estudo de análise da produção científica do desempenho humano no trabalho, Bendassolli (2012) ainda aponta que o próprio conceito de desempenho, enquanto um construto em si, substantivo, vem sendo bastante negligenciado pela literatura, quando comparado com aqueles estudos que se voltam para o desenvolvimento de métricas de avaliação. Coelho Jr. (2009) considera que, ao longo das últimas décadas, a literatura da Psicologia Organizacional e da Gestão de Pessoas brasileira, embora com produção mais modesta, segue a tendência internacional que enfatiza a abordagem do construto sob a ótica da dimensão avaliativa, ou seja, voltando-se para identificar os melhores critérios, preditores e ferramentas para a avaliação do desempenho humano no trabalho, enquanto prática de gestão de

peessoas. Assim, a despeito da relevância do tema como uma das variáveis centrais em Psicologia Organizacional e do Trabalho, muito embora perceba uma evolução da literatura, os autores ainda citam uma escassez de estudos que se voltem para uma definição ampla de desempenho humano no trabalho, como um construto único, e de seus fatores constituintes (CAMPBELL, 1990; RAMOS; GARCIA; PEIRÓ, 2002; SONNENTAG; FRESE, 2002; BENDASSOLLI, 2012; BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013). A consequência direta é a própria fragmentação da literatura e abordagem do tema sob diversas facetas específicas, que visam subsidiar tais práticas de avaliação.

As pesquisas, porém, sinalizam a existência de duas noções presentes na literatura sobre desempenho no trabalho, que representam distintas vertentes teóricas de análise, porém ligadas entre si: i) enquanto um construto comportamental, que expressa as ações do indivíduo que são valorizadas na situação de trabalho e ii) enquanto um consequente das ações do trabalhador, que expressa os resultados obtidos através do comportamento do indivíduo (SONNENTAG; FRESE, 2002; BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013; COELHO JR. et al., 2010). Os autores defendem, contudo, que a primeira concepção de desempenho é a mais comumente encontrada nos modelos teóricos, os quais o consideram enquanto fenômeno comportamental, definido através de um contexto psicossocial avaliativo e julgador, materializando-se em práticas organizacionais de gestão de pessoas que irão sistematizá-lo. Assim, o comportamento que configura o desempenho pode ser categorizado e mensurado no que tange ao seu grau de proficiência ou nível de contribuição em relação aos objetivos da organização.

Bendassolli (2012, p. 173) cita a implicação destas diferenças, quando se compreende ser o construto definido a nível comportamental, diferenciando-se da concepção de resultado:

Resultado não é desempenho, mas estados ou condições de pessoas ou coisas que são modificadas pelo desempenho e, conseqüentemente, contribuem ou se distanciam do alcance dos objetivos das organizações. Isso significa que o resultado pertence às conseqüências do desempenho.

Assim, pela visão do autor, por um lado, o desempenho é regulado e concebido através de um processo avaliativo, mediado por dimensões psicossociais, cognitivas e afetivas. Por outro, a noção de resultado situa-se na ordem dos consequentes deste comportamento e é influenciada por fatores mais amplos e de outras naturezas, que exercem impacto direto ou indireto sobre a organização, tais como oscilações em oferta de insumos, sazonalidade na demanda de consumidores, crises globais, modificações tecnológicas e climáticas, dentre outros.



Scheible (2004) afirma que, considerando as constantes mudanças vividas pelo mundo contemporâneo, os resultados produtivos da força de trabalho devem ser considerados 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. Assim, o caminho para definição e abordagem dos resultados do desempenho passa primeiramente pela diferenciação deste em relação àqueles e, em segundo lugar, pela consideração das diversas outras variáveis que moderam os mesmos comportamentos e, direta ou indiretamente, influenciam nos resultados produtivos em nível individual ou no âmbito organizacional.

Bendassolli (2012) e Bendassolli e Malvezzi (2013) trazem uma ampla análise dos estudos que abordam o desempenho no trabalho como um construto em si mesmo e se questionam teórica e empiricamente sobre que fatores ou dimensões o constituem. Os autores apresentam seis matrizes conceituais de maior referência na literatura científica, as quais irão apresentar propostas de abordagem do fenômeno com diferentes ênfases, conforme apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Modelos teóricos de desempenho humano no trabalho**

<b>Autores</b>	<b>Proposta</b>	<b>Principais Elementos</b>
Campbell (1990); Campbell et al. (1993); Campbel et al. (1996)	Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes	Três determinantes do desempenho - Conhecimento declarativo - Conhecimentos procedimentais e habilidades - Motivação Desempenho constituído por oito componentes - Proficiência em tarefas específicas ao cargo - Proficiência em tarefas não específicas ao cargo - Comunicação oral e escrita - Demonstração de Esforço - Manutenção da disciplina pessoal - Facilitação para pares e desempenho da equipe - Supervisão e liderança - Gestão
Borman e Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	Desempenho de tarefa - Contribuições para o core técnico do cargo Desempenho contextual - Persistência e esforço na realização de tarefas - Realizar tarefas voluntariamente - Seguir regras e procedimentos - Ajudar e cooperar com os outros - Apoiar e defender os objetivos organizacionais

Murphy (1989a; 1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	<p>Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estágio de transição</li> <li>- Estágio de manutenção</li> </ul> <p>As dimensões do desempenho propostas pelo autor são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamentos orientados para a tarefa</li> <li>- Comportamentos interpessoais</li> <li>- Comportamentos de indisponibilidade</li> <li>- Comportamentos destrutivos</li> </ul>
Frese e Zapf (1994); Roe (1999); Frese e Ray (2001); Sonnentag (1998)	Desempenho ativo	<p>Desempenho é visto como um processo de ação regulado pela sequência</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento de objetivos</li> <li>- Busca de informação</li> <li>- Planejamento</li> <li>- Monitoramento</li> <li>- <i>Feedback</i></li> </ul> <p>O desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, a qual é composta por três facetas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoiniciativa</li> <li>- Proatividade</li> <li>- Persistência</li> </ul>
Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal e Parker (2007)	Desempenho adaptativo	<p>O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa em oito dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lidar com emergências ou situações de crise</li> <li>- Lidar com o <i>stress</i> no trabalho</li> <li>- Resolver problemas criativamente</li> <li>- Lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis</li> <li>- Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho</li> <li>- Demonstrar adaptabilidade interpessoal</li> <li>- Demonstrar adaptabilidade cultural</li> <li>- Demonstrar adaptabilidade física</li> </ul>
Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005)	Desempenho episódico	<p>Episódios de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionalmente relevantes. O processo envolve seis aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de recursos cognitivos e sua alocação</li> <li>- Demandas de atenção relacionadas à tarefa</li> <li>- Autorregulação da atenção</li> <li>- Recursos regulatórios</li> <li>- <i>Pull</i> de tarefas com efeitos na atenção</li> <li>- Questões afetivas</li> </ul>

Fonte: Bendassolli (2012), pp. 174-175.

O primeiro modelo, proposto inicialmente por Campbel (1990), traz, dentre outras compreensões, a concepção de componentes (fatores), determinantes e preditores (antecedentes)

para o desempenho. No que tange às suas dimensões, o modelo propõe oito categorias distintas de ações que o trabalhador deve realizar em seu cargo ou função, que compõem a estrutura latente do desempenho: proficiência em tarefas específicas ao cargo; proficiência em tarefas não específicas ao cargo; comunicação oral e escrita; demonstração de esforço; manutenção da disciplina pessoal; facilitação para pares e desempenho da equipe; supervisão e liderança; gestão.

O segundo modelo, proposto por Borman e Motowidlo (1993), contribui com a diferenciação entre o desempenho de tarefa (associado ao papel formal, ligado à função) e o desempenho contextual (que traduz comportamentos situacionais). Desta forma os autores defendem que o desempenho seja concebido através de duas categorias comportamentais distintas, que permitam a sua classificação conforme o tipo de contribuição gerada por cada uma, evitando uma medida única para o construto. A contribuição maior deste modelo é a concepção de uma categoria de comportamento (desempenho contextual) voltada para comportamentos imprevisíveis pela estrutura funcional (do cargo ou função), mas ainda ligados ao atendimento de expectativas de outros indivíduos, grupos ou da organização como um todo. Assim, enquanto na dimensão do desempenho na tarefa situam-se os comportamentos que contribuem para o *core* técnico da função ou cargo, na dimensão do desempenho contextual são incluídos os comportamentos voltados para a persistência e esforço para a realização destas tarefas, atividades realizadas pelo trabalhador fora da sua função, ajuda e cooperação com outros, bem como apoio e defesa dos objetivos gerais da organização.

O terceiro modelo, de Murphy (1989a, 1989b), preocupa-se em compreender o desempenho em sua dinâmica e como muda ao longo do tempo, acompanhando o processo de aprendizado e socialização do trabalhador. Para o autor, existem dois estágios: o estágio de transição – quando, diante de novas tarefas ou novo trabalho, o indivíduo depende de habilidades cognitivas dada a quantidade de novas informações – e o estágio de manutenção – onde se obtém uma maior estabilidade de desempenho e fatores pessoais, como motivação e personalidade são mais evidentes que conhecimentos e habilidades cognitivas. Este modelo propõe o desempenho composto por quatro dimensões de comportamentos: orientados para a tarefa, interpessoais, de disponibilidade e destrutivos.

O quarto modelo conceitual, proposto inicialmente por Frese e Zapf (1994) apresenta o conceito de desempenho ativo, segundo o qual o ser humano é, em sua natureza, orientado para a ação, a qual, por sua vez, é sempre orientada por um objetivo, tornando o sujeito desta ação um sujeito intencional. Tal característica traz ao indivíduo a capacidade de regular-se a si mesmo na obtenção deste objetivo. Segundo este modelo, o desempenho é o resultado de ações de iniciativa pessoal, a qual depende de três atitudes: o indivíduo autoiniciar uma ação ou atividade

(autoiniciativa); de ser capaz de olhar a longo prazo, antecipando eventualidades e imprevistos (proatividade); e de persistir no curso de ação ou do seu desempenho (persistência).

O quinto modelo, proposto por Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon (2000) e Pulakos et al. (2002) considera o desempenho como algo dinâmico, o qual deve ser constantemente adaptado pelo indivíduo às mudanças no conteúdo e nas situações de trabalho, por isso o modelo foi intitulado “desempenho adaptativo”. O modelo prevê uma estrutura composta por oito dimensões comportamentais, que se aplicam a uma ampla gama de funções e cargos, conforme pode ser visualizado no Quadro 3.

O sexto modelo, formulado por Beal, Weiss, Barros e MaCermid (2005) parte da investigação de estados afetivos e sua relação com desempenho no trabalho. Dada a transitoriedade de um estado afetivo, os autores compreendem o desempenho como um processo dinâmico, episódico. O conceito de desempenho episódico é, portanto, fundamentado em uma abordagem momentânea e temporal, delimitado pela segmentação das tarefas e objetivos específicos a serem alcançados no exercício do trabalho. O modelo lança também um forte olhar sobre os chamados “recursos” de atenção e consciência que o trabalhador lança mão em sua atividade laboral. Alguns são classificados como “recursos regulatórios”, por meio do qual o indivíduo é capaz de autorregular sua atenção, em especial diante de distrações ou perturbações que o afetem. Esta capacidade é facilitada por fatores intraindividuais, como componentes da personalidade e motivação.

Da análise dos modelos, percebe-se que existem evoluções que decorrem tanto do amadurecimento das pesquisas quanto dos diferentes contextos socioeconômicos nos quais se inserem as organizações ao longo das três últimas décadas. Uma primeira evolução, também apresentada por Sonnentag e Frese (2002), trata da ampliação de uma visão unidimensional do construto para propostas multidimensionais, em especial com o modelo apresentado por Borman e Motowidlo (1993), dividindo-o em uma concepção técnica e mais previsível, de “desempenho na tarefa”, e outra situacional e imprevisível, o “desempenho contextual”.

Uma segunda evolução observada diz respeito ao desenvolvimento de uma concepção ativa do desempenho humano, por meio da qual considera-se o indivíduo enquanto capaz de apreender e traçar objetivos em seu trabalho (FRESE; ZAPF, 1994), em substituição a uma visão de desempenho pré-estabelecida pela posição ocupacional.

Por fim, um terceiro aspecto de evolução nos modelos traz a migração de uma abordagem estática do desempenho para uma compreensão dinâmica, momentânea e episódica, permitindo a ideia da adaptação dos comportamentos do indivíduo às mudanças no conteúdo e

situações de trabalho (PULAKOS et al., 2000; BEAL; WEISS; BARROS; MACDERMID, 2005; BENDASSOLLI, 2012).

Considerando a evolução dos modelos teóricos e produção acadêmica em nível internacional, Hollanda (2014) sugere como um desafio para futuros estudos uma agenda de pesquisas nacional que tragam maior refinamento a modelos substantivos de desempenho no trabalho. Coelho Jr. et al. (2010) problematizam a necessidade da articulação mais efetiva do construto com variáveis preditoras de níveis individual (como satisfação e envolvimento com o trabalho), grupal (como percepções compartilhadas de suporte à aprendizagem) ou organizacional (como cultura organizacional ou aprendizagem organizacional).

### **2.2.1 O modelo adotado para o estudo do desempenho humano no trabalho**

Conforme Coelho Jr et al. (2010) e Bendassolli e Malvezzi (2013), a literatura dos campos da Psicologia Organizacional e do Comportamento Organizacional tem enfatizado sua pesquisa do desempenho humano no trabalho pela ótica da avaliação de desempenho, propondo variadas medidas de desempenho. Algumas destas pesquisas apresentam uma ênfase eminentemente quantitativa, utilizando indicadores numéricos ou objetivos do próprio negócio (lucratividade, rentabilidade e outros), enfatizando o desempenho sob a ótica dos resultados, e outras, mais subjetivas, que se baseiam na percepção dos atores sociais implicados no processo de desempenho no trabalho, enfatizando o construto sob a ótica dos comportamentos e ações do trabalhador.

No intuito de atender à lacuna da literatura no que tange à concepção de uma estrutura multidimensional e de uma medida de avaliação do desempenho validada cientificamente no contexto brasileiro, Coelho Jr., Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010) propuseram uma medida de avaliação de desempenho humano no trabalho baseada no autorrelato. A medida obteve propriedades psicométricas válidas para retratar a percepção do indivíduo quanto à sua própria performance no trabalho, tendo sido aplicada em uma amostra de 257 trabalhadores da área de segurança pública do Distrito Federal.

Os autores (*Ibid.*, p. 2) justificam a utilização de uma abordagem de autorrelato partindo da própria reflexão sobre o processo de avaliação do desempenho:

[...] avaliar desempenho não se refere apenas a que tipo de critério ou medida utilizar. Envolve, para além disto, um processo de construção interdependente entre avaliadores e avaliados, de modo que se deve considerar a influência do contexto sócio histórico bem como a interação social entre eles e a comunicação, características fundamentais neste processo.

Esta concepção reforça a compreensão de que trata-se de um processo que reúne diversas dimensões psicossociais (como afeto e cognição), não restringindo-se, portanto, aos próprios resultados do trabalho. Assim, situam a escala proposta dentre o grupo de medidas que se baseiam na percepção dos atores sociais envolvidos na ação de desempenhar o trabalho, enquanto um comportamento avaliado e julgado sob um conjunto de parâmetros construídos em um contexto social.

Segundo Coelho Jr. et al. (2010), as medidas perceptuais de desempenho humano no trabalho são de natureza auto (o próprio trabalhador se avalia) ou heterorrelatada (o indivíduo avalia colegas, pares, subordinados, chefias, dentre outros). A despeito da provável parcialidade decorrente dos fenômenos humanos sociais, defendem que podem ser amplamente utilizadas em pesquisas empíricas e afirmam que vêm satisfatoriamente apresentando correlações significativas com medidas objetivas de desempenho (FONSECA, 2001; HANDEL, 2005; LUCENA, 1992; RAINEY; STENBAUER, 1999 *apud* COELHO JR. et al., 2010).

Os autores enfatizam ainda a relevância do uso de medidas perceptuais de desempenho uma vez que oferece um importante indicador acerca da percepção do trabalhador sobre o seu próprio desempenho, bem como dos demais atores sociais. Enquanto baseada no autorrelato, a escala proposta traduz-se em uma medida psicométrica acerca de quanto o desempenho do trabalhador está sendo bem avaliado sob sua própria percepção. Os autores defendem também a sistematização e objetividade na elaboração da escala, a qual buscou parâmetros específicos de validação, fugindo tanto do subjetivismo acrítico quanto do reducionismo dos resultados enquanto referências de avaliação do desempenho humano no trabalho.

A escala proposta foi elaborada após uma extensa análise do estado da arte da avaliação do desempenho humano no trabalho, bem como das principais categorias e dimensões de desempenho comumente descritas. Em sua primeira versão, era composta por 31 itens que traduziam a percepção do indivíduo quanto ao seu próprio desempenho no trabalho, com avaliação de tarefas de natureza técnica, administrativa e operacional. Os itens retratavam comportamentos associados a custos, cumprimento de prazos, planejamento da ação, otimização do tempo e visão sistêmica, bem como avaliam a postura profissional do indivíduo, sua busca por novas formas de executar o trabalho e o grau de esforço necessário para execução da ação. A matriz de correlações do instrumento de desempenho mostrou-se favorável, com KMO=0,96, obtendo uma estrutura do construto desempenho humano no trabalho por meio de 5 fatores (Quadro 03): Restrição ao Desempenho; Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa; Execução,

Monitoramento e Revisão do Desempenho; Regulação do Desempenho, e Autogerenciamento do Desempenho.

Hollanda (2014), ao ampliar a aplicação da referida escala a uma amostra de 1294 trabalhadores de uma organização da área de segurança pública distribuídos em todos os estados do país, propõe adequações ao modelo fatorial e ao instrumento inicialmente proposto. A nova escala resultou em propriedades psicométricas mais adequadas do que a primeira e é composta por 30 itens distribuídos em 4 fatores: Autogerenciamento do Desempenho, Execução e Avaliação das Tarefas, Alinhamento Estratégico do Desempenho e Restrição ao Desempenho.

O Quadro 4 traz uma consolidação das propriedades psicométricas, bem como nomenclaturas utilizadas nos dois estudos supracitados, evidenciando sua reorganização na quantidade de itens, alteração na nomenclatura dos fatores e consequente melhoria nos índices de consistência interna (*Alpha* de Cronbach).

**Quadro 4 – Índices psicométricos da escala de Desempenho Humano no Trabalho**

Fator	Coelho Jr. et al. (2010) N=257		Hollanda (2014) N=1294	
	Itens	<i>Alpha</i> de Cronbach	Itens	<i>Alpha</i> de Cronbach
Restrição ao Desempenho	3	0,60	3	0,88
Alinhamento Estratégico do Desempenho	---	---	5	0,88
Execução e Avaliação das Tarefas	---	---	9	0,89
Autogerenciamento do Desempenho	8	0,90	13	0,93
Grau de Esforço e Conhecimento das Tarefas	3	0,60	---	---
Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	4	0,66	---	---
Regulação do Desempenho	12	0,91	---	----

Fonte: Elaboração do autor.

O primeiro fator, “Restrição ao desempenho”, retrata o quanto o indivíduo percebe falta de apoio e obstáculos ao seu desempenho, especialmente no que tange à relação entre a demanda de tarefas do dia-a-dia, o prazo estabelecido para sua realização e seus impactos sobre a qualidade do trabalho. Este fator permaneceu inalterado tanto no conteúdo dos itens que o compõem quanto na nomenclatura utilizada nos dois estudos. Contudo, observa-se que no estudo de Hollanda (2014), com uma amostra maior (N=1294), o índice de consistência interna *Alpha*

de Cronbach obtido mostrou-se mais satisfatório (0,88), se comparado com o seu estudo de validação (0,60) de Coelho Jr. et al. (2010).

O segundo fator identificado, trata do grau de alinhamento entre o comportamento e ações individuais do trabalhador e os objetivos organizacionais, ou seja, o quanto o indivíduo percebe a contribuição do seu trabalho para o desempenho geral da organização e sua predisposição a reorientá-lo em função de novos direcionamentos da organização. Este fator foi intitulado “Alinhamento Estratégico do Desempenho” e surgiu a partir do reagrupamento de cinco itens do fator inicialmente nomeado “Regulação do Desempenho” por Coelho Jr. et al. (2010), o qual também apresentou bom índice de consistência interna (0,88).

O terceiro fator “Execução e Avaliação das Tarefas” busca abordar os conhecimentos necessários para a execução das tarefas, percepções sobre como se dá a execução das tarefas e a avaliação das mesmas pelo trabalhador. Este fator foi proposto no estudo de Hollanda (2014), com índice de consistência satisfatório (0,88), através da junção de dois fatores da escala original: “Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho” e “Grau de Esforço e Conhecimento das Tarefas”. Além dos itens destes fatores, também englobou-se dois itens de outros dois fatores da escala original.

O quarto fator identificado reflete a capacidade do indivíduo de administrar a execução e tarefas do próprio trabalho. O fator teve a nomenclatura mantida “Autogerenciamento do desempenho”, embora com a exclusão de um item que fora melhor agrupado no fator “Execução e Avaliação das Tarefas” e a inclusão de seis itens do fator “Regulação do Desempenho”. Com tais alterações na composição do fator, o mesmo apresentou uma evolução no índice de consistência interna de 0,90 (COELHO JR. et al., 2010) para 0,93 (HOLLANDA, 2014).



### 3 A DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta sessão destina-se a delimitar o escopo da pesquisa, apresentando as bases dos fenômenos investigados, bem como a articulação teórico-metodológica que se pretende realizar entre os construtos, considerando os seus fatores componentes. Conforme já apresentado, o trabalho busca abordar dois fenômenos centrais já correlacionados entre si pela literatura nacional e internacional: o comprometimento organizacional e o desempenho humano.

Na proposta de investigação do presente estudo, busca-se a abordagem do desempenho humano enquanto variável construída em uma perspectiva psicossocial, partindo de uma visão de autorrelato pelo trabalhador, uma vez que se propõe a correlacioná-la com uma outra variável caracterizadora de um vínculo, também de natureza psicológica: o comprometimento organizacional. Assim, a escolha de investigação de ambos os construtos e suas possíveis relações, bem como as eventuais diferenças existentes entre elas, contextualiza-se na necessidade de obtenção de melhor compreensão acerca de como os vínculos psicológicos desenvolvidos entre trabalhador e a organização, em suas diferentes bases, relacionam-se com o desempenho percebido e relatado pelo próprio trabalhador, em seus diferentes fatores.

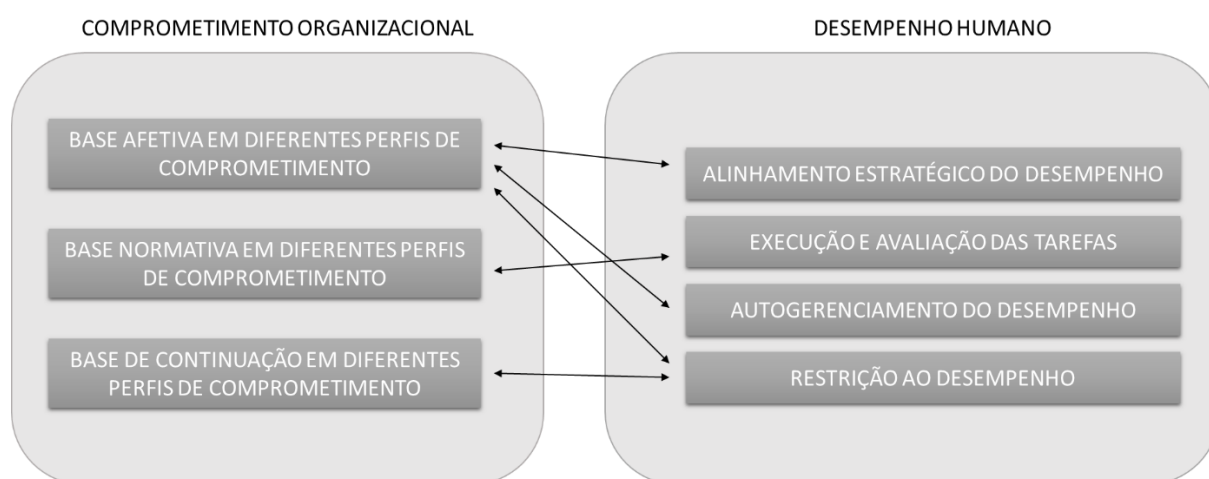
A associação do desenvolvimento deste vínculo com a avaliação que os trabalhadores fazem a respeito do seu próprio desempenho decorre de lacuna identificada na literatura, conforme supracitado. Esta lacuna se traduz, primeiramente, na própria necessidade de maior articulação entre as bases do comprometimento organizacional, segundo o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), e o desempenho humano, a qual ainda possui escassez de estudos, em especial no Brasil. Outrossim, constata-se que, nos estudos já realizados, a priorização da articulação entre comprometimento organizacional (um construto psicológico) e desempenho humano tem se dado majoritariamente por meio de indicadores numéricos de desempenho, em detrimento de indicadores que o retratem em uma perspectiva psicossocial (à semelhança do primeiro construto).

Assim, a principal problemática que pretende-se investigar gira em torno das possíveis relações entre dois construtos, abordados desta vez sob a ótica psicossocial: o comprometimento organizacional, caracterizado como uma categoria de vínculo psicológico, expresso em três fatores (ou bases) (MEYER; ALLEN, 1991), e o desempenho humano, caracterizado por meio de uma percepção psicossocial autorrelatada do indivíduo sobre os resultados do seu próprio trabalho, expresso em cinco fatores (COELHO JR et al., 2010; HOLLANDA, 2014).

Tal abordagem visa também o desenvolvimento de uma investigação que se traduza em uma construção teórico-metodológica para futuras investigações do comprometimento organizacional em seu modelo tridimensional (MEYER; ALLEN, 1991) e o desempenho humano autorrelatado (COELHO JR et al., 2010; HOLLANDA, 2014) em contextos regionais e organizacionais diversificados.

A seguir, na Figura 1, apresenta-se a proposta de desenvolvimento de um modelo teórico-metodológico, a ser utilizado para investigação das inter-relações entre os construtos citados.

**Figura 1 – Desenho de pesquisa sobre perfis de comprometimento organizacional e desempenho humano.**



Fonte: Elaboração do autor.

Partindo do referencial adotado para a abordagem do comprometimento organizacional, este estudo pretende abordar o construto por meio da investigação de perfis de comprometimento, ou seja, padrões de vínculo que são caracterizados pela combinação de duas ou mais de suas bases (afetiva, normativa e de continuação). Através da caracterização de perfis de comprometimento em que haja uma base predominante (combinações cuja base mais presente seja a afetiva, ou normativa, ou de continuação), pretende-se investigar as relações destes com os fatores constituintes do desempenho humano, segundo o modelo de investigação adotado.

Assim, realizar-se-á a análise das relações entre: i) perfis de comprometimento predominantemente afetivos e os fatores alinhamento estratégico do desempenho e autogerenciamento do desempenho; ii) perfis de comprometimento predominantemente normativos e o fator execução e avaliação das tarefas; iii) perfis de comprometimento predominantemente de continuação e o fator restrição ao desempenho. A escolha da investigação das relações supracitadas é justificada pelas hipóteses detalhadas e fundamentadas a seguir.

### 3.1 Hipóteses

No estudo das variáveis consideradas antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, diversas relações já foram evidenciadas, que sinalizam causalidades ou influências destas com as bases afetiva, normativa e de continuação. Partindo-se dos achados empíricos já evidenciados e considerando a proposta do presente estudo, algumas hipóteses podem ser formuladas, no intuito de serem averiguadas com o decorrer da pesquisa.

Rowe, Bastos e Pinho (2013) identificaram correlação positiva entre a base afetiva do comprometimento organizacional e indicadores de desempenho de docentes de ensino superior, em uma perspectiva individual autorrelatada. Esta relação demonstrou-se negativa entre tais indicadores e a base de continuação. Rowe e Bastos (2010) também sinalizam que, quanto maior a natureza de continuação do comprometimento, menor o desempenho individual na população de docentes estudada. Meyer et al. (2002), em sua metanálise, consideram uma relação negativa entre comprometimento de continuação e desempenho humano. Siqueira e Gomide Jr (2004) também postulam a consequência do baixo desempenho individual como decorrência da base de continuação do comprometimento.

Em uma dimensão setorial, Bastos e Fonseca (2003), ao estudarem ambientes de trabalho em que a criatividade é estimulada, por meio de uma amostra de 750 trabalhadores de todo o Brasil, de uma empresa do ramo financeiro, associaram padrões de comprometimento com a percepção de desempenho da equipe, encontrando diferenças estatisticamente significativas entre as bases de continuação e afetiva. Os autores perceberam que as avaliações mais positivas referentes ao desempenho humano dos trabalhadores se referiam àqueles que possuíam um padrão de comprometimento com a organização de base mais afetiva do que de continuação.

Medeiros e Albuquerque (2005), considerando o modelo do comprometimento organizacional em sete dimensões proposto por Medeiros et al (2005), observaram a relação entre o comprometimento organizacional e a percepção de desempenho a nível organizacional de trabalhadores de 82 hotéis das cidades de Fortaleza, Natal e Recife, situando também a relação com os sistemas de Recursos Humanos como potencializadora dos resultados organizacionais. Neste estudo, identificou-se uma influência positiva das dimensões afetiva e normativa no desempenho em nível organizacional, embora com maior significância da primeira em relação à

segunda. Em contraposição, a base de continuação, demonstrou influência negativa sobre a percepção do desempenho organizacional.

Assim, pesquisas anteriores que abordam o desempenho em níveis individual (ROWE; BASTOS; PINHO, 2013), grupal (BASTOS; FONSECA, 2003) e organizacional (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005) apontam para uma relação significativa e positiva com as bases afetiva e normativa, ao passo que sugerem uma relação significativa e negativa com o comprometimento de continuação.

O modelo de referência utilizado no âmbito do presente estudo para abordar a variável desempenho humano no trabalho parte de uma referência individual autorrelatada, onde o construto é compreendido sobre quatro perspectivas ou fatores. Os mesmos traduzem a percepção do trabalhador sobre os processos de trabalho (eficiência) e sobre os produtos por ele gerados (eficácia) (COELHO JR. et al., 2010; HOLLANDA, 2014).

O primeiro fator, intitulado Alinhamento Estratégico do Desempenho traduz o quanto o indivíduo busca orientar suas ações de maneira a atingir os objetivos e missão em nível organizacional (HOLLANDA, 2014), indo para além das tarefas e funções do dia-a-dia. Esta categoria aproxima-se da concepção de um desempenho humano decorrente de um comportamento ativo orientado para os objetivos organizacionais, mais fortemente característicos do padrão afetivo do comprometimento organizacional (PINHO; BASTOS, 2014). Assim, propõe-se a Hipótese H<sub>1</sub>, a qual pressupõe uma relação positiva e significativa entre o fator *alinhamento estratégico do desempenho* e a base afetiva dos diferentes agrupamentos de trabalhadores, com base em seus perfis de comprometimento.

**H<sub>1</sub>: A base afetiva, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e positiva com o fator alinhamento estratégico do desempenho.**

**Figura 2 – Hipótese H<sub>1</sub>**



Fonte: Elaboração do autor.

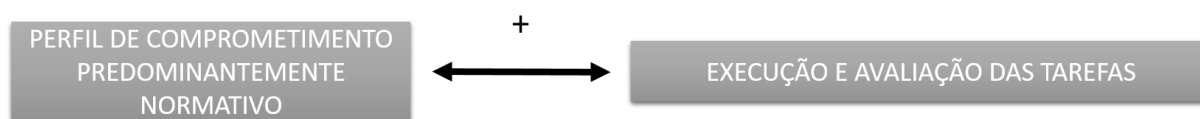
O segundo fator, Execução e Avaliação das Tarefas, por sua vez, considera o desempenho do indivíduo sob a ótica da realização e melhoria das atividades cotidianas, refletindo o grau de esforço, conhecimento, respeito aos procedimentos e reconhecimento do suporte recebido e do que dele se espera (HOLLANDA, 2014).

Meyer, Allen e Smith (1993) já caracterizam o comprometimento normativo como uma orientação a normas e assimilação do dever para com a organização. Este fator também corrobora com a definição da base normativa trazida por Bastos et al. (2013), a qual enfatiza uma ação em prol da organização, mas, diferentemente da base afetiva, através de processos subjetivos de internalização de normas e retribuição, com base em um sentimento de dívida. Em consonância, Medeiros et al. (2005) afirmam que o sentimento de obrigação pelo desempenho é uma dimensão latente da orientação normativa do comprometimento, relacionando-se positivamente com o desempenho.

Com base no exposto, propõe-se a Hipótese H<sub>2</sub>, a qual pressupõe uma relação positiva e significativa entre o fator *execução e avaliação das tarefas* e a dimensão normativa, nos diferentes agrupamentos de trabalhadores, com base em seus perfis de comprometimento.

**H<sub>2</sub>: A base normativa, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e positiva com o fator execução e avaliação das tarefas.**

**Figura 3 – Hipótese H<sub>2</sub>**



Fonte: Elaboração do autor.

O fator Autogerenciamento do Desempenho trata da capacidade do indivíduo de administrar (avaliar e ajustar) a execução das suas atividades e produtos do seu trabalho (Hollanda, 2014). Conforme Coelho Jr. et al. (2010), este fator avalia a capacidade de uso de equipamentos disponíveis, crenças sobre efetividade do próprio desempenho e alcance de resultados no trabalho, visão estratégica do desempenho e relacionamento interpessoal na consecução de tarefas. Traduz, assim, um conjunto de comportamentos de curso de ação ativos e de compartilhamento de crenças direcionados para a organização.

Dunham et al. (1994 *apud* KLEIN; BECKER; MEYER, 2009) trazem quatro características relacionadas ao trabalho que são positivamente correlacionadas à base afetiva do comprometimento, mas não à normativa: autonomia na tarefa, significado da tarefa, identidade da tarefa e variedade de habilidades. Assim, a capacidade de decisão autônoma e alto significado na tarefa, enquanto decorrente de um sentimento de identidade profunda e de origem intrínseca, estão mais ligados à base afetiva do comprometimento.

Medeiros et al. (2005) associa significativamente a confiança mútua e trabalho em equipes à dimensão latente *internalização dos valores e objetivos organizacionais* e, em menor

grau, à *obrigação em permanecer*. Enquanto a primeira caracteriza a base afetiva, a segunda dimensão retrata a orientação normativa do vínculo, indicando uma relação mais forte da base afetiva para com as características deste fator, se comparada com a base normativa.

Considerando, porém, a característica de assimilação de valores e metas organizacionais e sentimento de identificação, presentes na base afetiva, pressupõe-se uma relação entre esta base e o fator Autogerenciamento do Desempenho. Assim, a Hipótese H<sub>3</sub> propõe uma relação positiva e significativa entre o fator *autogerenciamento do desempenho* e a base afetiva dos diferentes agrupamentos de trabalhadores, com base em seus perfis de comprometimento.

**H<sub>3</sub>: A base afetiva, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e positiva com o fator autogerenciamento do desempenho.**

**Figura 4 – Hipótese H<sub>3</sub>**



Fonte: Elaboração do autor.

O último fator, Restrição ao Desempenho, refere-se a aspectos que conduzem a um comportamento contra produtivo. Em outras palavras, traduz uma percepção do indivíduo concernente a uma falta de apoio ou empecilhos encontrados na execução de suas tarefas rotineiras e que conduzem a uma má avaliação do seu desempenho.

Meyer e Allen (1997) trazem a caracterização da base de continuação como a continuidade do curso de ação em função da avaliação das trocas materiais, caracterizando-se uma visão instrumental do vínculo de trabalho. Assim, compreende-se não estar no escopo do *mindset* de continuação a consideração e cuidado do indivíduo para com o seu desempenho no trabalho, como fator preponderante para manutenção do vínculo com a organização. Outrossim, Meyer e Allen (2002) sinalizam a incidência na literatura de relações positivas entre os consequentes indesejados no âmbito das organizações e a base de continuação, em especial o desempenho humano, o que, no âmbito nacional, fora também apresentado por Siqueira e Gomide Jr. (2004).

Considerando o exposto, a Hipótese H<sub>4</sub> sugere uma relação significativa e positiva entre o fator *restrição ao desempenho* e a base de continuação dos diferentes agrupamentos de trabalhadores, com base em seus perfis de comprometimento.

**H4: A base de continuação, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e positiva com o fator restrição ao desempenho.**

**Figura 5 – Hipótese H4**



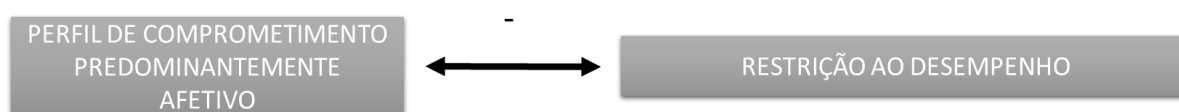
Fonte: Elaboração do autor.

Klein, Becker e Meyer (2009) e Bastos et al. (2013) apresentam a base afetiva como principal preditora de comportamentos desejados pela organização, situados em um âmbito da função, tais como a cidadania organizacional e esforço discricionário. Os autores citam que a relação entre a base afetiva e tais comportamentos é positiva e, quando combinada com a base normativa, em um perfil de vínculo, cria um “imperativo moral” que conduz o indivíduo a realizar o que for necessário para o alcance do objetivo ou dar suporte ao foco do seu comprometimento. Essa noção traz uma compreensão oposta ao comportamento do indivíduo que percebe as restrições, falta de apoio ou dificuldades ambientais para o seu desempenho, conforme prevê o fator restrição ao desempenho. Presume-se, portanto, ter a base afetiva uma relação negativa com o aspecto restrição ao desempenho.

A Hipótese H5 sugere, portanto, a existência de uma relação significativa e negativa entre a base afetiva dos diferentes agrupamentos de trabalhadores, com base em seus perfis de comprometimento, e o fator *restrição ao desempenho*.

**H5: A base afetiva, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e negativa com o fator restrição ao desempenho.**






**Figura 6 – Hipótese H5**



Fonte: Elaboração do autor.

O Quadro 5 apresenta a consolidação de todas as hipóteses fundamentadas e apresentadas nesta sessão.

**Quadro 5 – Hipóteses da Pesquisa**

HIPÓTESE	REPRESENTAÇÃO
<p><b>H1: A base afetiva, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e positiva com o fator alinhamento estratégico do desempenho.</b></p>	
<p><b>H2: A base normativa, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e positiva com o fator execução e avaliação das tarefas.</b></p>	
<p><b>H3: A base afetiva, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e positiva com o fator autogerenciamento do desempenho.</b></p>	
<p><b>H4: A base de continuação, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e positiva com o fator restrição ao desempenho.</b></p>	
<p><b>H5: A base afetiva, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e negativa com o fator restrição ao desempenho.</b></p>	

Fonte: Elaboração do autor.



## 4 MÉTODO

O presente capítulo visa apresentar os procedimentos metodológicos adotados para a realização da investigação aqui proposta e atingimento de seus objetivos de estudo. Primeiramente, trata do tipo e descrição geral da pesquisa, sua natureza, caráter, campo de pesquisa e, em seguida, são descritos os processos de coleta e análise de dados.

Conforme citado por Pinho e Bastos (2014), a tradição de estudo do comprometimento organizacional ao longo dos últimos 50 anos, especialmente após a proposição da primeira medida de mensuração (OCQ), por Mowday, Steers e Porter (1979), tem sido marcada pela ênfase quantitativa, com abordagem do fenômeno através de instrumentos e escalas que o mensurassem e diagnosticassem sua intensidade e relações com outras variáveis.

Por sua vez, no Brasil, o desempenho humano no trabalho tem sido relacionado com o comprometimento de formas diversas, inclusive no que tange à forma de compreendê-lo, conferindo, por vezes um viés voltado para o desempenho enquanto resultado do trabalho, mensurado através de indicadores numéricos e/ou financeiros (FONSECA; BASTOS, 2003; MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES, 2005; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005; CHANG JR et al., 2007; ROWE; BASTOS, 2010; REIS-NETO et al., 2012; ROWE; BASTOS; PINHO, 2013; NORONHA; LAMAS, 2014; REIS-NETO; MARQUES; PAIVA, 2017). Por outras, o método apontou para o fenômeno enquanto comportamento que antecede tais resultados (SCHEIBLE; BASTOS, 2007; ROWE; BASTOS; PINHO, 2011; SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013). Este último viés, contudo, apresenta ainda muitas lacunas na validação ampla de uma medida do desempenho humano no trabalho enquanto construto comportamental psicossocial.

O presente estudo adotou um delineamento correlacional a partir de índices estatísticos para a análise da relação entre os dois construtos. Assim, quanto à natureza, sua abordagem foi eminentemente quantitativa, uma vez que lançou mão de tratamento objetivo de dados e procedimentos de análise que se baseiam em técnicas estatísticas (WAINER, 2007).

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que descreve características de uma população e estabelece relações entre tais construtos e seus fatores constituintes, e explicativa, pois buscou identificar e apresentar fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2008; VERGARA, 2007).

A amostra de sujeitos que participaram desta pesquisa foi constituída por trabalhadores de diversos níveis hierárquicos e funções, no âmbito de duas organizações situadas

na região Metropolitana de Fortaleza/CE, sendo uma do segmento industrial e outra do segmento logístico.

Quanto à abordagem do problema e à natureza dos dados, trata-se de uma pesquisa realizada mediante um *survey* de corte transversal, o qual consiste em uma única coleta de dados em um determinado momento do tempo.

Conforme aponta Rowe (2008), dentre as diferentes técnicas utilizadas no conhecimento e avaliação da percepção ou comportamento dos trabalhadores, três podem ser citadas como principais: observação do comportamento como ele ocorre; criação de situações artificiais e observação do comportamento em face a esta experimentação; perguntar às pessoas o que elas fazem e pensam através de uma *survey*. Assim, a autora pontua que o *survey* é uma técnica de investigação que não deve ser confundida com instrumentos (questionários), que são ferramentas para a consubstanciação da técnica.

Para os objetivos do presente estudo, o *survey* foi considerado como técnica mais adequada, ao se buscar a compreensão de como os trabalhadores percebem o seu vínculo com a organização e também como percebem o seu desempenho no trabalho. Além disso, sendo também a técnica mais utilizada tanto nos estudos sobre comprometimento organizacional quanto nos modelos referenciados para a abordagem do desempenho humano, a adoção da referida técnica possibilita a comparação de dados com outras pesquisas acerca dos temas.

Dentro da proposta supracitada, desenvolveu-se um instrumento de coleta no formato de um questionário estruturado a partir de escalas já validadas no contexto nacional e internacional, para os construtos comprometimento organizacional e desempenho humano no trabalho. O questionário era formado por uma primeira parte sociodemográfica seguida de três escalas que identificam o comprometimento organizacional em suas bases (BASTOS et al., 2011; JESUS; ROWE, 2017) – com 20 itens – e o desempenho autorrelatado em seus fatores (COELHO JR. et al., 2010; HOLLANDA, 2014) – com 30 itens. O questionário sociodemográfico teve como objetivo coletar dados que permitam o mapeamento das características individuais e informações ocupacionais de cada integrante da amostra, tais como idade, gênero, estado civil, situação familiar (existência de filhos e/ou dependentes), escolaridade, profissão, tempo de empresa e cargo ocupado na organização.

Para as respostas à segunda e terceira partes do questionário, os participantes utilizaram a escala tipo Likert de seis pontos, sendo o número 1 equivalente à afirmação “Discordo Totalmente”; 2 - “Discordo em parte”; 3 - “Mais discordo que concordo”; 4 - “Mais concordo que discordo”, 5 - “Concordo em parte” e 6 - “Concordo totalmente”.

Para a aplicação dos referidos instrumentos, este estudo seguiu duas formas amplamente utilizadas em uma pesquisa *survey*, qual sejam: a aplicação presencial coletiva, com reunião dos sujeitos e apresentação de questionário impresso e a aplicação à distância, com envio de questionário *online* via *e-mail*. A utilização de meios eletrônicos de pesquisas é majoritariamente adotada por pesquisadores que adotam a técnica *survey* devido ao crescente acesso das pessoas a dispositivos eletrônicos e internet, tais como computadores e *smartphones*, que tornam a aplicação mais conveniente, ágil e de menor custo, independentemente do tamanho da amostra (ROWE, 2008).

Além de conferir maiores facilidades na operacionalização da pesquisa, a utilização da *internet* como meio de coleta de dados traz uma diminuição no número de questionários anulados, uma vez que as principais causas de anulação de questionários em pesquisas *survey* relacionam-se com respostas inválidas (questões respondidas de maneira errada) ou ausentes (questões em branco). Tais fatores são praticamente mitigados através da configuração do questionário *online*, que vincula a finalização do questionário à resposta de todas as questões obrigatórias e restringe as possibilidades de resposta àquelas esperadas pela pesquisa. Um outro benefício diz respeito ao fato de que o questionário *online* não requer acesso imediato pelo sujeito respondente, possibilitando uma resposta conforme a sua conveniência, possivelmente aumentando a qualidade da resposta obtida pelo maior tempo disponível para emití-las (ROWE, 2008).

Em situações de inacessibilidade à *internet* por parte dos respondentes ou falta de familiarização dos mesmos com meios digitais, recomenda-se a adoção de questionários impressos e canetas que, embora não possibilitem os benefícios supracitados, possuem sua eficácia sedimentada como método de coleta de dados. Tal método, do ponto de vista prático, traz maior proximidade entre o sujeito e pesquisador, possibilitando detalhamento na explicação do instrumento e objetivos da pesquisa, bem como o eventual esclarecimento de dúvidas, especialmente necessário em contextos de trabalhadores com baixa escolaridade. Kiesler e Sproull (1986) evidenciaram em seu estudo comparativo uma menor quantidade de itens incompletos nos questionários digitais do que nos impressos, mas encontraram similaridades nas respostas entre os dois tipos de pesquisa.

Assim sendo, para a escolha dos métodos adotados por este estudo, foram consideradas, essencialmente, os contextos das duas organizações estudadas, em especial a familiarização e acesso a dispositivos com internet e a possibilidade de disponibilização dos trabalhadores para a realização da pesquisa. Em cada uma, portanto, foi adotado um método de coleta de dados haja vista as diferenças do perfil do respondente e da organização: para a

organização industrial utilizou-se a aplicação presencial e questionários impressos e, para a organização logística, utilizou-se a aplicação do questionário eletrônico com envio por *e-mail*.

#### **4.1 Organizações Participantes**

A escolha das organizações participantes da pesquisa aconteceu por conveniência do pesquisador, isto é, em função dos contatos pessoais que promoveram o acesso ao setor de recursos humanos de cada uma delas e a aceitação de realização da pesquisa. O contato com este setor perdurou por toda a pesquisa, na articulação dos momentos de aplicação grupal e acompanhamento do quantitativo de questionários respondidos (grupal ou à distância).

A primeira organização escolhida foi uma empresa de grande porte, segundo critério do IBGE, por atuar no segmento industrial e possuir 553 trabalhadores ocupados (acima do limite de 500, considerado pelo Instituto). A empresa atua no beneficiamento da castanha de caju e é localizada no município de Fortaleza/CE. Importante destacar que a organização localiza-se em um bairro de periferia da Capital, no limite com a cidade de Caucaia/CE, onde existem diversas comunidades e realidades sociais com as quais a empresa interage ativamente e, somadas a uma postura de atenção e responsabilidade social da empresa, geram uma interação específica, como uma relação de troca entre esta e comunidades circunvizinhas. Assim, a empresa desenvolve ações e projetos voltados para assistência e emancipação da comunidade, as quais repercutem diretamente em um maior sentimento de satisfação e recompensa social, principalmente nos seus empregados, que, em sua maioria, mora nestas circunvizinhanças. Estas ações, também, por outro lado, trazem reconhecimento por meio de diversos prêmios de qualidade industrial, gestão de pessoas e responsabilidade social, utilizados pela empresa na divulgação de sua marca e ações institucionais para com o mercado.

Nesta organização, a coleta de dados se deu através da mobilização de grupos de trabalhadores, os quais eram deslocados de seus ambientes de trabalho a uma sala de treinamento. Esta mobilização aconteceu por intermédio da área de recursos humanos, que programava a aplicação de cada turma junto aos gestores e junto ao pesquisador, considerando o melhor momento de disponibilidade psicológica e atendendo às possibilidades produtivas.

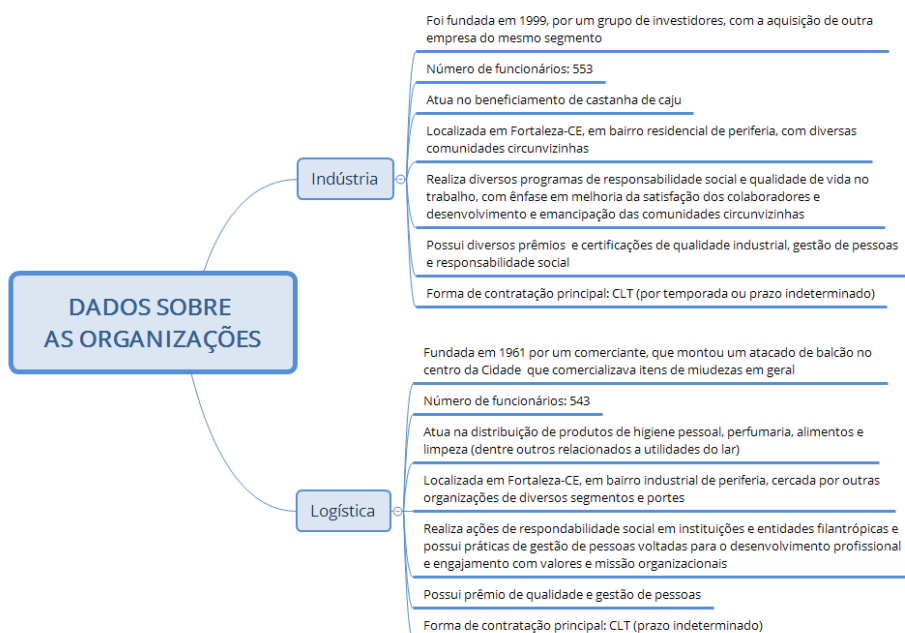
A segunda organização escolhida também é de grande porte, segundo critério do IBGE, por atuar no segmento logístico e possuir 543 trabalhadores ocupados (acima do limite de 500, considerado pelo Instituto). A organização é composta por um grupo de empresas que atuam na distribuição de produtos de higiene pessoal, perfumaria, alimentos e limpeza (dentre outros relacionados a utilidades do lar). Sua unidade também é localizada no município de Fortaleza/CE,

em uma região limite com a cidade de Maracanaú/CE. Porém, diferentemente da organização industrial, está geograficamente inserida em uma área predominantemente industrial, cercada por outras organizações de diversos segmentos e portes.

Nesta organização, a coleta de dados se deu exclusivamente por meio do envio dos questionários *online*, gerando uma mobilização grupal menor e trazendo uma diversidade de momentos de resposta ao instrumento. A mobilização também aconteceu por intermédio da área de recursos humanos, que solicitava junto aos líderes e gestores a divulgação do questionário. O controle do quantitativo e dados das respostas não eram acessíveis ao setor de recursos humanos, sendo enviado frequentemente pelo pesquisador, para um acompanhamento e reforço junto ao público geral da organização.

A Figura 7, a seguir, descreve alguns dados das organizações participantes, incluindo o número de funcionários, localização, dados da fundação, mercado em que atua, formas de contratação, benefícios que as diferenciam e práticas de gestão de pessoas que mais se destacam entre elas.

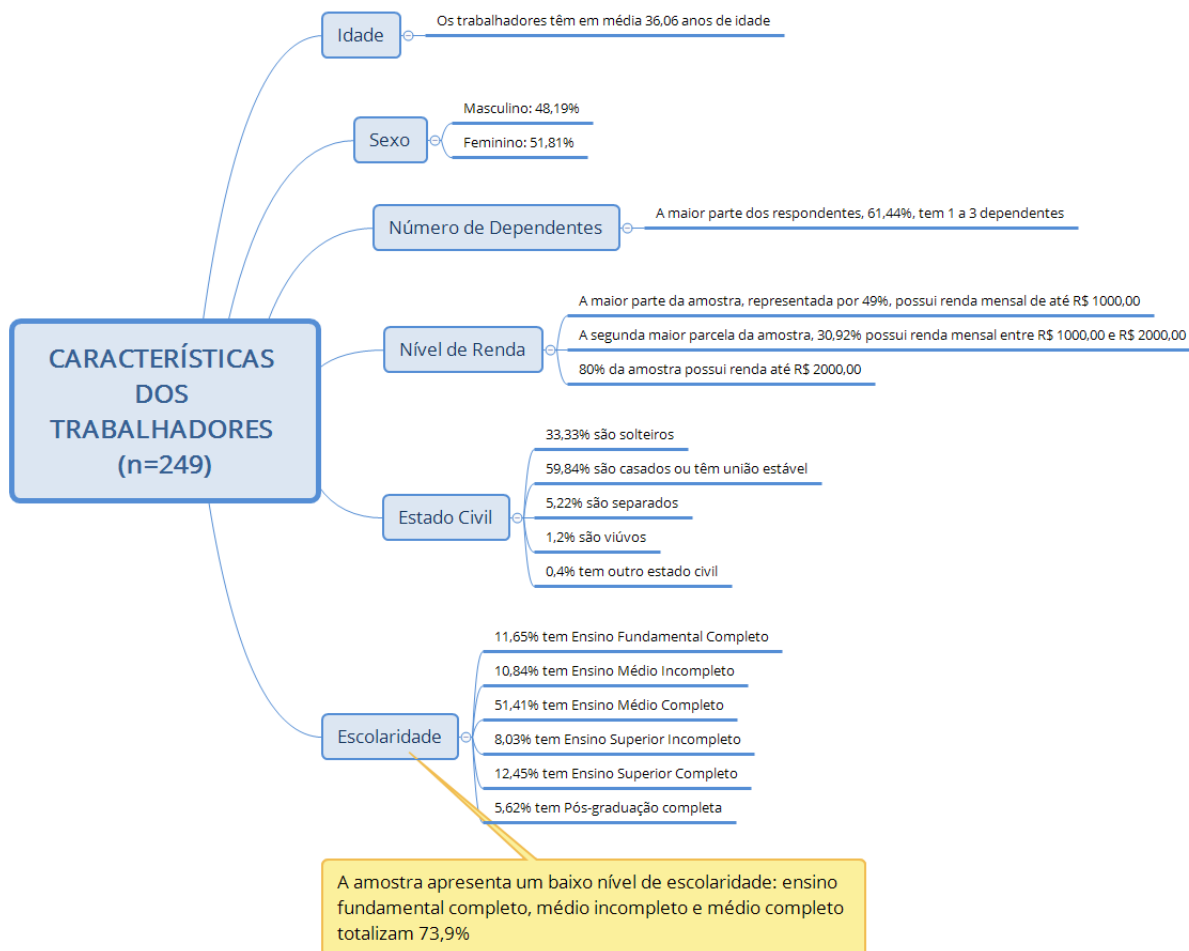
**Figura 7 – Características das Organizações**



Fonte: Elaboração do autor.

São ilustrados, na Figura 8, dados que caracterizam os trabalhadores que participaram da pesquisa respondendo ao questionário para atender aos objetivos da investigação. O detalhamento dos dados da amostra de cada organização será apresentado no capítulo dos resultados, item 5.1, intitulado “Caracterização dos Trabalhadores”.

**Figura 8 – Características dos Trabalhadores**



Fonte: Dados da Pesquisa.

## 4.2 Instrumento de Coleta de Dados

Nesta seção, são apresentadas as escalas constituintes do instrumento utilizado na presente investigação. O questionário, conforme supracitado, fora composto por duas escalas. A primeira, de Comprometimento Organizacional, fora composta por três subescalas desenvolvidas no contexto internacional (MEYER; ALLEN, 1991; POWEL; MEYER, 2004) e validadas no Brasil (BASTOS et al., 2011; JESUS; ROWE, 2017). A segunda escala, de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho fora fruto de modelo desenvolvido inteiramente no contexto nacional (COELHO JR. et al., 2010; HOLLANDA, 2014).

### 4.2.1 Escala de Comprometimento Organizacional

A primeira escala foi adaptada do modelo de análise de Meyer et al. (1993) e Powell e Meyer (2004) e da validação em contexto nacional por Bastos et al. (2011), para as três bases e por Jesus e Rowe (2017), para a base de continuação. O instrumento, então, foi composto por 20

itens, dos quais 08 foram extraídos da escala de Meyer et al. (1993), 04 do instrumento de Powel e Meyer (2004) e os 4 restantes extraídos de Jesus e Rowe (2017), conforme apresentada no Quadro 6. Os dados estatísticos que justificam o uso das escalas validadas no Brasil por Bastos et al. (2011) e Jesus e Rowe (2017) são apresentados a seguir.

Bastos et al. (2011) aplicaram a referida escala para mensuração das bases afetiva, normativa e de continuação em uma amostra de 721 trabalhadores, de diferentes estados do Brasil e segmentos produtivos, obtendo os seguintes resultados para o *Alpha* de Cronbach para as três bases: comprometimento afetivo (0,88), comprometimento normativo (0,76) e comprometimento de continuação (0,8). Jesus e Rowe (2017) aplicaram a subescala para mensuração da base de continuação, proposta por Powel e Meyer (2004), em 415 professores de uma instituição de ensino federal do estado do Espírito Santo e obtiveram o seguinte resultado para o *Alpha* de Cronbach: comprometimento de continuação (0,802).

Ressalta-se que tais medidas foram as que obtiveram mais significativas propriedades estatísticas dentre todos os instrumentos aplicados para mensuração do comprometimento organizacional, na perspectiva do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), em âmbito nacional.

No Quadro 6, a seguir, encontram-se os itens utilizados para a referida escala. Nele, constam as dimensões propostas para o construto, os indicadores utilizados na abordagem da referida dimensão e os trabalhos que deram origem a cada item.

**Quadro 6 – Itens – Escala de Comprometimento Organizacional**

<b>Dimensão investigada</b>	<b>Item</b>	<b>Origem do Item</b>
Afetiva	Eu realmente sinto os problemas dessa empresa como se fossem meus.	Meyer et al. (1993)
Afetiva	Eu não sinto como se fosse parte da família nessa empresa	Meyer et al. (1993)
Afetiva	Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha vida nessa empresa	Meyer et al. (1993)
Afetiva	Eu não sinto um forte sentimento de pertencer a essa empresa	Meyer et al. (1993)
Afetiva	Essa empresa tem um forte significado pessoal para mim.	Meyer et al. (1993)
Afetiva	Eu não me sinto emocionalmente ligado a essa empresa.	Meyer et al. (1993)
De Continuação	Deixar essa empresa agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.	Powel e Meyer (2004)
De Continuação	Para mim, os custos de deixar essa empresa seriam maiores que os benefícios.	Powel e Meyer (2004)
De Continuação	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa empresa	Meyer et al. (1993)
De Continuação	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa empresa agora	Meyer et al. (1993)
De Continuação	Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa empresa agora.	Powel e Meyer (2004)
De Continuação	Não abandono essa empresa devido às perdas que me prejudicariam.	Powel e Meyer (2004)

De Continuação	Se eu não tivesse me dedicado tanto a essa empresa, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar	Meyer et al. (1993)
De Continuação	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa empresa é a escassez de alternativas disponíveis	Meyer et al. (1993)
Normativa	Eu não me sinto na obrigação de permanecer nessa empresa	Meyer et al. (1993)
Normativa	Ficar nessa empresa agora é tanto uma questão de necessidade quanto de desejo	Meyer et al. (1993)
Normativa	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa empresa agora.	Meyer et al. (1993)
Normativa	Eu me sentiria culpado se deixasse essa empresa agora.	Meyer et al. (1993)
Normativa	Eu não deixaria essa empresa agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	Meyer et al. (1993)
Normativa	Sinto-me em dívida para com essa empresa.	Meyer et al. (1993)

Fonte: Elaboração do autor.

#### 4.2.2 Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho

A segunda escala adotada fora composta pela medida de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho, proposta inicialmente no estudo de Coelho Jr. et al. (2010) e posteriormente revisada por Hollanda (2014). A escala original propunha a divisão do Desempenho Humano no Trabalho através de 05 fatores e, posteriormente, obteve uma distribuição fatorial de 04 fatores (Quadro 7). Assim, a medida avalia o desempenho humano no trabalho através de 30 itens, distribuídos em: restrição ao desempenho; alinhamento estratégico do desempenho; execução e avaliação das tarefas, e autogerenciamento do desempenho. No que se refere aos dados estatísticos referentes ao uso da escala em questão, cita-se o estudo de Hollanda (2014), que realizou nova validação do instrumento, propondo adequações ao mesmo, em uma amostra de 1924 trabalhadores de uma organização da área de segurança pública. A nova medida obteve os seguintes *Alphas* de Cronbach: restrição ao desempenho (0,88); alinhamento estratégico do desempenho (0,88); execução e avaliação das tarefas (0,89), e autogerenciamento do desempenho (0,93).

No Quadro 7, a seguir, constam os itens utilizados para a referida escala. Nele, constam os fatores propostos para o construto conforme o novo modelo proposto por Hollanda (2014), embora os itens sejam oriundos do trabalho de Coelho Jr. et al. (2010).

#### Quadro 7 – Itens da Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho

Fator investigado	Item	Origem do Item
Regulação do Desempenho	Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	Coelho Jr et al. (2010)
Regulação do Desempenho	Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	Coelho Jr et al. (2010)
Regulação do Desempenho	Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	Coelho Jr et al. (2010)



Regulação do Desempenho	Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	Coelho Jr et al. (2010)
Regulação do Desempenho	Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	Coelho Jr et al. (2010)
Regulação do Desempenho	Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	Coelho Jr et al. (2010)
Regulação do Desempenho	Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	Coelho Jr et al. (2010)
Regulação do Desempenho	Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	Coelho Jr et al. (2010)
Regulação do Desempenho	Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	Coelho Jr et al. (2010)
Regulação do Desempenho	Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	Coelho Jr et al. (2010)
Regulação do Desempenho	Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	Coelho Jr et al. (2010)
Regulação do Desempenho	Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	Coelho Jr et al. (2010)
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	Coelho Jr et al. (2010)
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	Coelho Jr et al. (2010)
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	Coelho Jr et al. (2010)
Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	Coelho Jr et al. (2010)
Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	Coelho Jr et al. (2010)
Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	Coelho Jr et al. (2010)
Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	Coelho Jr et al. (2010)
Autogerenciamento do Desempenho	Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	Coelho Jr et al. (2010)
Autogerenciamento do Desempenho	Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	Coelho Jr et al. (2010)
Autogerenciamento do Desempenho	Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	Coelho Jr et al. (2010)
Autogerenciamento do Desempenho	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	Coelho Jr et al. (2010)
Autogerenciamento do Desempenho	Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	Coelho Jr et al. (2010)
Autogerenciamento do Desempenho	Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	Coelho Jr et al. (2010)
Autogerenciamento do Desempenho	Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	Coelho Jr et al. (2010)
Autogerenciamento do Desempenho	Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	Coelho Jr et al. (2010)
Restrição ao Desempenho	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	Coelho Jr et al. (2010)
Restrição ao Desempenho	Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.	Coelho Jr et al. (2010)
Restrição ao Desempenho	Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.	Coelho Jr et al. (2010)

Fonte: Elaboração do autor.

### 4.3 Análise dos Dados

Os resultados sociodemográficos e os advindos dos instrumentos citados, foram tabulados e analisados por meio do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), *software* largamente utilizado em pesquisas quantitativas para análises entre diversas variáveis. Com o auxílio desse *software*, foram realizadas as seguintes operações estatísticas: análises fatoriais das escalas de desempenho humano no trabalho e comprometimento organizacional; estatística descritiva (medidas de tendência central, distribuição de frequências e dispersão) para descrever e avaliar as variáveis sociodemográficas e ocupacionais da amostra; análise de correlações de Pearson e análise de clusters para caracterização dos grupos e estabelecimento de relações entre as variáveis, conforme objetivos do estudo. As escalas escolhidas possibilitaram a investigação das variáveis o estudo de suas possíveis inter-relações.

A verificação da consistência interna dos itens escolhidos para investigação dos dois construtos ocorreu através da análise fatorial exploratória, um procedimento comumente utilizado no desenvolvimento, avaliação e refinamento de instrumentos de pesquisa.

O primeiro passo durante a implementação da análise fatorial é verificar a adequabilidade da base de dados para esse tipo de análise. Para isso, foi utilizado o método de avaliação mais comumente utilizado, a saber: o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), também conhecido como índice de adequação da amostra, cujo valor pode variar de 0 a 1,0.

De acordo com Vicini (2005) os valores para a interpretação do índice KMO é dado da seguinte forma: (a) em torno de 0,90: adequação ótima; (b) em torno de 0,80: adequação boa, (c) em torno de 0,70 adequação razoável; (d) em torno de 0,60: adequação medíocre; (e) em torno de 0,50 ou menos: adequação imprópria.

Um segundo método utilizado para avaliar adequação dos dados foi o teste de esfericidade de Bartlett que, por sua vez, examina a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população. Portanto, os resultados obtidos para as duas medidas (Teste de esfericidade de Bartlett e KMO) buscaram identificar se a aplicação da análise fatorial é adequada ou não.

Para a seleção dos fatores, foram utilizados os critérios de análise da porcentagem de variância total explicada relacionada a cada autovalor, o critério de Kaiser e o critério do *scree plot*.

A confiabilidade de uma estrutura fatorial pode ser obtida por meio de diversos critérios, sendo o coeficiente *Alpha* de Cronbach a medida mais amplamente usada. Esse coeficiente avalia a consistência interna das variáveis que compõem uma escala. A concepção da

consistência interna é de que os itens ou indicadores individuais da escala devem medir o mesmo construto, e assim serem intercorrelacionados.

Geralmente, o índice obtido varia entre 0 e 1, ainda que não haja um limite mínimo para este coeficiente (CORTINA, 1993). Em geral, diretrizes para interpretação dos valores do *Alpha* de Cronbach são adotadas. Conforme aponta Hair Jr. et al. (2009), valores a partir de 0,70 são considerados aceitáveis em ciências sociais, e, a partir de 0,80, são considerados valores de alta confiabilidade.

Na presente pesquisa, os dados quantitativos foram manipulados empregando-se procedimentos estatísticos descritivos e inferenciais, considerando-se o nível de significância e as diferenças que apresentaram um  $p < 0,05$ . Desta forma, para as médias gerais obtidas na amostra de trabalhadores em relação aos construtos Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho, foram realizadas análises descritivas simples, com a utilização de frequências, médias e desvio-padrão, bem como análises de correlações de Pearson e análises de clusters.

Para a análise dos perfis e níveis de Comprometimento Organizacional, com relação às bases afetiva, normativa e de continuação, foi utilizado o processo hierárquico com distância euclidiana e método de Ward para extrair os *clusters*. A análise de *cluster*, também conhecida como análise de conglomerados ou de agrupamentos, é uma técnica estatística cujo objetivo consiste em dividir os elementos da amostra, ou população, em grupos, de forma que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam semelhantes entre si, com respeito às variáveis que neles foram medidas, e os elementos em grupos diferentes sejam distintos entre si, em relação às mesmas variáveis mencionadas. (MINGOTI, 2007)

Essa análise permitiu a identificação de padrões de vínculos como resultado das combinações dos escores de cada indivíduo frente ao construto. Esse procedimento revelou-se o mais apropriado para a criação de grupos que maximizam as diferenças entre si e que, ao mesmo tempo, possuem tamanhos relativamente equiparados. Bastos (1994) aponta que tal método proporciona a geração de grupos com tamanhos mais homogêneos, favorecendo a sua comparação com outras variáveis. O emprego do teste Kruskal-Wallis foi indicativo de que os clusters diferiam uns dos outros quanto à medida utilizada para o construto investigado. Esse teste é a alternativa não-paramétrica para a ANOVA, pois enquanto a ANOVA necessita que alguns pressupostos sejam atendidos, o teste de Kruskal-Wallis não faz nenhuma suposição sobre a comparação.

Para verificar as possíveis relações entre as médias dos perfis de Comprometimento, e as variáveis pessoais dos trabalhadores, bem como as médias de percepção do desempenho

autorrelatado e as mesmas variáveis pessoais dos trabalhadores, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis. As médias obtidas para a percepção dos desempenho no trabalho e dos perfis de comprometimento organizacional segmentadas por empresa foram comparadas utilizando o mesmo teste juntamente com análise das correlações de Pearson. Os dados de correlações de Pearson possibilitaram a identificação das associações consideradas significativas entre as medidas dos perfis de comprometimento e entre estas e o desempenho no trabalho.

Tais estratégias de investigação podem ser visualizadas no Quadro 8, o qual consta também a sua relação com os objetivos do presente estudo.

**Quadro 8 – Síntese dos objetivos e métodos de investigação**

<b>Objetivo</b>	<b>Método de investigação</b>
Analisar agrupamentos (clusters) com base nos perfis de comprometimento existentes nos trabalhadores identificados na amostra em estudo;	Análise de <i>clusters</i>
Analisar as características sociodemográficas e ocupacionais de cada agrupamento de perfil de comprometimento existente nos trabalhadores;	Análise de <i>clusters</i> e Análise estatística descritiva
Identificar as possíveis relações entre os perfis de comprometimento organizacional existentes nos trabalhadores, em suas bases constituintes, e o desempenho humano autorrelatado, nos seus fatores constituintes;	Análise fatorial e Análise de correlações de Pearson
Analisar as possíveis diferenças existentes entre essas relações	Análise de correlações de Pearson

Fonte: Elaboração do autor.

Considerando o delineamento metodológico adotado para o atingimento dos objetivos deste estudo, a seguir, são apresentados os resultados obtidos e, posteriormente, a sua respectiva discussão.

## 5 RESULTADOS

Este capítulo descreve os resultados obtidos no estudo, apresentando, primeiramente, os dados de caracterização da amostra de trabalhadores de ambas as organizações investigadas. Em seguida são expostos os resultados da análise dos perfis de comprometimento organizacional, e identificadas as diferenças entre eles. Conduz-se então, uma análise das relações entre cada um destes perfis e o desempenho humano no trabalho, destacando as diferenças e analisando as semelhanças, nos contextos organizacionais estudados. Ao final, são discutidos os principais resultados desta pesquisa, situando-os no contexto da literatura sobre comprometimento organizacional e desempenho humano no trabalho.

### 5.1 Caracterização dos trabalhadores

Participaram desta pesquisa um total de 249 trabalhadores, de diversos níveis hierárquicos e funções, empregados em duas organizações atuantes na região Metropolitana de Fortaleza/CE, sendo uma do segmento industrial e outra do segmento logístico. Do quantitativo total de participantes, 149 pertenciam à organização industrial, totalizando 59,84% dos sujeitos, e 100 pertenciam à organização logística, totalizando 40,16% da amostra. Destaca-se que o fato de a parcela maior pertencer à organização industrial traz aos resultados mais representatividade da amostra desta organização, o que será discutido através da segmentação dos principais resultados.

Com relação ao gênero, tem-se um percentual equilibrado de homens e mulheres, a saber, 120 (48,19%) e 129 (51,81%), respectivamente. Tal equilíbrio se deveu à compensação da amostra da organização logística, representada majoritariamente por respondentes masculinos em quantidade de 81 (81% dos respondentes da organização) homens e 19 (19% dos respondentes da organização) mulheres, em relação à da organização industrial, com maioria feminina em quantidade de 110 (73,82% dos respondentes da organização) mulheres e 39 (26,17% dos respondentes da organização) homens. A representação amostral reflete coerência com a própria característica demográfica das populações das organizações, onde existe predominância masculina na organização logística e feminina na organização industrial.

Os resultados apontam uma predominância de respondentes com ensino médio completo, com 128 respondentes com esta escolaridade (51,41%) e, somando-se o número de respondentes com ensino superior completo e pós-graduação, obtemos um acumulado de apenas 45 pessoas (18,07%). Pode-se considerar que trata-se de uma amostra com baixo nível de

escolaridade, haja vista que somando-se a parcela de indivíduos com ensino fundamental completo, médio incompleto e médio completo, obtém-se uma parcela de 184 (73,9%).

No que diz respeito ao estado civil dos mesmos, 99 (39,76%) são casados, 83 (33,33%) são solteiros e 50 (20,08%) vivem em união consensual. Assim, trata-se de uma amostra majoritariamente composta por pessoas que vivem em união conjugal formal ou consensual, totalizando 149 pessoas (59,84%).

Considerando a análise do número de dependentes, temos que 174 (69,88%) dos respondentes possui pelo menos um dependente. Com relação à renda mensal, a maior parcela, representada por 122 (49%) deles, afirma ter uma renda de até R\$ 1.000,00, seguidos de 77 (30,92%) com uma renda de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00. Assim, 199 pessoas (79,92%) possuem renda mensal até R\$ 2.000,00

Um fato importante de ser ressaltado, no que tange às condições ocupacionais, é o de que quase toda a amostra coletada, 242 (97,19%) respondentes, têm forma de contratação CLT e 200 respondentes afirmaram trabalharem 44 horas por semana, o que equivale a 80,32% do total de pessoas na amostra.

Na Tabela 1, encontra-se a distribuição de frequência das características sociodemográficas dos respondentes, com os valores percentuais referentes à amostra da organização, bem como aqueles referentes à amostra geral da pesquisa.

**Tabela 1 - Distribuição de frequências das variáveis sociodemográficas**

Variáveis	Organização	
	Indústria (N=149)	Logística (N=100)
<i>Gênero</i>		
Masculino	39 (26,17%)* / (15,66%)**	81 (81%)* / (32,53%)**
Feminino	110 (73,83%)* / (44,18%)**	19 (19%)* / (7,63%)**
Total	149 (100%)* / (59,84%)**	100 (100%)* / (40,16%)**
<i>Escolaridade</i>		
Ensino Fundamental completo	25 (16,78%)* / (10,04%)**	4 (4%)* / (1,61%)**
Ensino médio incompleto	25 (16,78%)* / (10,04%)**	2 (2%)* / (0,8%)**
Ensino médio completo	76 (51,01%)* / (30,52%)**	52 (52%)* / (20,88%)**
Ensino superior incompleto	9 (6,04%)* / (3,61%)**	11 (11%)* / (4,42%)**
Ensino superior completo	10 (6,71%)* / (4,02%)**	21 (21%)* / (8,43%)**
Pós-graduado	4 (2,68%)* / (1,61%)**	10 (10%)* / (4,02%)**
Total	149 (100%)* / (59,84%)**	100 (100%)* / (40,16%)**
<i>Estado Civil</i>		
Solteiro(a)	48 (32,21%)* / (19,28%)**	35 (35%)* / (14,06%)**
Casado(a)	59 (39,6%)* / (23,69%)**	40 (40%)* / (16,06%)**
Viúvo(a)	3 (2,01%)* / (1,2%)**	0 (0%)* / (0%)**
Separado(a)/Divorciado(a)	10 (6,71%)* / (4,02%)**	3 (3%)* / (1,2%)**
Consensual (vive junto)	28 (18,79%)* / (11,24%)**	22 (22%)* / (8,84%)**
Outro	1 (0,67%)* / (0,4%)**	0 (0%)* / (0%)**
Total	149 (100%)* / (59,84%)**	100 (100%)* / (40,16%)**
<i>Número de dependentes</i>		

Nenhum	37 (24,83%)* / (14,86%)**	23 (23%)* / (9,24%)**
Um	43 (28,86%)* / (17,27%)**	27 (27%)* / (10,84%)**
Dois	29 (19,46%)* / (11,65%)**	22 (22%)* / (8,84%)**
Três	25 (16,78%)* / (10,04%)**	7 (7%)* / (2,81%)**
Quatro ou mais	15 (10,07%)* / (6,02%)**	6 (6%)* / (2,41%)**
Não respondeu	0 (0%)* / (0%)**	15 (15%)* / (6,02%)**
<b>Total</b>	<b>149 (100%)* / (59,84%)**</b>	<b>100 (100%)* / (40,16%)**</b>
<i>Renda</i>		
Acima de R\$ 5.000,00	3 (2,01%)* / (1,2%)**	4 (4%)* / (1,61%)**
Até R\$ 1.000,00	100 (67,11%)* / (40,16%)**	22 (22%)* / (8,84%)**
De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	29 (19,46%)* / (11,65%)**	48 (48%)* / (19,28%)**
De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	12 (8,05%)* / (4,82%)**	15 (15%)* / (6,02%)**
De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	4 (2,68%)* / (1,61%)**	7 (7%)* / (2,81%)**
De R\$ 4001,00 a R\$ 5.000,00	1 (0,67%)* / (0,4%)**	4 (4%)* / (1,61%)**
<b>Total</b>	<b>149 (100%)* / (59,84%)**</b>	<b>100 (100%)* / (40,16%)**</b>
<i>Forma de contratação</i>		
Carteira assinada - CLT	145 (97,32%)* / (58,23%)**	98 (98%)* / (39,36%)**
Empresa terceirizada	1 (0,67%)* / (0,4%)**	0 (0%)* / (0%)**
Contrato de prestação de serviços	1 (0,67%)* / (0,4%)**	0 (0%)* / (0%)**
Contrato temporário	2 (1,34%)* / (0,8%)**	1 (1%)* / (0,4%)**
Outro	0 (0%)* / (0%)**	1 (1%)* / (0,4%)**
<b>Total</b>	<b>149 (100%)* / (59,84%)**</b>	<b>100 (100%)* / (40,16%)**</b>
<i>Carga horária</i>		
30 horas	2 (1,34%)* / (0,8%)**	3 (3%)* / (1,2%)**
44 horas	147 (98,66%)* / (59,03%)**	97 (97%)* / (38,96%)**
<b>Total</b>	<b>149 (100%)* / (59,84%)**</b>	<b>100 (100%)* / (40,16%)**</b>

Nota: \*\* Em relação à amostra total do estudo; \* Em relação à amostra da organização

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 apresenta as áreas/funções nas quais os respondentes da pesquisa atuam, para cada uma das organizações: industrial e logística. Observando a mesma, vemos que, na indústria, a área com maior predominância entre os respondentes, com 91 pessoas, é a de Seleção/Classificação/Despêliculamento Mecanizado, o que corresponde a 36,55% do total de respondentes da pesquisa e 61,07% do total de respondentes da organização. Já entre os respondentes da logística, a área que mais se destaca é a do próprio setor de logística, com 62 respondentes, o que significa uma parcela de 24,90% do total de sujeitos da pesquisa e 62% do total da organização. Cabe ressaltar que tais setores representam também o maior contingente de trabalhadores da população de cada organização estudada, bem como as áreas-chave da atividade-fim da empresa. Assim sendo, pode-se dizer que 61,44% (153 respondentes) pertenciam às áreas com maior representatividade ocupacional e importância para o funcionamento da organização.

**Tabela 2 – Frequência dos respondentes por tipo de organização e por área de trabalho**

Organização	Área em que trabalha	N	% (Total = 249)
Industria	Seleção/Classificação/Despêliculamento Mecanizado	91	36,55%
	Gerência Industrial	0	0,00%

Embalagem	9	3,61%
Torragem	5	2,01%
Expedição	6	2,41%
Qualidade/Laboratório	2	0,80%
Corte Mecanizado	1	0,40%
Matéria-prima/Transporte/Recepção e Pesagem	0	0,00%
Manutenção	7	2,81%
Serviços Gerais	2	0,80%
Almoxarifado	1	0,40%
RH	6	2,41%
Financeiro/Diretoria/Comunicação	10	4,02%
Mercado Nacional/Internacional	4	1,61%
Outro	5	2,01%
<hr/>		
Central de Atendimento	6	2,41%
Compras	2	0,80%
Contabilidade	2	0,80%
Custos	2	0,80%
Financeiro	6	2,41%
Logística	62	24,90%
Loja	1	0,40%
Logística Manutenção	1	0,40%
Marketing	2	0,80%
Recebimento	1	0,40%
RH	5	2,01%
Tecnologia	1	0,40%
Trade Marketing	5	2,01%
Transporte	2	0,80%
Zeladoria	2	0,80%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 3 foram reunidas as informações referentes aos dados demográficos com unidade de medida temporal (tempo de empresa, idade e tempo no cargo atual).

**Tabela 3 – Estatísticas descritivas das variáveis idade, tempo de trabalho na empresa atual e tempo de trabalho no cargo atual**

Medidas descritivas	Variáveis		
	Idade	Tempo de trabalho na empresa atual (em meses)	Tempo de trabalho no cargo atual (em meses)
<i>Geral</i>			
Média	36,06	88,40	69,03
Desvio Padrão	11,43	86,06	77,14
Mínimo	19	0,33	0,25
Máximo	62	312	336
<hr/>			
<i>Indústria</i>			
Média	40,80	115,55	94,23
Desvio Padrão	11,39	91,02	87,08
Mínimo	19	3	2
Máximo	62	312	336



*Logística*

Média	29,00	47,96	31,49
Desvio Padrão	7,01	58,36	34,52
Mínimo	19	0,33	0,25
Máximo	53	276	120

Fonte: Dados da pesquisa.

Podemos observar, inicialmente, que a idade média dos participantes da pesquisa é de 36,06 anos com desvio padrão de 11,43 anos, o que significa que o respondente mais jovem tem 19 anos e o mais velho 62 anos. Em relação ao tempo na empresa, a média é de 88,40 meses, ou 7 anos e 4 meses, com desvio padrão de 86,06. O desvio padrão encontrado é relativamente alto, indicando uma alta variabilidade no tempo de trabalho na empresa atual entre os respondentes, ou seja, os dados estão espalhados por uma ampla gama de valores, o valor mínimo e máximo para essa variável foi de 0,33 e 312 meses, ou 26 anos, respectivamente. Em relação ao tempo no cargo atual, a média encontrada é de 69,03 meses, ou 5 anos e 9 meses, com desvio padrão de 77,14 meses (6 anos e 5 meses), o que também é bastante alto. Assim, o menor tempo de cargo é de 0,25 meses (1 semana) e o maior é de um respondente que está a 336 meses, ou 28 anos. Cabe ressaltar que muitos respondentes informaram possuir um tempo de trabalho na empresa maior do que a própria existência da mesma, que fora fundada em 1999, tendo, portanto, 20 anos de existência. Porém, considerando que houve, na data de sua fundação, a aquisição de uma outra empresa já existente e operante no mesmo local, presume-se que boa parte dos funcionários foram incorporada pela nova empresa, dando a eles o sentimento de continuidade da relação empregatícia.

Considerando as características demográficas do público, observa-se que existem algumas que são presentes em ambas as organizações e outras que são peculiares a uma delas. A primeira destas diferenças diz respeito ao gênero predominante em cada uma: enquanto na logística se observa um quadro de trabalhadores com maioria masculina, na indústria a característica é inversa. Observa-se que as atividades características do trabalho na empresa logística envolvem preparação e transporte de cargas, movimentação física intensa, por vezes exigindo do trabalhador o uso de sua força corporal e tônus muscular. Presume-se que, histórica e socialmente, tais capacidades sejam atribuídas a trabalhadores do gênero masculino sendo, portanto, um critério de escolha dos que irão ocupar os referidos postos de trabalho.

Por outro lado, a atividade-fim do beneficiamento de castanha de caju para extração da amêndoa, principal produto da organização industrial é uma atividade eminentemente manual, que envolve seleção e avaliação detalhada das características físicas tanto na escolha da matéria prima quando na averiguação do produto acabado. Isto se deve ao fato de que os diferentes tipos

de castanha são comercializados como produtos distintos, variando em tamanho, sabor (adição de sal, caramelizada, natural), nível de torragem e inteireza (o quanto o produto está inteiro ou em pedaços). O processo laboral que envolve o beneficiamento da castanha na organização estudada, portanto, implica em uma capacidade de averiguação minuciosa destas características e manipulação do produto de maneira quase artesanal. Assim, considerando também a construção sócio histórica dessas profissões (seleção, classificação e despelculamento de castanhas), assim como a própria atividade de produção alimentícia, tais capacidades foram atribuídas ao gênero feminino, o que traz ao quadro de trabalhadores e à amostra desta organização neste estudo uma prevalência feminina.

Estas diferentes construções sócio históricas das funções laborais predominantes em ambas as organizações, em conjunto com outras variáveis demográficas, indicam características diferentes nas relações desenvolvidas entre empresas e trabalhadores. Observa-se, assim, que o tempo de trabalho médio na empresa diferem substancialmente nas duas organizações, apresentando, uma média de 115,5 meses (ou 9 anos e 7 meses) na indústria e 47,96 meses (3 anos e 11 meses) na logística. Assim, observa-se que o tempo de trabalho apresentado pelos indivíduos na empresa industrial indica mais do dobro do tempo médio de trabalho apresentado na empresa logística, muito embora esta tenha um tempo de existência maior.

Em relação à organização do ramo logístico, observa-se que sua história de crescimento foi pautada no desenvolvimento de novos negócios e investimentos, que trouxeram à organização maior destaque por meio de sua eficiência operacional. Seu ramo de atuação também traduz uma característica mais voltada para a competitividade, uma vez que atua como parte de uma cadeia que intermedia a relação entre empresas multinacionais que, por vezes, auditam e exigem altos padrões de qualidade e eficiência, e redes ou estabelecimentos varejistas. Para atender a esta necessidade, a organização transferiu-se de sede para uma área predominantemente industrial, onde se encontra até hoje, o que a distancia de relacionamentos com eventuais comunidades circunvizinhas. Assim, percebe-se que a relação com os trabalhadores tem uma característica mais delimitada ao âmbito do trabalho. Muito embora existam na empresa ações de qualidade de vida e responsabilidade social, as mesmas são majoritariamente direcionadas para os próprios trabalhadores, tendo somente uma ação que envolve a família a qual, inclusive, volta-se para que as crianças conheçam o ambiente de trabalho dos pais. Presume-se, com isto, que, dado o perfil de crescimento da empresa, sua localização geográfica e ramo de atuação, o desenvolvimento das relações com os trabalhadores traz menor tempo de duração, resultado em um quadro de trabalhadores com menos tempo de vínculo com a organização logística, quando comparado ao contexto da organização industrial.

Estas informações sobre o tempo de trabalho em ambas as organizações são reforçadas se considerada a idade média da amostra da organização industrial (40,8 anos) com a amostra da organização logística (29 anos), que traduz um menor tempo de relação de trabalho na segunda, em comparação com a primeira, especialmente considerando ter a empresa logística 48 anos de existência, o que traria expectativas de vínculos com maior longevidade.

Uma outra variável que distingue ambas as organizações diz respeito ao nível de renda. Enquanto na empresa logística 22% (22 sujeitos) dos respondentes informaram possuir renda mensal de até R\$ 1.000,00, na empresa industrial esta parcela representou 67,11% (100 respondentes). Em contrapartida, 19,46% (29 sujeitos) dos respondentes da empresa industrial informaram possuir renda mensal entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00, enquanto essa parcela representou 48% (48 sujeitos) da amostra da empresa logística. Assim, a parcela de pessoas com renda mensal de até R\$ 2.000,00 representa 70% (70 respondentes) da organização logística e 86,5% (129 respondentes) da industrial, indicando possuir uma maior parcela da amostra desta organização nos níveis mais baixos de renda, quando comparado à primeira.

Em relação ao número de dependentes, 112 (75,16%) dos respondentes da indústria e 62 (62%) da empresa logística indicaram possuir pelo menos um dependente, indicando, portanto, um percentual maior de trabalhadores com dependentes na primeira em relação à última.

No que tange às semelhanças, também observadas, percebe-se que em ambas as organizações o nível de escolaridade apresentou-se similar, com a maioria dos respondentes com ensino médio completo, totalizando 54% da amostra da indústria e 52% da amostra da logística. Outra característica demográfica presente em ambas as amostras se referiu ao estado civil, onde 60% da empresa logística e 62% da empresa industrial possui união formal ou consensual. Também a forma de contratação apresentou-se majoritariamente por contrato de trabalho formal por tempo indeterminado (CLT), correspondendo a 98% (98 respondentes) na organização logística e 99,31% (144 respondentes) na industrial. Finalmente, um último dado demográfico semelhante entre ambas as amostras refere-se à jornada de trabalho, onde 95,97% (143 indivíduos) da indústria e 96% (96 indivíduos) da organização logística trabalham 44 horas semanais.

## **5.2 Perfis de Comprometimento Organizacional**

Com o intuito de apresentar os resultados referentes à identificação e análise dos perfis de comprometimento existentes nos grupos de trabalhadores identificados na amostra em

estudo, serão inicialmente expostos os resultados das análises fatoriais que verificam se as dimensões postuladas teoricamente para o construto se mantêm empiricamente, com o instrumento utilizado. A partir destes resultados, verifica-se a definição empírica do construto e apresenta-se os resultados das análises que visaram a extração de conglomerados (*clusters*) de perfis de comprometimento, pela combinação das três bases constituintes.

Primeiramente, realizou-se as correlações entre os itens de cada instrumento de mensuração (Apêndices E e F), pois um dos requisitos para a aplicação da análise fatorial é que a correlação esteja presente entre as variáveis e, de acordo com Hair Jr. et al (2009), recomenda-se que a matriz de correlações deve exibir boa parte dos coeficientes com valor acima de 0,30.

A técnica de análise fatorial é sensível a correlações pobres entre os itens, pois, neste caso, os itens não apresentarão uma estrutura de ligação entre eles. Logo, a correlação será fraca e prejudicará as análises, inviabilizando o uso da técnica, que tem como objetivo principal o estudo de conjuntos de variáveis correlacionadas. Conforme Reis (1997 *apud* Vicini, 2005), “a matriz de correlação poderá permitir identificar subconjuntos de variáveis que estão muito correlacionadas entre si no interior de cada subconjunto, mas pouco associadas a variáveis de outros subconjuntos”.

Para realização da análise fatorial do comprometimento organizacional, foram seguidos os critérios de qualidade psicométrica, avaliação dos enunciados e conteúdos expressos dos itens, além do estudo das cargas fatoriais resultantes de uma “primeira análise fatorial”, a fim de realizar, caso necessário, uma exclusão de itens com baixas cargas fatoriais em cada subescala utilizada.

Os resultados preliminares obtidos são apresentados na Tabela 4 a seguir, a qual representa as cargas fatoriais e a variância total explicada. Os itens, A02, A04, A06 e N01 foram identificadas como sendo indicadores com sentido inverso comparativamente as outras, isto é, quanto maior a concordância do respondente com a afirmação destes itens, menor é a presença do fator em questão. Então foi feita a mudança no sentido das respostas dessas questões, onde 6 passou a valer 1, 5 passou a valer 2, 4 passou a valer 3, 3 passou a valer 4, 2 passou a valer 5 e 1 passou a valer 6, pois é necessário que os itens tenham a mesma unidade de medida para o cálculo das cargas fatoriais.

**Tabela 4 - Cargas fatoriais (a) e variância explicada (b), referente à escala de comprometimento organizacional, antes da remoção dos itens.**

Questões	Fator			Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
	1	2	3				
A01	-0,04	0,56	0,19	1	4,55	22,73	22,73
A02	-0,03	-0,05	0,56	2	2,42	12,11	34,84
				3	1,67	8,33	43,18

A03	0,10	0,56	0,10	4	1,09	5,45	48,62
A04	-0,02	0,07	0,68	5	1,03	5,15	53,78
A05	0,17	0,56	0,04	6	0,94	4,69	58,47
A06	0,01	0,08	0,81	7	0,91	4,57	63,04
N01	-0,04	0,07	0,42	(b)			
N02	0,42	0,19	-0,01				
N03	0,31	0,34	0,11				
N04	0,25	0,53	-0,08				
N05	0,12	0,43	-0,03				
N06	0,18	0,37	-0,03				
C01	0,60	0,08	-0,04				
C02	0,42	0,29	0,00				
C03	0,56	0,01	0,05				
C04	0,60	0,34	0,06				
C05	0,63	0,25	0,05				
C06	0,72	0,09	-0,07				
C07	0,39	0,14	-0,18				
C08	0,56	0,11	-0,13				

(a)

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser visto na Tabela 4, os itens A01, A03 e A05 obtiveram cargas fatoriais altas em um fator diferente daquele em que os itens A02, A04 e A06 se sobressaíram. Eles apresentaram cargas fatoriais altas no mesmo fator em que a maioria dos itens Normativos também obtiveram, e isso traduz uma inconsistência, já que não pode ocorrer já que observa-se que esses itens referem-se a diferentes bases de comprometimento. Por esse motivo optou-se pela exclusão dos itens A01, A03 e A05.

O mesmo ocorreu com os itens N01 e N02, os quais apresentam cargas fatoriais em fatores diferentes dos itens N03, N04, N05 e N06. Por esse motivo optou-se também pela sua exclusão.

Assim, após a devida exclusão dos itens supracitados, são apresentados os resultados da análise fatorial, para o comprometimento organizacional. Na Tabela 5, apresentam-se as cargas fatoriais e a variância total explicada da análise final feita para o construto comprometimento organizacional.

**Tabela 5 - Cargas fatoriais (a) e variância explicada (b), referente a escala de comprometimento organizacional, após da remoção dos itens.**

Questões	Fator			Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
	1	2	3				
A02	-0,03	0,59	-0,08	1	3,95	26,36	26,36
A04	-0,04	0,73	0,08	2	2,03	13,54	39,90
				3	1,30	8,65	48,55

A06	0,01	0,74	0,03	4	0,98	6,53	55,08
N03	0,29	0,14	0,35	5	0,96	6,37	61,45
N04	0,22	-0,06	0,56	6	0,89	5,96	67,41
N05	0,06	0,02	0,54	(b)			
N06	0,15	-0,02	0,38				
C01	0,56	-0,04	0,14				
C02	0,38	0,02	0,36				
C03	0,56	0,06	0,07				
C04	0,60	0,07	0,32				
C05	0,63	0,05	0,25				
C06	0,75	-0,06	0,07				
C07	0,37	-0,17	0,22				
C08	0,51	-0,12	0,23				

(a)

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, após a adequação realizada, as cargas fatoriais encontraram um padrão, tornando-se possível a separação das três bases do comprometimento organizacional. Como visto na Tabela 5 em (b), a variância total explicada dos dados é 48,55% para os 3 fatores, o que permite afirmar que os três fatores retirados da análise explicam 48,55% da variabilidade total dos dados. Hair Jr. et al. (2005) também citam a variância total explicada pelos fatores como um critério a ser considerado na explicação de uma determinada proporção esperada. No campo das ciências sociais, a porcentagem da variância explicada pode ser até inferior a 60%, como afirmam os autores. Considera-se que tal valor demonstra-se adequado, uma vez que se assemelha àqueles encontrados por Jesus e Rowe (2017), na subescala de comprometimento de continuação (49,71%) e por Bastos et al. (2011), na escala de comprometimento organizacional (48,78%).

Após as referidas adequações, decorreu-se a verificação da adequação da amostra, através da medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), e do teste de esfericidade de *Bartlett*, demonstrados na Tabela 6.

**Tabela 6 - Teste de adequação KMO e esfericidade de *Bartlett* do comprometimento organizacional**

Estatísticas	Valor
Medida Kaiser-Meyer-Olkin	0,78
<i>Teste de esfericidade de Bartlett</i>	
Qui-Quadrado	891,65
Graus de liberdade	105
Valor p	<0,01

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que o KMO resultou em um valor de 0,78, indicando uma boa adequação, de acordo com Vicini (2005), que afirma que valores de KMO iguais ou menores que 0,5 indicam que a realização da análise fatorial é insatisfatória devido a correlação fraca entre as variáveis, e valores de KMO em torno de 0,8 são considerados de boa adequação. Com relação ao teste de esfericidade de *Bartlett*, o resultado foi menor que 0,05, logo, considerando o nível de 5% de significância, confirma-se a adequação ao uso da técnica de análise fatorial.

A Tabela 7 apresenta as comunalidades associadas a cada item, que representam a proporção da variância para cada variável incluída na análise que é explicada pelos três fatores extraídos.

**Tabela 7 - Comunalidades dos itens da análise fatorial do comprometimento organizacional.**

Questões	Comunalidades
A02	0,36
A04	0,54
A06	0,54
N03	0,22
N04	0,36
N05	0,30
N06	0,17
C01	0,33
C02	0,27
C03	0,33
C04	0,47
C05	0,46
C06	0,58
C07	0,21
C08	0,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados relativos à análise fatorial desta escala, na amostra do presente estudo, através dos *Alphas* de Cronbach, revelam alta confiabilidade do fator de continuação do comprometimento (0,8), de acordo com Freitas e Rodrigues (2005). Já os fatores afetivo e normativo, com *Alphas* de Cronbach 0,727 e 0,557, possuem índices de confiabilidade moderado e baixo, respectivamente, de acordo com a referência. A Tabela 8, a seguir, apresenta os índices de confiabilidade, conforme anteriormente citados.

**Tabela 8 – Confiabilidade da Escala de Comprometimento**

Fatores	<i>Alpha</i> de Cronbach
Afetivo	0,727
Normativo	0,557
De Continuação	0,8

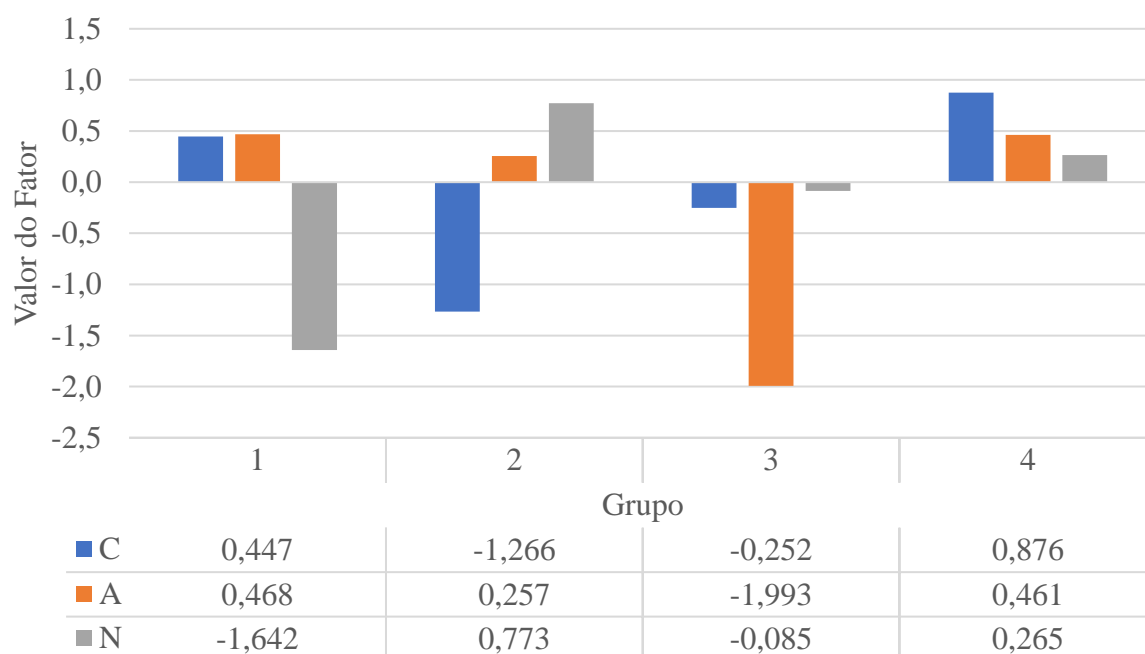
Fonte: Dados da pesquisa.

Confirmada a estrutura fatorial para a abordagem do comprometimento organizacional, decorre-se à análise dos conglomerados, ou *clusters*, com o objetivo de proceder à identificação de grupos de trabalhadores com base em seus perfis de comprometimento. Assim, a análise de *clusters* considerou agrupamentos de trabalhadores que tinham semelhanças em seu comprometimento organizacional, na combinação das bases afetiva, normativa e de continuação.

Tal análise resultou na formação de 04 grupos distintos, identificados através de um processo hierárquico com distância euclidiana e método de Ward, para determinar o número apropriado de *clusters*. Desta identificação, foram calculados os valores médios obtidos nas dimensões de comprometimento afetivo, normativo e de continuação, obtidos por meio dos escores da análise fatorial, para cada um dos grupos, afim de se verificar o perfil/característica de cada grupo quanto ao construto. Assim, dentro de cada grupo, identificou-se um escore.

O Gráfico 1, a seguir, ilustra os grupos encontrados, bem como os valores de cada uma das três bases presentes no referido *cluster*.

**Gráfico 1 – Perfis de comprometimento em divisão de clusters.**



Fonte: dados da pesquisa

Para avaliação dos níveis de intensidade de cada base, considerou-se “baixos” os valores abaixo de -1, “moderados” os valores entre -1 e 1 e “altos” os valores acima de 1.

Como pode ser observado no Gráfico 1, o grupo 1 (n=46) caracteriza-se por um baixo nível de comprometimento normativo e nível moderado das bases de continuação e afetiva, estando ambas praticamente equiparadas. Assim, este grupo possui um vínculo com a organização pautado na identificação com valores e sentimento de pertença e, ao mesmo tempo,



considera os custos associados à saída da empresa, com base na escassez de outras oportunidades de trabalho e prejuízos pessoais acarretados pela desfeita do vínculo, ambos em níveis medianos. Da mesma forma, não possui na natureza do seu vínculo psicológico a internalização de obrigações morais que sejam motivadores da manutenção do mesmo.

O grupo 2 (n=71), por sua vez, compreende indivíduos com baixo índice da base de continuação, comprometimento afetivo e normativo em nível moderados, sendo este, contudo, mais preponderante que o primeiro. Em outras palavras, este grupo caracteriza-se por um perfil de comprometimento que não apresenta percepção de prejuízos pessoais e/ou escassez de oportunidades associados à saída da organização, possui um nível moderado de identificação com a mesma e seus valores, assim como um nível também moderado, porém superior ao anterior, de sentimento de obrigação e dever de permanecer, como motivadores do seu *mindset*.

O grupo 3 (n=41) apresenta um baixo nível de comprometimento afetivo, e nível semelhante e moderado das bases de continuação e normativa, com um incidência ligeiramente maior de comprometimento normativo. Portanto, o perfil de comprometimento deste grupo caracteriza-se por falta de identificação com a organização e presença moderada de sentimento de escassez de oportunidades e perdas pessoais associados à saída da organização, bem como de senso de obrigação moral de permanecer na organização.

Finalmente, o grupo 4 (n=91) constitui-se em uma combinação moderada das três bases, afetiva, normativa e de continuação, com o nível mais alto de comprometimento de continuação, seguido da base afetiva e, em terceiro lugar, da base normativa. Conforme observa-se no Gráfico 1, a proporção da diferença entre as três bases é semelhante, embora com maior preponderância da base de continuação, em relação às demais.

A distribuição do quantitativo da amostra nos agrupamentos, bem como a sua caracterização sociodemográfica são importantes insumos para a compreensão do comportamento dos diferentes perfis de vínculo. Por isto, na Tabela 9 a seguir apresenta-se a descrição das principais variáveis sociodemográficas para cada grupo formado.

**Tabela 9 - Características demográficas dos grupos**

Variáveis	Grupo			
	1 (n=46)	2 (n=71)	3 (n=41)	4 (n=91)
<i>Organização</i>				
Indústria	29 (63,04%)	35 (49,3%)	21 (51,22%)	64 (70,33%)
Logística	17 (36,96%)	36 (50,7%)	20 (48,78%)	27 (29,67%)
Total	46 (100%)	71 (100%)	41 (100%)	91 (100%)
<i>Sexo</i>				
Masculino	22 (47,82%)	42 (59,15%)	23 (56,1%)	33 (36,26%)
Feminino	24 (52,17%)	29 (40,85%)	18 (43,9%)	58 (63,74%)
Total	46 (100%)	71 (100%)	41 (100%)	91 (100%)

<i>Escolaridade</i>				
Ensino Fundamental completo	8 (17,39%)	5 (7,04%)	4 (9,76%)	12 (13,19%)
Ensino médio incompleto	1 (2,17%)	9 (12,68%)	3 (7,32%)	14 (15,38%)
Ensino médio completo	27 (58,7%)	26 (36,62%)	26 (63,41%)	49 (53,85%)
Ensino superior incompleto	3 (6,52%)	7 (9,86%)	2 (4,88%)	8 (8,79%)
Ensino superior completo	6 (13,04%)	14 (19,72%)	4 (9,76%)	7 (7,69%)
Pós-graduado	1 (2,17%)	10 (14,08%)	2 (4,88%)	1 (1,1%)
Total	46 (100%)	71 (100%)	41 (100%)	91 (100%)
<i>Estado Civil</i>				
Solteiro(a)	14 (30,43%)	23 (32,39%)	15 (36,59%)	31 (34,07%)
Casado(a)	15 (32,61%)	37 (52,11%)	17 (41,46%)	30 (32,97%)
Viúvo(a)	1 (2,17%)	1 (1,41%)	1 (2,44%)	0 (0%)
Separado(a)/Divorciado(a)	2 (4,35%)	3 (4,23%)	3 (7,32%)	5 (5,49%)
Consensual (vive junto)	14 (30,43%)	7 (9,86%)	5 (12,2%)	24 (26,37%)
Outro	(0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,1%)
Total	46 (100%)	71 (100%)	41 (100%)	91 (100%)
<i>Número de dependentes</i>				
Nenhum	7 (15,22%)	21 (29,58%)	8 (19,51%)	24 (26,37%)
Um	15 (32,61%)	19 (26,76%)	11 (26,83%)	25 (27,47%)
Dois	8 (17,39%)	13 (18,31%)	12 (29,27%)	18 (19,78%)
Três	7 (15,22%)	7 (9,86%)	4 (9,76%)	14 (15,38%)
Quatro ou mais	5 (10,87%)	5 (7,04%)	3 (7,32%)	8 (8,79%)
Não Respondeu	4 (8,7%)	6 (8,45%)	3 (7,32%)	2 (2,2%)
Total	46 (100%)	71 (100%)	41 (100%)	91 (100%)
<i>Renda</i>				
Acima de R\$ 5.000,00	0 (0%)	6 (8,45%)	1 (2,44%)	0 (0%)
Até R\$ 1.000,00	24 (52,17%)	18 (25,35%)	21 (51,22%)	59 (64,84%)
De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	12 (26,09%)	29 (40,85%)	13 (31,71%)	23 (25,27%)
De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	8 (17,39%)	8 (11,27%)	5 (12,2%)	6 (6,59%)
De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	1 (2,17%)	8 (11,27%)	0 (0%)	2 (2,2%)
De R\$ 4001,00 a R\$ 5.000,00	1 (2,17%)	2 (2,82%)	1 (2,44%)	1 (1,1%)
Total	46 (100%)	71 (100%)	41 (100%)	91 (100%)
<i>Forma de contratação</i>				
Carteira assinada – CLT	46 (100%)	67 (94,37%)	41 (100%)	88 (96,7%)
Empresa terceirizada	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,1%)
Contrato de prestação de serviços	0 (0%)	1 (1,41%)	0 (0%)	0 (0%)
Contrato temporário	0 (0%)	1 (1,41%)	0 (0%)	2 (2,2%)
Outro	0 (0%)	1 (1,41%)	0 (0%)	0 (0%)
Não Respondeu	0 (0%)	1 (1,41%)	0 (0%)	0 (0%)
Total	46 (100%)	71 (100%)	41 (100%)	91 (100%)
<i>Carga horária</i>				
30 horas	1 (2,17%)	1 (1,41%)	1 (2,44%)	2 (2,2%)
44 horas	45 (97,83%)	70 (98,59%)	40 (97,56%)	86 (84,62%)
Total	46 (100%)	71 (100%)	41 (100%)	91 (100%)

Fonte: dados da pesquisa

Como pode ser visto na Tabela 9, os quatro grupos possuem diferentes quantidades de sujeitos, o que, conseqüentemente, implica em uma diferente representatividade de cada um para a explicação do perfil da amostra como um todo. Assim também, com o intuito de compreender as diferenças dos contextos psicossociais de ambas as organizações, procedeu-se à caracterização dos agrupamentos em uma visão por organização, a qual será detalhada mais adiante.

Os clusters foram também caracterizados com base em informações de unidade de medida temporal, a saber, tempo de trabalho na empresa, idade e tempo de trabalho no cargo atual. Na Tabela 10, a seguir, foram reunidas tais informações.

**Tabela 10 – Dados sociodemográficos dos grupos em unidade de medida temporal (idade, tempo de trabalho na empresa e tempo de trabalho no cargo atual)**

Medidas descritivas	Grupo			
	1	2	3	4
<i>Idade</i>				
Média	35,80	34,42	35,46	37,74
Desvio Padrão	10,15	10,96	10,37	12,73
Mínimo	22	19	19	19
Máximo	62	59	58	59
<i>Tempo em que trabalha na empresa atual</i>				
Média	88,66	74,56	96,98	95,21
Desvio Padrão	88,35	83,20	88,67	85,99
Mínimo	0,33	2	3	0,50
Máximo	312	312	312	300
<i>Tempo em que trabalha no cargo atual</i>				
Média	64,98	53,39	80,78	77,99
Desvio Padrão	81,52	65,46	81,38	80,34
Mínimo	1	1	3	0,25
Máximo	336	312	276	300

Fonte: dados da pesquisa

Em uma visão total da amostra, considera-se que o grupo 1 é formado por um total de 46 indivíduos, sendo a sua maioria pertencente à organização industrial, com 63,04% (29), e 36,96% (17) pertencentes à organização logística. Neste grupo, obteve-se divisão equitativa dos respondentes de cada gênero, com 52,17% (24) homens e 47,82% (22) mulheres. Em sua maioria, possuem ensino médio completo (58,7%), estado civil casado(a) (32,61%), com um dependente (32,61%), com faixa de renda mensal até R\$ 1.000,00 (52,17%), vínculo empregatício CLT (100%) e com carga de trabalho de 44 horas semanais (97,83%). Além disso, a idade média dos respondentes é de 35,8 anos, trabalham na empresa, em média há 88,66 meses (ou 7 anos e 4 meses) e o tempo médio que trabalham no cargo atual é 64,98 meses (ou 5 anos e 11 meses).

O grupo 2 possui um total de 71 pessoas, sendo caracterizado por ter praticamente a mesma quantidade de indivíduos de ambas as organizações, sendo 49,3% (35) da logística e 50,7% (36) da industrial. Apresenta maioria masculina, com 59,15% (42), e 40,85% (29) do gênero feminino. O grupo caracteriza-se por ter, em sua maioria, pessoas com ensino médio completo (36,62%), estado civil casados(as) (52,11%), sem dependentes (29,58%), renda mensal de R\$ 1.000,00 a R\$2.000,00 (40,85%), forma de contratação CLT (94,37%), carga horária de

44 horas semanais (98,59%), idade média de 34,42 anos, média de 74,56 meses (ou 6 anos e 2 meses) trabalhando na empresa e em média 53,39 meses (ou 4 anos e 5 meses) no cargo atual.

O grupo 3 possui 41 pessoas, sendo caracterizado por ter, de maneira equitativa, representantes de ambas as organizações, com 51,22% (21) indivíduos da indústria e 48,78% (20) indivíduos da logística. Possuem, em sua maioria o gênero masculino (56,1%), com ensino médio completo (63,41%), estado civil casado(a) (41,46%), com dois dependentes (29,27%), com renda mensal até R\$1.000,00 (51,22%), forma contratação CLT (100%), carga-horária semanal de 44 horas (97,56%), além de idade média de 35,46 anos, tempo médio na empresa de 96,98 (ou 8 anos e 1 mês) e tempo médio no cargo atual de 80,78 meses (ou 6 anos e 9 meses).

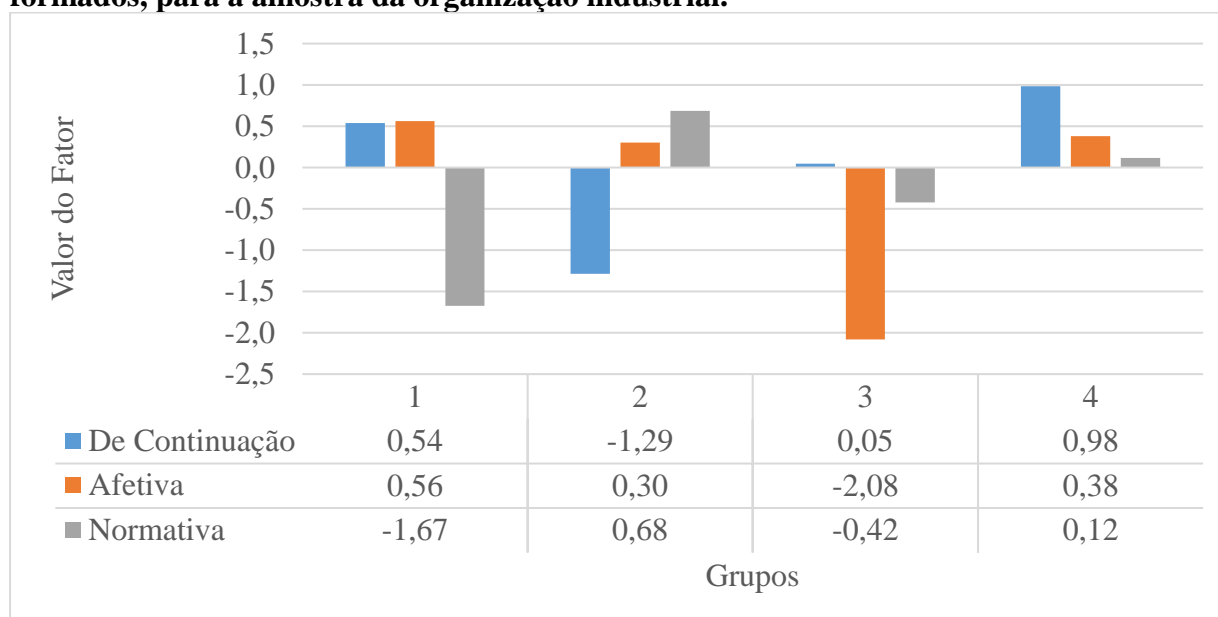
O grupo 4 é o grupo de maior representatividade na amostra, com um total de 91 trabalhadores, sendo caracterizados por ser, em sua maioria, empregados da organização industrial, com 70,33% (64) pertencentes a esta e 29,67% (27) pertencentes à organização logística. É representado majoritariamente por integrantes do gênero feminino (63,74%), com ensino médio completo (53,85%), estado civil solteiros(as) (34,07%), com um dependente (27,47%), com renda mensal de até R\$ 1.000,00 (64,84%), com forma de contratação CLT (96,7%), com carga horária de trabalho de 44 horas semanais (84,62%). A idade média das pessoas neste agrupamento é de 37,74 anos, com média de 95,21 meses (ou 7 anos e 11 meses) trabalhando na empresa e em média 77,99 meses (ou 6 anos e 5 meses) atuando no cargo atual.

Observa-se, com o exposto, que o estudo identificou 04 grupos distintos, com base em seus perfis de comprometimento, com diferentes combinações entre as três bases do construto. Os grupos também têm sua compreensão reforçada quando analisadas as características sociodemográficas dos seus membros, podendo, assim, serem identificados novos fatores que reforçam as diferenças entre tais perfis e o delineamento de cada *cluster*.

Fez-se necessário, porém, o aprofundamento na compreensão de cada agrupamento, especialmente considerando as diferenças contextuais em cada ambiente de trabalho das duas organizações, que trazem diferentes implicações para os perfis de comprometimento dos seus trabalhadores. Assim, decorreu-se à segmentação de cada cluster em duas outras representações gráficas (Gráficos 02 e 03), com o intuito de identificar a combinação das bases do construto nos mesmos agrupamentos, porém dividindo-os por organização. Desta forma, ressalta-se que não foi realizado um novo procedimento estatístico de formação de *clusters* em cada organização, mas a segmentação dos grupos já formados na amostra total.

A média das bases do comprometimento dos integrantes de cada grupo, pertencentes à organização industrial encontram-se representadas a seguir.

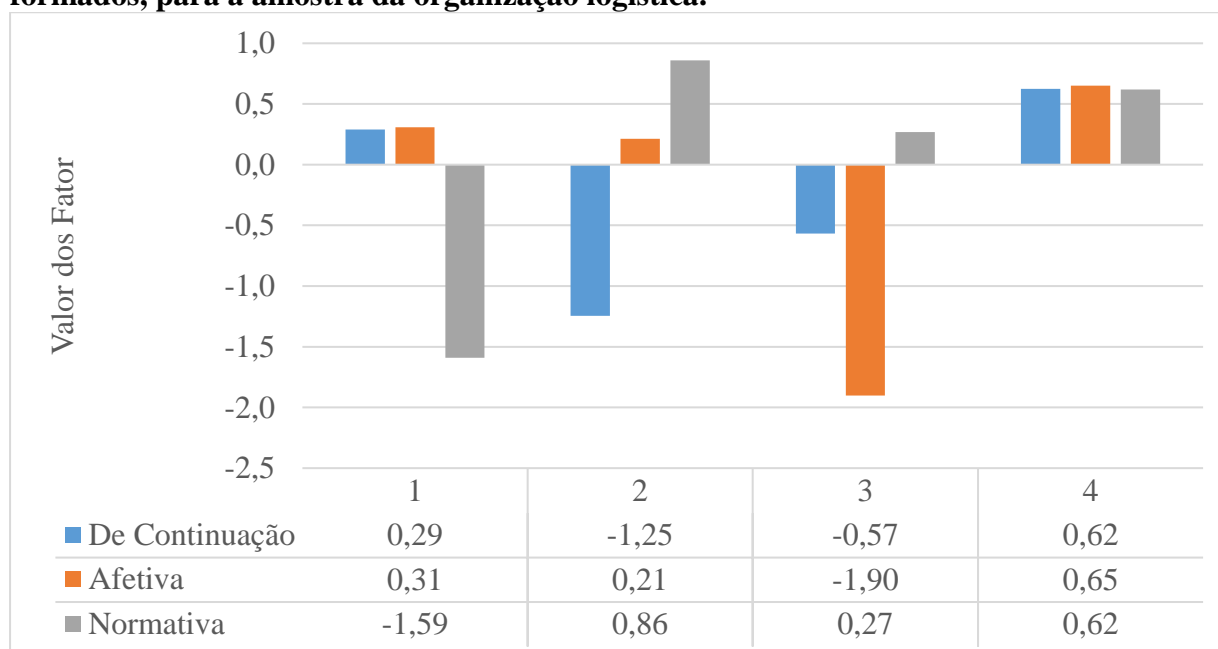
**Gráfico 2 – Valores médios das bases do comprometimento para cada um dos grupos formados, para a amostra da organização industrial.**



Fonte: dados da pesquisa.

O Gráfico 3 apresenta, por sua vez, as mesmas médias dos trabalhadores da organização logística.

**Gráfico 3 – Valores médios das bases do comprometimento para cada um dos grupos formados, para a amostra da organização logística.**



Fonte: dados da pesquisa

A segmentação exposta nos gráficos 2 e 3 permite a visualização de diferenças e semelhanças entre as duas organizações, no que tange aos agrupamentos de perfis de vínculo, em relação à combinação de suas bases. Analisando o grupo 1, percebe-se uma sutil diferença entre

ambas no nível das três bases. A base normativa apresenta-se timidamente maior na organização logística, ao passo que, nesta organização, as bases afetiva e de continuação apresentam escores timidamente menores. Tal constatação é importante, uma vez que a representatividade de indivíduos da organização industrial neste grupo é de 63,04% e 36,96% da logística, refletindo similaridade do perfil de vínculo deste grupo em ambas as organizações.

As características demográficas que mais marcam esse grupo são: a sua composição com maioria por indivíduos da organização industrial, quantitativo de homens e mulheres semelhante, ensino médio completo, estado civil casado(a), mas com pouca diferença em relação ao número de solteiros(as), majoritariamente com 1 dependente e renda mensal até R\$ 1.000,00. Cabe ressaltar que este grupo é o que possui maior parcela de indivíduos com ensino fundamental completo (17,39%).

O grupo 2 também traz diferenças sutis entre as bases de continuação e afetiva, apresentando leve aumento de 0,04 na primeira e leve diminuição de 0,08 na segunda, comparando-se a empresa logística com a industrial. A base normativa, contudo, demonstra uma diferença um pouco mais acentuada, sendo na organização logística 0,18 escores acima da industrial. O grupo 02 apresentou similaridade no quantitativo de integrantes de cada organização, com representatividade de 49,3% da indústria e 50,7% da logística.

Como características sociodemográficas relevantes do grupo 02, observa-se a semelhança na quantidade de representantes de cada organização, predominância masculina, ensino médio completo, estado civil casado(a), em sua maioria sem dependentes, mas com quase a mesma frequência de pessoas com 1 dependente, e renda mensal entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00. Observa-se que, comparado aos demais *clusters*, este grupo é o que possui as maiores parcelas de trabalhadores com níveis de escolaridade além de ensino médio completo (ensino superior incompleto, completo e pós-graduação completa), renda mensal superior a R\$ 2.000,00 e de representantes sem dependentes (embora majoritariamente casados).

No grupo 3 observam-se diferenças mais acentuadas nas duas amostras. A base de continuação apresenta-se com índice menor na logística, saindo de 0,05 para -0,57, indicando uma diminuição de 0,62 escores, comparado com a industrial. As bases afetiva e normativa, por outro lado, apresentam maiores índices na organização logística, com aumento de 0,18 na primeira e 0,69 na segunda base. Assim, observa-se uma diminuição considerável da base de continuação (0,62), um leve aumento da base afetiva (0,18) e considerável aumento da base normativa (0,69) na empresa logística, comparativamente à industrial. Assim como o grupo 02, neste também houve equidade na representatividade das organizações, com uma parcela de 51,22% pertencente à organização industrial e 48,78% à logística.

Dentre as características sociodemográficas do grupo 03, destacam-se a semelhança na quantidade de representantes de cada organização, predominância masculina, ensino médio completo, estado civil casado(a), mas com pouca diferença em relação ao número de solteiros, predominância de indivíduos com 2 dependentes e renda mensal de até R\$ 1.000,00. Comparativamente aos demais agrupamentos, percebe-se neste grupo a maior parcela de trabalhadores solteiros, assim como apresenta os maiores tempos médios de trabalho na empresa e no cargo atual.

O grupo 4, assim como o grupo 3, apresenta uma diminuição na base de continuação e aumento na afetiva e normativa, porém em menor grau, quando comparado com o grupo 03. A base de continuação diminui na ordem de 0,36 escores na logística em relação à indústria. A afetiva aumenta de 0,38 para 0,65 (0,27 escores) e a normativa tem acréscimo de 0,12 para 0,62 (0,50 escores). Assim, observa-se que, na logística, este grupo apresentou um perfil de comprometimento com escore bastante similar nas três bases do comprometimento, enquanto na industrial, observa-se clara predominância da base de continuação, em menor nível, segue a afetiva, e, também em menor nível, pela normativa. Vale ressaltar que este grupo mostra-se com maior diferença no percentual de representantes de cada organização, sendo composto por 70,33% de indivíduos da indústria e 29,67% da logística.

As características sociodemográficas mais significativas deste grupo são a sua representatividade majoritariamente de trabalhadores da organização industrial, preponderância feminina, com ensino médio completo, estado civil solteiro(a), mas com pouca diferença em relação ao número de casados(as), com um dependente, mas com pouca diferença em relação ao número de pessoas sem dependentes e renda mensal de até R\$ 1.000,00. Em relação aos outros conglomerados, este grupo foi o que apresentou maiores parcelas de pessoas da indústria, de mulheres, de pessoas com ensino fundamental completo ou médio incompleto e de trabalhadores com três ou mais dependentes. Além disto, apresenta a maior idade média dentre todos os *clusters*.

Observa-se, contudo, semelhanças que aproximam os dados demográficos de alguns grupos. Primeiramente, percebe-se semelhanças nos grupos 1 e 4, no que diz respeito às parcelas de representantes de cada organização (63,04% e 70,33%, respectivamente) e de pessoas com ensino fundamental completo (17,39% e 13,19%, respectivamente). Também a distribuição de frequência nos quesitos estado civil e número de dependentes mostrou-se bastante semelhante em ambos os grupos. Ambos se diferenciam, contudo, no que tange à participação dos gêneros, tendo o grupo 04 uma característica majoritariamente feminina, enquanto, no grupo 1, tal distribuição é próxima da metade. No critério de quantidade de dependentes, o grupo 4 apresenta

uma parcela significativamente maior de pessoas sem dependentes, quando comparado ao primeiro.

Com relação ao perfil de comprometimento, em ambos os grupos das duas organizações, obteve-se escores mais altos das bases de continuação e afetiva do que na base normativa, sendo estes escores, contudo, mais próximos no primeiro grupo, nas amostras da indústria e da logística. No grupo 4, apesar de mostrarem-se as duas amostras em nível moderado, a base de continuação apresenta-se com um valor mais alto do que a afetiva no contexto da indústria e, na logística, ambas aparecem em níveis semelhantes. A grande diferença entre os dois grupos, nas organizações estudadas, refere-se à base normativa, que, no grupo 1 apresenta-se baixa e no grupo 4 moderada, sendo, contudo, mais alta na organização logística do que na industrial.

Os grupos 2 e 3, por sua vez, assemelham-se no nível de representatividade de ambas as organizações, estando próximo da metade para cada uma, nos dois grupos. Também são grupos de maioria masculina, com parcela de 59,15% e 56,10%, respectivamente. A distribuição de frequências nos quesitos estado civil e número de dependentes mostrou-se também bastante semelhante em ambos os grupos. As diferenças encontradas referem-se, primeiramente, em relação ao nível de escolaridade, tendo o grupo 2 uma maior parcela de pessoas com níveis posteriores ao ensino médio (ensino superior incompleto, completo ou pós-graduação completa), ao passo que o grupo 3 apresenta uma distribuição semelhante à dos demais grupos. Uma segunda diferença significativa refere-se à parcela de indivíduos sem dependentes, que no grupo 2 é significativamente maior do que o grupo 3, tendo este, por sua vez, uma parcela maior que aquele de pessoas com 2 dependentes. Além destas, uma outra diferença apresentada é o perfil de renda mensal, que, no grupo 2, identifica-se uma parcela consideravelmente maior de indivíduos que ganham acima de R\$ 2.000,00, ao passo que no grupo 3 a distribuição é semelhante à dos demais grupos, com maior concentração no nível de até R\$ 1.000,00.

Com relação aos perfis de comprometimento, contudo, as diferenças são acentuadas nas três bases entre os dois grupos, nas duas organizações. Enquanto o perfil do grupo 2 é formado pelo baixo nível do comprometimento de continuação e moderado comprometimento afetivo, o grupo 3 apresenta baixo escore para a base afetiva e moderado para a base de continuação. Em ambos, porém, o nível de comprometimento normativo é moderado, sendo, contudo, significativamente maior no grupo 2. A principal diferença que observa-se comparando-se os resultados da indústria com a logística é que, ao passo que a segunda possui, no grupo 3, um menor nível de comprometimento de continuação, a primeira apresenta, no mesmo grupo,



um menor escore para a base normativa. Comparando-se ambas as organizações, com relação ao grupo 2, as diferenças entre as bases são mínimas.

### 5.3 Perfis de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano Autorrelatado

Após a identificação e caracterização dos *clusters*, duas diferenças, semelhanças e especificidades de cada organização, procede-se com a avaliação das relações identificadas entre os agrupamentos de perfis de comprometimento e o desempenho humano no trabalho, em cada um de seus fatores constituintes. Para tal, assim como realizado na sessão anterior, expõe-se os procedimentos de análise fatorial adotados.

Para realização da análise fatorial do desempenho humano autorrelatado, foram seguidos os mesmos critérios de qualidade psicométrica e avaliação e eliminação dos itens com baixas cargas fatoriais em cada fator componente.

Ao gerar a análise fatorial com todas as questões de desempenho humano, obteve-se os resultados preliminares mostrados na Tabela 11, a qual representa as cargas fatoriais e a variância total explicada.

**Tabela 11 - Cargas fatoriais (a) e variância explicada (b), referente a escala de desempenho humano, antes da remoção dos itens.**

Questões	Fator				Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
	1	2	3	4				
AE01	0,38	0,34	0,14	-0,09	1	9,69	32,30	32,30
AE02	0,44	0,22	0,13	-0,13	2	2,19	7,31	39,61
AE03	0,37	0,33	0,20	-0,13	3	1,60	5,35	44,96
AE04	0,22	0,40	0,52	0,06	<b>4</b>	<b>1,40</b>	<b>4,68</b>	<b>49,63</b>
AE05	0,43	0,16	0,43	-0,08	5	1,25	4,18	53,81
RD01	-0,22	0,02	0,07	0,55	6	1,07	3,57	57,38
RD02	-0,04	-0,09	-0,04	0,65	7	1,02	3,40	60,78
RD03	-0,02	0,02	-0,15	0,65	(b)			
AG01	0,62	0,28	0,13	0,08				
AG02	0,56	0,09	0,50	0,04				
AG03	0,49	0,16	0,13	0,11				
AG04	0,20	0,17	0,62	-0,13				
AG05	0,43	0,02	0,42	-0,15				
AG06	0,53	0,17	0,31	-0,16				
AG07	0,51	0,26	0,29	-0,14				
AG08	0,62	0,31	0,15	0,00				
AG09	0,36	0,25	0,33	-0,02				
AG10	0,32	0,54	0,16	-0,06				
AG11	0,39	0,50	0,17	0,01				
AG12	0,49	0,12	0,51	-0,01				
AG13	0,25	0,55	0,33	0,04				

EA01	0,54	0,26	0,27	-0,03
EA02	0,19	0,52	0,06	-0,02
EA03	0,15	0,45	0,22	0,33
EA04	0,56	0,16	0,11	-0,15
EA05	0,22	0,67	0,00	-0,10
EA06	0,45	0,12	0,26	-0,19
EA07	0,65	0,24	0,17	-0,14
EA08	0,34	0,27	0,55	0,03
EA09	0,04	0,57	0,45	0,03

(a)

Fonte: dados da pesquisa

Optou-se, portanto, pela exclusão dos itens AE04, AE05, AG01, AG03, AG08, AG10, AG11, AG13, EA01, EA04, EA06, EA07 e EA08, pois estavam prejudicando a formação de núcleos de itens para cada um dos 4 fatores de desempenho humano. Em especial, dos itens do fator Autogerenciamento do Desempenho (AG), foram retirados aqueles que tinham alta carga fatorial no fator 1 e baixa carga fatorial no fator 3, para evitar-se excluir mais itens que tinham alta carga fatorial em ambos os fatores.

Assim, após a devida exclusão dos itens mencionados, são apresentados os resultados da análise fatorial, para o desempenho humano no trabalho. Na Tabela 12, apresentam-se as cargas fatoriais e a variância total explicada da análise final feita para o construto desempenho humano.

**Tabela 12 - Cargas fatoriais (a) e variância explicada (b), referente a escala de desempenho humano, após a remoção dos itens.**

Questões	Fator				Fator	Autovalor	% de variância	% cumulativa
	1	2	3	4				
AE01	0,26	0,28	-0,11	0,30	1	4,97	29,21	29,21
AE02	0,18	0,10	-0,08	0,76	2	1,98	11,64	40,86
AE03	0,32	0,33	-0,12	0,39	3	1,40	8,22	49,07
RD01	-0,09	-0,02	0,60	-0,04	<b>4</b>	<b>1,08</b>	<b>6,34</b>	<b>55,42</b>
RD02	-0,06	-0,07	0,65	-0,01	5	0,91	5,38	60,80
RD03	-0,11	0,05	0,62	-0,13	6	0,84	4,94	65,73
AG02	0,72	0,17	-0,01	0,09				
AG04	0,61	0,20	-0,09	0,05				
AG05	0,57	0,03	-0,12	0,13				
AG06	0,60	0,17	-0,17	0,17				
AG07	0,51	0,24	-0,10	0,38				
AG09	0,48	0,25	-0,02	0,06				
AG12	0,67	0,13	-0,01	0,17				
EA02	0,15	0,64	-0,06	0,00				
EA03	0,23	0,52	0,34	0,06				
EA05	0,10	0,59	-0,10	0,21				

(b)

EA09	0,32	0,52	0,06	0,15
------	------	------	------	------

(a)

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que, após a adequação realizada, as cargas fatoriais encontraram um padrão, tornando-se possível a definição dos quatro fatores do desempenho humano autorrelatado. Como visto na Tabela 12 em (b), a variância total explicada dos dados é 55,42% para os 4 fatores, o que significa afirmar que os fatores identificados na análise explicam 55,42% da variabilidade total dos dados. Esta variância também se apresenta adequada em ciências sociais, especialmente tomando-se como referência os achados de Coelho Jr. et al (2010) e Hollanda (2014), que obtiveram, respectivamente, 37,5% e 47,2% na utilização da mesma escala. Também se considera o que diz Hair Jr. et al. (2005), que citam que, no campo das ciências sociais, a porcentagem da variância explicada pode ser inferior a 60%.

Após as referidas adequações, decorreu-se à verificação da adequação da amostra, através da medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), e do teste de esfericidade de Bartlett, demonstrados na Tabela 13.

**Tabela 13 - Teste de adequação KMO e esfericidade de Bartlett do desempenho humano autorrelatado.**

Estatísticas	Valor
Medida Kaiser-Meyer-Olkin	0,8
<i>Teste de esfericidade de Bartlett</i>	
Qui-Quadrado	1266,43
Graus de liberdade	136
valor p	<0,01

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que o KMO resultou em um valor de 0,8, indicando uma boa adequação, (VICINI, 2005). Com relação ao teste de esfericidade de Bartlett, o resultado foi significativo ao nível de 5% de significância, logo pode-se dizer que é adequado o uso da técnica de análise Fatorial.

A Tabela 14 apresenta as comunalidades associadas a cada item da estrutura fatorial final.

**Tabela 14 - Comunalidades dos itens da análise fatorial do desempenho humano.**

Questões	Comunalidades
AE01	0,25
AE02	0,63
AE03	0,38
RD01	0,37

RD02	0,44
RD03	0,41
AG02	0,56
AG04	0,42
AG05	0,35
AG06	0,45
AG07	0,47
AG09	0,29
AG12	0,49
EA02	0,44
EA03	0,44
EA05	0,41
EA09	0,41

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados relativos à análise fatorial da escala de desempenho humano no trabalho, na amostra do presente estudo, através dos *Alphas* de Cronbach, revelam alta confiabilidade do fator autogerenciamento do desempenho (0,825), de acordo com Freitas e Rodrigues (2005). Já os fatores execução e avaliação das tarefas, restrição ao desempenho e alinhamento estratégico do desempenho, com *Alphas* de Cronbach 0,691, 0,669 e 0,622, respectivamente, possuem índice de confiabilidade moderado, de acordo com a referência. A Tabela 15, a seguir, apresenta tais índices, conforme anteriormente citados.

**Tabela 15 – Confiabilidade da escala de desempenho humano**

Fatores	<i>Alpha</i> de Cronbach
Autogerenciamento do Desempenho	0,825
Execução e Avaliação das Tarefas	0,691
Restrição ao Desempenho	0,669
Alinhamento Estratégico do Desempenho	0,622

Fonte: Dados da pesquisa.

Confirmada a estrutura fatorial para a abordagem do desempenho humano em quatro componentes, assim como a estrutura fatorial para investigação do comprometimento organizacional em três dimensões, decorre-se à análise das correlações de Pearson, envolvendo, agora, todos os fatores obtidos no estudo. Assim, na Tabela 16, a seguir, são demonstradas estatísticas complementares para firmar a análise fatorial, a saber, os valores dos *Alphas* de Cronbach, entre parênteses, assim como o resultado das correlações de Pearson entre os fatores de ambos os construtos, atendendo ao objetivo do presente estudo, que trata da identificação e análise de tais relações. Inicialmente, a análise considera a amostra das duas organizações e, em

seguida, realiza-se uma discussão das semelhanças e diferenças destas relações em cada organização estudada.

**Tabela 16 - Correlações e *Alphas* de Cronbach, entre parênteses, dos cruzamentos entre os fatores obtidos nas análises fatoriais.**

Fatores	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. AG	(0,825)	-	-	-	-	-	-
2. EA	-0,14*	(0,691)	-	-	-	-	-
3. RD	0,05	-0,05	(0,669)	-	-	-	-
4. AE	-0,1	-0,09	0,07	(0,622)	-	-	-
5. C	-0,12*	0,25**	0,17**	0,05	(0,8)	-	-
6. A	0,11	0,07	-0,33**	0,08	0,02	(0,727)	-
7. N	0,28**	0,12	0,04	0,11	-0,21**	-0,02	(0,557)

Nota: \*\* Significante a 99% de confiança; \* Significante a 95% de confiança.

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 16, podem ser observadas as correlações significativas, as quais serão comentadas a seguir. Inicialmente, observa-se a existência de correlação estatisticamente significativa entre dois fatores do próprio construto desempenho humano: os fatores autogerenciamento do desempenho e execução e avaliação das tarefas, a qual é negativa e assume valor -0,14. Considerando ser o autogerenciamento do desempenho um fator que traduz os comportamentos de autonomia do indivíduo e administração da execução do seu próprio trabalho, indo para além da consecução das tarefas pré-estabelecidas, observa-se que, na amostra estudada, tais comportamentos mostraram-se inversamente proporcionais aos do fator execução e avaliação das tarefas, que retratam ações de compreensão sobre estas atividades e seus impactos, e capacidade de avaliá-las e aperfeiçoá-las.

Considerando os fatores dos dois construtos, a análise indica nível significativo de correlação negativa também entre o mesmo fator autogerenciamento do desempenho e a base de continuação do comprometimento, assumindo o valor de -0,12. Cabe reforçar que a dimensão de continuação traz um *mindset* segundo o qual o indivíduo considera como mantenedor do vínculo com a organização os custos e perdas associados à sua saída (tais como a escassez de alternativas e benefícios perdidos). Assim sendo, pode-se afirmar que, na amostra em estudo, quanto maior o nível da base de continuação no perfil de comprometimento, menos presente será o comportamento do indivíduo de desempenhar-se de maneira autônoma, no sentido de administrar a execução do seu trabalho, estabelecer prioridades e controlar recursos. Da mesma forma, quanto mais presente o autogerenciamento do desempenho, menor o comprometimento de continuação.

Por outro lado, observa-se que estes comportamentos característicos do fator autogerenciamento do desempenho mostraram-se significativa e positivamente relacionados com o comprometimento normativo. Ou seja, em perfis de comprometimento onde o vínculo é mantido pela internalização de obrigações morais ou senso de dever, maior a presença de comportamentos de desempenho no trabalho voltados para o autogerenciamento e autonomia na realização das tarefas.

Com relação ao fator execução e avaliação das tarefas, evidenciou-se também correlação positiva e significativa, da ordem de 0,25, com o comprometimento de continuação. Em outras palavras, quanto maior o *mindset* de continuação no perfil do vínculo, mais presentes os comportamentos que voltam-se para a execução da tarefa prescrita, abrangendo sua compreensão dos procedimentos, conhecimento das expectativas em relação às atividades e avaliação das mesmas.

Também com relação à dimensão de continuação do comprometimento, observou-se correlação positiva de 0,17 entre esta base e o fator restrição ao desempenho, o qual traduz a percepção do trabalhador sobre a falta de apoio ao seu desempenho, principalmente quanto à busca por novas formas de fazer o seu trabalho e disponibilidade de tempo para trabalhar com qualidade. Em outras palavras, quanto maior a presença da base de continuação, maior a percepção do trabalhador sobre estes obstáculos ao seu desempenho, na amostra estudada. Da mesma forma, quanto menor a presença deste fator no perfil de comprometimento, menor a percepção de tais obstáculos.

De maneira contrária, a relação deste fator restrição ao desempenho com o comprometimento afetivo mostrou-se a mais significativa do estudo, com natureza negativa, com valor de -0,33. Assim, quanto maior a presença da base afetiva, a qual traz o sentimento de identificação e assimilação dos valores e cultura organizacionais como forças principais do vínculo, menor a percepção do trabalhador sobre obstáculos e falta de apoio ao seu desempenho, ou seja, menos percebe restrições ao mesmo desempenho. Assim também, quanto menor for a base afetiva no perfil de comprometimento, maior será a percepção destas restrições, caracterizando o desempenho do trabalhador uma maior percepção dos obstáculos e falta de apoio.

Finalmente, como última correlação significativa evidenciada, obteve-se um índice negativo de -0,21 entre o comprometimento de continuação e a base normativa do comprometimento. Em outras palavras, quanto maior a presença do *mindset* que se baseia na avaliação de custos e perdas de uma possível saída para a permanência do indivíduo na organização, menor a presença de um vínculo pautado na assimilação de regras e obrigações.

Após a avaliação de correlações entre os fatores isoladamente, realizou-se a avaliação das relações entre os grupos de perfis de comprometimento com os fatores do desempenho humano autorrelatado, visando atender ao objetivo do presente estudo, que se propõe a realizar análises entre tais perfis e o construto desempenho. Para isto, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis afim de verificar se existe alguma diferença estatística entre pelo menos dois dos grupos, e o teste *post hoc* de Conover para testar os grupos 2 a 2. A Tabela 17, a seguir, traz a representação destas comparações.

**Tabela 17 - Testes para comparação dos fatores de desempenho humano e os grupos formados com os comprometimentos organizacionais.**

Fatores	Grupo			
	1	2	3	4
<i>Autogerenciamento do desempenho</i> (Kruskal-Wallis: Qui-Quadrado = 13,22; g.l. = 3; valor p < 0,01)	-0,37 <sup>a</sup> (d.p. 1,36)	0,29 <sup>b</sup> (d.p. 0,99)	-0,27 <sup>ab</sup> (d.p. 1,24)	0,09 <sup>ab</sup> (d.p. 1,07)
<i>Execução e avaliação das tarefas</i> (Kruskal-Wallis: Qui-Quadrado = 15,83; g.l. = 3; valor p < 0,01)	-0,33 <sup>a</sup> (d.p. 1,16)	-0,24 <sup>ab</sup> (d.p. 1,47)	-0,04 <sup>ab</sup> (d.p. 1,28)	0,37 <sup>b</sup> (d.p. 0,96)
<i>Restrição ao desempenho</i> (Kruskal-Wallis: Qui-Quadrado = 14,21; g.l. = 3; valor p < 0,01)	-0,35 <sup>a</sup> (d.p. 1,04)	-0,21 <sup>a</sup> (d.p. 1,13)	0,54 <sup>b</sup> (d.p. 1,18)	0,1 <sup>ab</sup> (d.p. 1,28)
<i>Alinhamento estratégico do desempenho</i> (Kruskal-Wallis: Qui-Quadrado = 4,53; g.l. = 3; valor p = 0,21)	-0,2 <sup>a</sup> (d.p. 1,18)	-0,05 <sup>a</sup> (d.p. 1,27)	-0,06 <sup>a</sup> (d.p. 1,45)	0,16 <sup>a</sup> (d.p. 1,22)

Fonte: dados da pesquisa

Como o objetivo é identificar as correlações entre as bases do comprometimento, nos diferentes perfis encontrados, e os fatores do desempenho humano, a análise foi conduzida no sentido de identificar tais correlações inicialmente com os clusters. Assim, foi realizada uma comparação entre os conglomerados, analisados os escores obtido de cada fator do desempenho, em cada grupo. Posteriormente, comparou-se com os escores obtidos das bases do comprometimento, visando identificar semelhanças nos índices encontrados. Além disso, buscou-se associar com os resultados da matriz de correlações de Pearson.

A correlação positiva, assim, foi identificada quando o grupo apresentou um escore do fator do desempenho proporcional ao escore do fator do comprometimento, acompanhando também o seu valor em outro grupo, proporcionalmente. Considerou-se também se tais escores são positivos ou negativos. Analisou-se também, a variação de ambos os fatores ao longo dos demais grupos, para identificar padrões de correlação presentes nos outros grupos. Seguindo o mesmo processo, a análise também foi conduzida no intuito de identificar correlações negativas, as quais puderam ser obtidas pela avaliação de valores ou comportamento inversamente proporcionais das bases do comprometimento em cada grupo e os fatores do desempenho.

Assim, inicialmente, observa-se que o grupo 1 apresentou o menor índice de autogerenciamento do desempenho (-0,37), ao nível de 5% de significância, e difere do grupo 2, que possui o maior índice do mesmo fator (0,29). Porém, os grupos 3 e 4 são estatisticamente equiparados aos outros grupos, pois seus valores de autogerenciamento do desempenho estão intermediando estes, com distância relativamente pequena. Portanto, considerando que o grupo 1 é o que possui nível baixo de comprometimento normativo (-1,642), apresentando escore consideravelmente mais alto no grupo 2 (0,773), pode-se dizer que a dimensão normativa tem grande correlação positiva com o autogerenciamento do desempenho, acompanhando o seu valor em ambos os grupos. Ao mesmo tempo, observa-se que o grupo 1 possui nível moderado de comprometimento de continuação (0,447), que sofre queda considerável no grupo 2 (-1,266), assumindo um nível baixo. Assim, pode-se confirmar a relação significativa e positiva apresentada pela base normativa, nos perfis de comprometimento dos grupos 1 e 2, em relação ao fator autogerenciamento de desempenho. A correlação, no entanto, é contrária deste mesmo fator em relação à base de continuação em ambos os perfis. Este resultado confirma a correlação fatorial comentada na Tabela 16. Com relação à base afetiva, observa-se que em ambos os grupos obteve-se escore moderado, o que impossibilita a identificação de relação entre o escore desta base e a alteração percebida no escore do fator autogerenciamento do desempenho, para a amostra em geral.

Porém, ao avaliar-se o contexto da organização industrial, a maior diferença observada com relação ao fator autogerenciamento do desempenho deu-se entre os grupos 2 e 3 (0,15 e -0,81, respectivamente). Neles, observa-se que a base afetiva apresenta-se significativamente maior no grupo 2 (0,30), em relação ao grupo 3 (-2,08), acompanhando o valor do fator. Por outro lado, também aqui observa-se relação significativa e negativa para com a base de continuação, a qual apresenta-se baixa no grupo 2 (-1,29) e moderada no grupo 3 (0,05). Assim, na amostra geral, a hipótese 3, que prevê correlação positiva entre a base afetiva, nos diferentes *clusters*, e o referido fator do desempenho humano não pôde ser verificada, porém tal relação evidenciou-se no contexto da indústria.

Com relação ao fator execução e avaliação das tarefas, o grupo 1 tem o menor índice deste fator (-0,33), em oposição ao grupo 4, que possui o maior índice (0,37). Os grupos 2 e 3 são estatisticamente iguais aos outros grupos, pois são intermediários. Portanto, considerando que o grupo 1 é o que apresenta baixo nível de comprometimento normativo (-1,642), e o grupo 4 possui as três bases moderadas, inclusive a base normativa (-0,265), que sofre significante acréscimo, pode-se dizer que o comprometimento normativo apresenta alta relação positiva com a execução e avaliação das tarefas. Cabe reforçar, contudo, que a base de continuação apresentou



na matriz de correlações, relação positiva e significativa com o mesmo fator, conforme exposto na Tabela 16. Também observa-se, comparando os grupos 1 e 4, que o escore desta base apresenta aumento de 0,447 para 0,876, muito embora tenha permanecido moderada em ambos os perfis. Analisando-se tal acréscimo, juntamente com o obtido na matriz de correlações, observa-se relação significativa e positiva do comprometimento de continuação e o fator execução e avaliação das tarefas. Tal constatação confirma a hipótese 2, a qual previa correlação significativa e positiva entre a base normativa, nos diferentes perfis de comprometimento, e este fator do desempenho humano. Adicionalmente, encontra-se esta correlação também presente entre o mesmo fator e a base de continuação do comprometimento.

O fator restrição ao desempenho apresentou-se nos grupos 1 e 2 com os menores índices (-0,35 e -0,21, respectivamente) e estão estatisticamente iguais, com 5% de significância. Eles se opõem ao grupo 3, que possui o maior índice de restrição ao desempenho (0,54). O grupo 4, por sua vez, é o grupo intermediário neste aspecto. O grupo 1 possui baixo índice de comprometimento normativo (-1,642) e moderada base de continuação (0,447). Já o grupo 2 apresenta baixa a base de continuação (-1,266) e moderado comprometimento normativo (0,773), tendo, em relação a estas bases, escores contrários. Porém, observa-se que ambos os grupos possuem um nível moderado de comprometimento afetivo (0,468 e 0,257, respectivamente), apresentando grande diferença do nível da mesma base no grupo 3, a qual assume o escore de -1,99. Assim, pode-se dizer que os fatores de continuação e normativo, nesta comparação, não se correlacionam significativamente com o fator restrição ao desempenho, considerando os perfis de desempenho verificados. Por outro lado, nos perfis onde a base afetiva apresentou-se moderada, houve baixo escore para este fator e naquele onde obteve-se baixo nível da mesma, identifica-se um alto escore de restrição ao desempenho. Considerando, também a análise de correlações de Pearson, que apresenta tal relação com caráter negativo e alta significância, pode-se confirmar a hipótese 5, segundo a qual a base afetiva, nos diferentes perfis de vínculo, correlacionam-se significativa e negativamente com o fator restrição ao desempenho. Observa-se que, muito embora haja na análise de correlações fatoriais uma correlação positiva entre o mesmo fator e o comprometimento de continuação, tal correlação não pôde ser comprovada nos grupos identificados neste estudo. Assim, refuta-se a hipótese 4, que sugere tal relação.

Finalmente, no que tange ao fator alinhamento estratégico do desempenho e sua possível relação com as bases dos perfis de comprometimento, não foi observada nenhuma correlação significativa deste fator e as dimensões do construto nos diferentes grupos. Conforme observa-se na Tabela 17, o teste indica similaridade entre todos os grupos, o que significa que a alteração do escore do referido fator indica que a correlação se mostrou estatisticamente igual

em todos. Assim, a hipótese 1, que sugere correlação positiva e significativa entre a dimensão afetiva, nos diferentes grupos, e o fator alinhamento estratégico do desempenho foi refutada, uma vez que tal correlação não foi comprovada no âmbito do presente estudo.

Para uma compreensão acerca de como estas relações se estabelecem no contexto de cada organização estudada, tendo em vista suas diferenças contextuais e sociodemográficas, realiza-se a seguir a análise de correlações de Pearson segmentada em cada organização. A Tabela 18, a seguir, apresenta tais resultados.

**Tabela 18 – Correlações dos cruzamentos entre os fatores obtidos nas análises fatoriais, separadas por organização**

Organização	Fatores	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Indústria	1. AG	1	-	-	-	-	-	-
	2. EA	-0,15	1	-	-	-	-	-
	3. RD	0,1	0,04	1	-	-	-	-
	4. AE	-0,25**	-0,07	0,04	1	-	-	-
	5. C	-0,1	0,31**	0,18*	0,05	1	-	-
	6. A	0,15	0,04	-0,34**	0,11	-0,02	1	-
	7. N	0,24**	0,06	0,15	0,01	-0,24**	-0,02	1
Logística	1. AG	1	-	-	-	-	-	-
	2. EA	-0,14	1	-	-	-	-	-
	3. RD	0,06	-0,22*	1	-	-	-	-
	4. AE	0,32**	-0,12	0,14	1	-	-	-
	5. C	0,04	0,16	0,06	0,09	1	-	-
	6. A	0,09	0,12	-0,34**	0,04	0,04	1	-
	7. N	0,32**	0,2*	-0,04	0,25*	-0,11	-0,01	1

Fonte: dados da pesquisa.

Da mesma forma, buscando a compreensão das semelhanças e diferenças da relação das variáveis do desempenho humano nos grupos, realizou-se os testes de correlações, apresentados na Tabela 18, considerando desta vez os grupos existentes em cada organização. O resultado é o exposto na Tabela 19, a seguir.

**Tabela 19 – Testes para comparação dos fatores de desempenho humano e os grupos formados com os comprometimentos organizacionais, separados por organização.**

Fatores	Grupo			
	1	2	3	4
<b>Organização Indústria</b>				
<i>Autogerenciamento do desempenho</i>	-0,61 <sup>ab</sup> (d.p. 1,57)	0,15 <sup>a</sup> (d.p. 1,22)	-0,81 <sup>b</sup> (d.p. 1,24)	-0,13 <sup>ab</sup> (d.p. 1,14)
(Kruskal-Wallis: Qui-Quadrado = 11,48; g.l. = 3; valor p < 0,01)				
<i>Execução e avaliação das tarefas</i>	-0,24 <sup>a</sup> (d.p. 1,17)	-0,37 <sup>ab</sup> (d.p. 1,52)	-0,07 <sup>ab</sup> (d.p. 1,4)	0,33 <sup>b</sup> (d.p. 1,06)
(Kruskal-Wallis: Qui-Quadrado = 9,07; g.l. = 3; valor p = 0,03)				
<i>Restrição ao desempenho</i>	-0,46 <sup>a</sup> (d.p. 1,14)	-0,03 <sup>ac</sup> (d.p. 1,22)	0,82 <sup>b</sup> (d.p. 1,03)	0,31 <sup>bc</sup> (d.p. 1,28)
(Kruskal-Wallis: Qui-Quadrado = 15,49; g.l. = 3; valor p < 0,01)				
<i>Alinhamento estratégico do desempenho</i>	-0,22 <sup>a</sup>	-0,11 <sup>a</sup>	-0,14 <sup>a</sup>	0,12 <sup>a</sup>

	(d.p. 1,31)	(d.p. 1,44)	(d.p. 1,44)	(d.p. 1,37)
(Kruskal-Wallis: Qui-Quadrado = 2,55; g.l. = 3; valor p = 0,47)				
<b>Organização Logística</b>				
<i>Autogerenciamento do desempenho</i>	0,03 <sup>a</sup> (d.p. 0,79)	0,43 <sup>a</sup> (d.p. 0,68)	0,28 <sup>a</sup> (d.p. 1)	0,59 <sup>a</sup> (d.p. 0,63)
(Kruskal-Wallis: Qui-Quadrado = 6,81; g.l. = 3; valor p = 0,08)				
<i>Execução e avaliação das tarefas</i>	-0,47 <sup>a</sup> (d.p. 1,16)	-0,12 <sup>ab</sup> (d.p. 1,44)	-0,01 <sup>ab</sup> (d.p. 1,17)	0,48 <sup>b</sup> (d.p. 0,65)
(Kruskal-Wallis: Qui-Quadrado = 7,90; g.l. = 3; valor p = 0,048)				
<i>Restrição ao desempenho</i>	-0,17 <sup>a</sup> (d.p. 0,84)	-0,39 <sup>a</sup> (d.p. 1,02)	0,25 <sup>a</sup> (d.p. 1,28)	-0,4 <sup>a</sup> (d.p. 1,16)
(Kruskal-Wallis: Qui-Quadrado = 4,9; g.l. = 3; valor p = 0,18)				
<i>Alinhamento estratégico do desempenho</i>	-0,16 <sup>a</sup> (d.p. 0,95)	0,02 <sup>a</sup> (d.p. 1,1)	0,02 <sup>a</sup> (d.p. 1,5)	0,25 <sup>a</sup> (d.p. 0,77)
(Kruskal-Wallis: Qui-Quadrado = 2,71; g.l. = 3; valor p = 0,44)				

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 19, observa-se a manutenção de algumas relações em ambas as organizações, porém diferenças significativas também podem ser destacadas. Inicialmente, com relação ao fator autogerenciamento do desempenho no contexto da indústria, os grupos que demonstram diferenças estatisticamente relevantes são o grupo 2, que também aqui apresenta o escore máximo dentre todos (0,15), e o grupo 3, que apresenta o mínimo (-0,81). Considerando o comportamento das bases de continuação e normativa em ambos os grupos, observa-se que ocorre uma inversão, onde a primeira é baixa no grupo 2 (-1,29) e assume posição moderada no grupo 3 (0,05) e a segunda é moderada no grupo 2 (0,68) e assume escore consideravelmente inferior (-0,48) no grupo 3. Assim como na análise da amostra total, exposta na Tabela 17, muito embora em grupos diferentes, observa-se correlação positiva e significativa entre a base normativa, nos perfis de comprometimento dos grupos 2 e 3, em relação ao fator autogerenciamento de desempenho. Da mesma forma, a relação significativa e negativa também é evidenciada, na indústria, entre este fator e a base de continuação. De maneira peculiar, porém, nesta organização pode-se observar que, enquanto na amostra total a base afetiva era mantida em um nível moderado nos grupos 1 e 2, na comparação entre os grupos 2 e 3 destaca-se que a dimensão afetiva sofre uma notável diminuição em seu escore neste em relação àquele, saindo de 0,30 para -2,08. Assim, pode-se afirmar que, para a amostra da indústria, há correlação positiva e significativa entre a base afetiva, nos diferentes perfis de comprometimento, e o fator autogerenciamento do desempenho, confirmando, neste contexto organizacional, a hipótese 3.

Outra análise que ora se faz relevante diz respeito às relações entre o mesmo fator e os grupos da organização logística. Em todos os perfis de comprometimento, observou-se a presença do autogerenciamento do desempenho, em um nível moderado, indicando indiferenciação dos grupos na relação com o mesmo. Pode-se deduzir disto que a amostra logística, conferiu à amostra geral um outro padrão de correlação, a qual ainda mostrou-se

significativa para com os fatores de continuação e normativo, porém não demonstrou sua relação com a dimensão afetiva. Esta relação, portanto, mostra-se presente na avaliação dos perfis de comprometimento da organização industrial.

A relação do fator execução e avaliação das tarefas com os grupos em cada organização, por sua vez, seguiu o mesmo padrão da amostra geral, com relação significativa e positiva com o comprometimento normativo e significativa e negativa com o comprometimento de continuação. Reforça-se que, comparativamente à amostra da indústria, a empresa logística apresenta, no grupo 4 um nível consideravelmente maior de comprometimento normativo e um nível consideravelmente maior do fator execução e avaliação das tarefas, o que permite reforçar a correlação positiva de ambos. Além disso, observa-se na matriz de correlações de Pearson da empresa logística a existência de correlação significativa entre a base normativa e o referido fator, o que não se apresenta na amostra da indústria.

Com relação ao fator restrição ao desempenho, pode-se dizer que as relações com os grupos, na amostra da organização industrial, seguiu também o mesmo padrão da amostra geral, o que não se observou na logística, uma vez que esta não apresentou diferenças estatísticas na relação entre os perfis e tal fator. Isto porque, na amostra geral, houve igualdade estatística entre os grupos 01 e 02 (menores escores) e diferenciação do grupo 3 (maior escore). Na empresa industrial, houve diferenciação entre os grupos 1 (menor escore) e 3 (maior escore) e, comparando-os, observa-se correlação negativa entre a base afetiva e a restrição ao desempenho, reforçando o achado empírico da amostra geral e confirmando a hipótese 5. Na logística, por sua vez, houve igualdade estatística entre todos os grupos, no que diz respeito à relação com fator, muito embora o maior escore do mesmo ainda tenha recaído sobre o grupo com menor base afetiva (grupo 3). Cabe ressaltar, igualmente, que a matriz de correlações de Pearson das duas organizações também indicou correlação significativa e negativa entre a base afetiva e o referido fator. Porém, quanto ao comprometimento de continuação, enquanto na logística a matriz não apresenta correlação significativa, na indústria a mesma foi significativa e positiva.



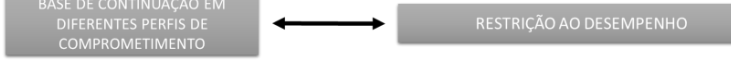

Assim, com base na análise da relação entre os grupos e o fator restrição ao desempenho, considerando as organizações separadamente, observa-se que não há correlação significativa no contexto da amostra logística, porém a mesma se mostra significativa e negativa para com a base afetiva, no contexto industrial, reforçando o observado na hipótese 5. Além disto, no que tange à relação entre o fator e o comprometimento de continuação, a mesma não foi evidenciada na amostra geral nem no âmbito das organizações.

Finalmente, as amostras de cada organização também refletiram as correlações identificadas na amostra geral, nas relações dos perfis de comprometimento com o fator

alinhamento estratégico, não apresentando diferenças estatísticas significativas. Assim, não foi observada, no âmbito da presente pesquisa, relações significativas entre tal fator e as bases do comprometimento, nos diferentes perfis e características organizacionais.

Com o intuito de facilitar o entendimento geral dos resultados apresentados na presente sessão e suas relações com as hipóteses propostas, o Quadro 9 apresenta um resumo esquemático.

**Quadro 9 – Resultados dos testes das hipóteses do estudo**

HIPÓTESE	REPRESENTAÇÃO	RESULTADO
H <sub>1</sub> : A base afetiva, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e positiva com o fator alinhamento estratégico do desempenho.		Refutada
H <sub>2</sub> : A base normativa, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e positiva com o fator execução e avaliação das tarefas.		Comprovada
H <sub>3</sub> : A base afetiva, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e positiva com o fator autogerenciamento do desempenho.		Parcialmente Comprovada (significativa na indústria e não significativa na logística)
H <sub>4</sub> : A base de continuação, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e positiva com o fator restrição ao desempenho.		Refutada
H <sub>5</sub> : A base afetiva, nos diferentes perfis de comprometimento, relaciona-se de maneira significativa e negativa com o fator restrição ao desempenho.		Parcialmente Comprovada (significativa na indústria e não significativa na logística)

Fonte: elaboração do autor.

Conforme pode ser observado no Quadro 9, é apresentado, de forma esquemática, os resultados obtidos para cada hipótese investigada, identificando diferenças e semelhanças em ambos os contextos organizacionais. Permite-se, assim, a discussão de tais resultados, com base nas diferentes inter-relações entre os principais construtos do estudo, nomeadamente: comprometimento organizacional e o desempenho humano autorrelatado.

## 6 DISCUSSÃO

Neste capítulo, são realizadas as discussões pertinentes aos resultados apresentados na sessão anterior, no sentido de explicitar as principais compreensões obtidas neste estudo. O objetivo principal da presente pesquisa consistiu na identificação empírica de correlações entre as bases do comprometimento organizacional, considerando diferentes grupos de perfis de vínculo identificados, e o desempenho humano autorrelatado, em seus fatores constituintes.

Verificou-se assim, quais fatores do desempenho estão mais relacionados a determinadas bases do comprometimento, nos diferentes *clusters*, bem como as diferenças destas relações nos dois contextos psicossociais estudados: de uma organização do segmento industrial e outra do segmento logístico. Os resultados dão sustentação parcial às hipóteses propostas, uma vez que algumas foram comprovadas, mas outras foram refutadas ou verificadas em apenas uma das organizações. Expõe-se, a seguir, as discussões que envolvem as considerações contextuais das duas organizações, relacionadas com as peculiaridades organizacionais e dados sociodemográficos da sua amostra de trabalhadores, bem como os resultados obtidos na investigação de cada hipótese.

Primeiramente, considerando as características organizacionais e os perfis sociodemográficos dos trabalhadores de cada organização, observa-se haverem contextos psicossociais distintos, os quais, por vezes, implicaram em diferenças no perfil do vínculo e, por outras, a despeito de tais distinções, mantiveram-se padrões de vínculo semelhantes em ambas. Da mesma forma, observou-se que o ambiente psicossocial delineado por estes contextos traz diferenças na forma como o perfil de comprometimento irá correlacionar-se com os fatores do comprometimento.

O primeiro contexto apresentado, da organização industrial, é marcado por uma relação mais próxima com as comunidades circunvizinhas, em decorrência de a mesma estar geograficamente situada em um bairro de periferia, onde coexistem diversas realidades sociais com as quais a empresa se implica, desenvolvendo ações que repercutem na forma como o trabalhador se relaciona com a organização. Em seus processos de seleção de pessoal, a organização deliberadamente prioriza trabalhadores que residam nas redondezas, por questões de custos (deslocamento) e de política institucional.

Este contexto social é marcado por características específicas que refletem as vulnerabilidades vivenciadas pelas comunidades de periferia das grandes cidades do Brasil, trazendo características demográficas que, de certa forma, impactam tanto no vínculo dos trabalhadores para com a organização quanto nas práticas da organização para com empregados

e famílias. Considerando o tempo de existência da organização (20 anos), a mesma tornou-se para as comunidades vizinhas, essencialmente um grande polo empregador e de desenvolvimento social. A isto, somam-se as ações desenvolvidas voltadas para assistência e emancipação da comunidade, as quais repercutem diretamente em um maior sentimento de satisfação e recompensa social da comunidade e dos seus trabalhadores, cuja maioria nela habita.

Observa-se, contudo, que o contexto de escassez vivenciado reforça um perfil de vínculo que associa-se com a avaliação, pelo trabalhador, das perdas e prejuízos que teria com uma possível saída ou perda do emprego. Assim também, corrobora para uma percepção de que são escassas as oportunidades de trabalho que possibilitem tais benefícios de diversas ordens para si, gerando um vínculo pautado no sentimento de necessidade.

Tal realidade soma-se com algumas características sociodemográficas presentes na amostra. Primeiramente, o fato de ser composta majoritariamente por mulheres (73,83%), em sua maioria com escolaridade até o ensino médio completo (84,57%) – cabe reforçar que 16,78% com nível fundamental e 16,78% com médio incompleto –, com ao menos um dependente (75,17%) e renda mensal até R\$ 1.000,00 (67,11%). Em segundo lugar, por caracterizar-se por uma amostra com alto tempo de permanência na empresa, em média 9 anos e 7 meses, e apresentar idade média de 40 anos, o que indica, em média, a maior parte de sua carreira profissional. Presume-se, com isso, que o emprego na organização signifique para estes trabalhadores a própria concepção de sua identidade profissional, identidade esta que, por vezes, penetra em outros papéis do âmbito pessoal.

Por outro lado, percebe-se haver na indústria uma relação de maior envolvimento com questões como qualidade de vida dos trabalhadores, ambiente de trabalho, emancipação das comunidades vizinhas, desenvolvimento social e profissional da população em seu entorno, trabalhando ações abertas a trabalhadores e comunidade, que problematizam temas amplos, como oficinas educação sexual, prevenção e orientação na gravidez, palestras sobre igualdade de gênero e protagonismo feminino. Tais ações levam ao desenvolvimento de relações entre organização e trabalhador que ultrapassam o ambiente de trabalho, abrangendo também seus ambientes comunitário e familiar.

Assim, identificam-se elementos que indicam ser esta relação de natureza de continuação, considerando o sentimento de perdas e escassez de alternativas em uma possível saída, bem como afetiva, ou seja, baseada no sentimento de pertencimento, na identificação com características da organização como um todo e assimilação de valores organizacionais, que traduzem um desejo de permanência.



Assim, cruzando-se o contexto descrito com os achados do presente estudo, é possível compreender o contexto em que essas relações se desenvolveram na organização industrial, o que corrobora com o fato de que majoritariamente, dentre os perfis de comprometimento identificados, aqueles cujas bases predominantes são afetiva e de continuação (grupo 1 e grupo 4) sejam representados em sua maioria pelos membros desta organização, com parcelas de 63,04% e 70,33%, respectivamente. Considerando a distribuição da amostra da indústria nos 4 *clusters*, percebe-se, ainda, que houve concentração de indivíduos no grupo 04, com 42% dos trabalhadores apresentando o referido perfil de comprometimento. O que caracteriza o grupo 04 é exatamente ser o grupo que contém o mais alto escore do comprometimento de continuação, seguido pelo afetivo, porém com considerável distância em relação ao primeiro. Adicionalmente, somando-se a distribuição da amostra que pertence aos *clusters* 1 e 4, obtém-se uma parcela de 62% dos sujeitos da indústria com perfis de comprometimento de bases predominantemente afetiva e de continuação.

Considera-se, portanto, ser a amostra da indústria marcada majoritariamente pela presença combinada das bases de continuação e afetiva em seus perfis de comprometimento.

Em relação à organização do ramo logístico, observa-se que o ambiente psicossocial é marcado por outras variáveis que, por sua vez, implicam em diferenças nos perfis de vínculo. A primeira delas diz respeito ao próprio segmento de atuação da empresa e histórico de crescimento, que conferem construções mais competitivas na maneira de se relacionar com os trabalhadores. Também, por situar-se como parte de uma cadeia que intermedia a relação entre empresas multinacionais e redes ou estabelecimentos varejistas, o aspecto da eficiência de sua operação torna-se fator importante, valorizado por gestores da própria organização, mas também por essas outras empresas com que se conectam em sua cadeia (fornecedores e clientes).

Um segundo ponto observado é o fato de a organização localizar-se atualmente em um distrito industrial e, diferentemente da primeira, não se insere geograficamente em contextos comunitários e nem busca desenvolver tais relações. Assim, percebe-se que a relação desta com os trabalhadores tem uma característica mais delimitada ao âmbito do trabalho, quando comparada com a primeira. Muito embora existam na empresa ações de qualidade de vida e responsabilidade social, as mesmas são majoritariamente direcionadas para os próprios trabalhadores, pouco adentrando em contextos familiares e/ou comunitários. Presume-se que tais variáveis justifiquem o fato de que o desenvolvimento das relações com os trabalhadores possui menor tempo de duração, resultado em um quadro de trabalhadores com menos tempo de vínculo com a organização logística (média de 4 anos), quando comparado à organização industrial, muito embora seja a primeira consideravelmente mais antiga que a última. Da mesma forma,

com relação à idade média dos trabalhadores, observa-se que o tempo de empresa é proporcionalmente menor na organização logística, indicando, muito embora com uma idade média menor, um tempo de trabalho na empresa ainda mais breve.

Outras características sociodemográficas também se relacionam na compreensão deste segundo contexto. Inicialmente, ao contrário do que se observa na indústria, nesta organização obteve-se uma amostra formada 81% por homens, o que, conforme já citado, reproduz a realidade demográfica da população da empresa. A escolaridade mostrou-se mais alta, com apenas 58% dos indivíduos até o ensino médio completo – cabe reforçar que apenas 4% com nível fundamental e 2% com médio incompleto – e 42% da amostra com escolaridade superior (completa ou cursando) ou pós-graduação. A renda mensal dos trabalhadores também mostrou-se maior, com apenas 22% recebendo até R\$ 1.000,00 e 63% nas faixas entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00 e, além disso, a presença de 15% de respondentes com renda acima de R\$ 3.000,00. A estrutura familiar (estado civil e quantidade de dependentes), por outro lado, mostrou-se semelhante à indústria, com maioria em união formal ou consensual (58,39% na indústria e 62% na logística), e maior concentração de trabalhadores com até 2 dependentes (73,15% na indústria e 72% na logística).

Associando tais aspectos sociodemográficos da amostra aos dados obtidos, compreende-se ser um contexto marcado pela relação mais cognitiva, que traz elementos de padrões e procedimentos a serem cumpridos. Isto explica por que os grupos 2 e 3, que possuem índices moderados de comprometimento normativo, foram os formados por parcelas maiores desta amostra (50,7% e 48,78%). Além disto, considerando a distribuição da amostra da organização logística, percebe-se que ocorreu de maneira mais equitativa do que a indústria, muito embora com concentração nos *clusters* 2 e 4 (36% e 27%), os quais também possuem os maiores escores da base normativa. Percebe-se, além disso, analisando as bases do comprometimento em cada grupo, especificamente na organização logística, que, exceto o grupo 1, todos os perfis de comprometimento são marcados por um maior nível de comprometimento normativo, quando comparados com a combinação das bases na organização industrial.

Assim, considera-se ser a amostra verificada na empresa logística marcada majoritariamente pela base normativa em seus perfis de comprometimento predominantes.

No que tange à investigação das hipóteses do presente estudo, consideradas as diferentes amostras estudadas em cada organização, obteve-se comprovações em nível da amostra total, comprovações em nível da amostra de alguma das organizações e algumas não puderam ser comprovadas ou por terem sido evidenciadas de maneira diferente no âmbito da presente pesquisa, ou por não ter sido possível evidenciá-las.

A Hipótese 1 sugeria uma relação significativa e positiva entre a base afetiva dos diferentes perfis de comprometimento e o fator alinhamento estratégico do desempenho. Esta hipótese é fundamentada nos estudos anteriores que relacionam positivamente as dimensões afetiva e normativa ao desempenho em nível individual, setorial e organizacional, nunca, porém, tendo sido investigada estas bases na relação com o modelo proposto para investigação do desempenho (ROWE; BASTOS; PINHO, 2013; BASTOS; FONSECA, 2003; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005).

Considerando o fator alinhamento estratégico do desempenho reflete o quanto o indivíduo busca orientar suas ações de maneira a atingir os objetivos e missão em nível organizacional (HOLLANDA, 2014), indo para além das tarefas e funções do dia-a-dia, considerou-se que estes comportamentos aproximam-se da concepção de um desempenho humano decorrente de um comportamento ativo orientado para os objetivos organizacionais, mais fortemente característicos do padrão afetivo do comprometimento organizacional (PINHO; BASTOS, 2014).

O que se observou, contudo, foi a ausência de relações significativas deste fator com a base afetiva em ambas as organizações, mas com correlação significativa e positiva com a base normativa, na organização logística, considerando a análise de correlações de Pearson. Já nas correlações entre fatores do desempenho e cada perfil de comprometimento, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas na relação entre os grupos e o mesmo, que pudesse subsidiar comprovação da relação. Contudo, considerando o seu escore, verifica-se também que o referido fator apresentou-se com cargas moderadas em todos os grupos, porém com notável aumento no grupo 4 de ambas as organizações. Da mesma forma, o menor escore de alinhamento estratégico do desempenho deu-se no grupo 01, em ambas as organizações, o que também coincide com o menor escore de comprometimento normativo.

Uma outra observação pertinente refere-se à relação entre tal fator e a base de continuação dos perfis de comprometimento. Ao compararmos os grupos 1 e 2, percebe-se a maior diferença em relação à base normativa. Porém, comparativamente com o grupo 4, o grupo 2 possui um baixo comprometimento de continuação, o que é a maior dimensão do perfil de comprometimento apresentado pelo grupo 4. Este comportamento permite sugerir uma possível relação positiva, no contexto estudado, entre o fator alinhamento estratégico do desempenho e a combinação das bases de continuação e normativa do comprometimento organizacional, sendo com esta última mais forte. Esta proposição também é reforçada se observadas as relações específicas da organização logística, a qual, embora também não sejam estatisticamente significativas, apresentou a maior diferença entre os grupos 1 e 4, com relação ao fator

alinhamento estratégico do desempenho. Coincidentemente, a diferença entre a base normativa dos dois grupos é maior na logística do que na indústria.

No que concerne à Hipótese 2, propunha-se uma relação significativa entre a base normativa dos *clusters* encontrados e o fator execução e avaliação das tarefas, que reflete o comportamento de realização e melhoria das atividades cotidianas, refletindo o grau de esforço, conhecimento, respeito aos procedimentos e reconhecimento do suporte recebido e do que dele se espera. A literatura já aponta indícios de que desempenho voltado para procedimentos e reprodução de padrões na função como característicos da assimilação de normas e do sentimento de dever (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993; BASTOS et al., 2013; MEDEIROS et al., 2005). Assim, tal fator do desempenho foi relacionado positivamente com a dimensão normativa, o que foi confirmado empiricamente no presente estudo.

Observa-se, dentre os valores de correlações de Pearson, que tal correlação se confirma somente na amostra da logística, sendo este fator na indústria correlacionado positivamente com a base de continuação. Por outro lado, considerando os perfis de comprometimento, observa-se que em ambas as organizações, os grupos que obtiveram maior diferença na relação com o fator execução e avaliação das tarefas foram aqueles com maior diferença também na base normativa, considerando a amostra total (grupos 1 e 4). Os grupos da empresa logística onde a diferença da base entre os dois grupos é ainda maior, também obtiveram maior diferença nos índices de execução e avaliação das tarefas. A hipótese, neste caso, foi confirmada, porém propõe-se que haja também uma correlação entre tal fator e a base de continuação, uma vez que tal relação mostrou-se evidente na matriz de correlações de Pearson e em ambas as empresas ocorre um acréscimo no escore desta no grupo 4, em relação ao grupo 1. Além disto, considerando que, dentre todos, este é o fator do desempenho que retrata comportamentos mais voltados para a execução das atividades e tarefas do cargo, presume-se que haja relações entre ele e a base de continuação, em especial no contexto psicossocial da indústria, por ser a mais evidente.

A concepção de uma possível relação positiva entre a dimensão afetiva dos perfis de comprometimento e o fator autogerenciamento do desempenho, proposta pela Hipótese 3, fundamentaram-se nos achados da literatura, que atribuem autonomia na tarefa, significado da tarefa, identidade da tarefa e variedade de habilidades como comportamentos característicos da referida base do comprometimento (KLEIN; BECKER; MEYER, 2009). As correlações de Pearson, contudo, não identificaram relação significativa entre a dimensão afetiva e o fator, em nenhuma das duas amostras. Porém, ao avaliarem-se as correlações entre os fatores do desempenho e os grupos de comprometimento, observou-se diferenças na relação entre os perfis

e o autogerenciamento do desempenho, em cada organização. Primeiramente, na amostra geral, os grupos que apresentaram diferenças significativas na relação com o fator foram os grupos 1 e 2, que, essencialmente, invertem os seus valores das bases de continuação e normativa. Assim, enquanto a base normativa acompanha o valor do autogerenciamento do desempenho em ambos os grupos, a base de continuação apresenta relação negativa para com este. A base afetiva, por sua vez, não sofreu grandes alterações entre os dois grupos, sugerindo que não houve, na amostra geral, relações significativas entre a base e o referido fator.

Porém, no contexto da indústria, a maior diferença observada com relação ao fator autogerenciamento do desempenho deu-se entre os grupos 2 e 3, onde observa-se também alta variação na base afetiva, comprovando parcialmente a relação proposta na Hipótese 3. Aí também se observou relação negativa deste mesmo fator com o comprometimento de continuação.

Na organização logística, cabe a observação de que, muito embora as diferenças entre os grupos e o referido fator não sejam estatisticamente significativas, é notório que o escore obtido no grupo 1, único perfil onde a dimensão normativa foi baixa, obteve um valor consideravelmente mais baixo em relação aos demais.

Estas diferenças sugerem a existência de distintas relações entre os perfis de comprometimento e o fator autogerenciamento do desempenho, em cada um dos contextos estudados: enquanto na indústria, o mesmo relaciona-se significativa e positivamente com o comprometimento afetivo e significativa e negativamente com a base de continuação, nos diferentes perfis, na logística, verifica-se ausência de relação estatisticamente significativa, porém indica haver correlação positiva do fator com a base normativa. Tais achados fundamentam a compreensão de que, na primeira organização, onde observa-se um perfil de vínculo caracterizado majoritariamente pela base de continuação e, em segundo lugar, pela afetiva, o desempenho humano no trabalho caracteriza-se pela pouca autonomia e baixa capacidade de atribuir um sentido mais amplo ao seu trabalho, administrando-o e propondo melhorias. Neste contexto organizacional, a base afetiva, conforme supracitado, apresenta-se como resultado do vínculo de identidade profissional construído com longo tempo de trabalho na empresa e alto sentimento de pertencimento decorrente da relação social e comunitária. Contudo, considerando que a maior parcela desta amostra apresenta uma combinação desta base com o comprometimento de continuação, o desempenho não apresenta um alto escore destes comportamentos de autonomia ou capacidade de administração do próprio trabalho, ou seja, o fator autogerenciamento do desempenho.

Por outro lado, na organização logística, onde se tem uma forte presença da base normativa nos perfis de comprometimento, o desempenho humano adquire maior autonomia e administração do trabalho. Tal achado é possível de ser comprovado pelos escores moderados obtidos neste fator por todos os perfis de comprometimento da organização, sendo, contudo, mais baixo especificamente no perfil de menor índice normativo.

Abordando o fator restrição ao desempenho, a Hipótese 4 propõe uma relação positiva para com a base de continuação, ao passo que a Hipótese 5 sugere que esta correlação seja negativa para com a base afetiva. Tais proposições fundamentam-se na compreensão do fator como o nível em que o indivíduo percebe falta de apoio ou empecilhos encontrados na execução de suas tarefas e que restringem ou prejudicam a qualidade do seu trabalho. A literatura apresenta o comprometimento afetivo como um *mindset* que conduz o indivíduo a realizar o que for necessário para o alcance do objetivo ou dar suporte ao foco do seu comprometimento, trazendo uma compreensão oposta ao comportamento do indivíduo que percebe as restrições, falta de apoio ou dificuldades ambientais para o seu desempenho, conforme prevê o fator restrição ao desempenho (KLEIN; BECKER; MEYER, 2009; BASTOS et al., 2013).

Por outro lado, a dimensão de continuação é apontada como antecedente dos comportamentos contra produtivos e indesejados pela organização, estando positivamente relacionada a tais consequentes, em especial, ao desempenho humano. Assim, compreende-se não estar no escopo do *mindset* de continuação a consideração e cuidado do indivíduo para com o seu desempenho no trabalho, como fator preponderante para manutenção do vínculo com a organização (MEYER; ALLEN, 1997; MEYER; ALLEN, 2002; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Ambas as proposições supracitadas são confirmadas nas correlações de Pearson, na amostra geral do estudo. Ao adentrar no contexto de cada empresa, apenas não se confirma a relação positiva entre o fator e a base de continuação, na amostra da organização logística. Na relação com os diferentes grupos, não se evidencia correlações significativas entre os escores da base de continuação e do fator restrição ao desempenho, nos diferentes grupos. Porém, tal relação se mostra significativa e negativa entre a dimensão afetiva e o mesmo na organização industrial, porém na organização logística não revelou significância estatística. Contudo, é notório que, também nesta organização, apesar da ausência de correlação estatística, os escores do fator apresentaram-se com maior valor no grupo em que a base afetiva era maior e com menor valor naqueles em que a mesma era menor. Embora em grupos diferentes da empresa industrial, observa-se claramente que o escore da base afetiva acompanhou inversamente o escore do fator restrição ao desempenho.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou explorar relação entre indivíduo, organização e trabalho, considerando-a a partir de seus vínculos psicológicos com a organização e percepção sobre o seu desempenho no trabalho. Mais especificamente, buscou identificar e compreender, de maneira efetiva, as relações entre os perfis de comprometimento organizacional e o desempenho humano no trabalho autorrelatado pelos indivíduos, no contexto de duas organizações de diferentes segmentos de Fortaleza/CE. Pode-se afirmar que este objetivo foi operacionalizado por meio da utilização de dois modelos de investigação dos construtos: o modelo tridimensional do comprometimento organizacional, proposto por Meyer e Allen (1991) e validado no Brasil por Bastos et al. (2011) e Jesus e Rowe (2017), e o modelo de desempenho no trabalho autorrelatado, proposto por Coelho Jr. et al.(2010) e revisado por Hollanda (2014). Os modelos respectivamente, embasaram a utilização de duas escalas (escala sobre comprometimento organizacional e escala sobre autoavaliação de desempenho no trabalho), que compuseram o instrumento utilizado na dissertação.

Para atingir-se o primeiro objetivo específico do estudo, procedeu-se à caracterização dos trabalhadores das duas organizações partir de suas variáveis sociodemográficas e ocupacionais. Através desta caracterização, foi possível a investigação e análise dos diferentes contextos sociais e históricos presentes em ambas as organizações, bem como as características sociodemográficas dos trabalhadores da amostra geral e de cada organização. A análise de tais fatores permitiu a compreensão de como cada organização lida com o entorno (em nível de mercado e em nível de implicação social) e, mais do que isto, as implicações destes aspectos nas relações desenvolvidas com os trabalhadores. As diferenças entre estes perfis trazem relevância para a compreensão das similaridades e diferenças dos ambientes que subsidiam o desenvolvimento dos laços psicológicos investigados. Além disto, permitem o desenvolvimento de uma visão crítica à presente investigação, compreendendo as relações de vulnerabilidade, poder e dependência que estão subjacentes à formação e manutenção de tais vínculos.

Após a devida caracterização e análise dos dados das organizações e da amostra, o primeiro objetivo específico consistiu em analisar os agrupamentos (*clusters*) com base nos perfis de comprometimento existentes nos trabalhadores identificados na amostra em estudo. Os achados do estudo apontaram para a formação de 04 perfis de comprometimento organizacional, definidos por diferentes combinações das três bases do construto, os quais, por sua vez, trazem diferentes parcelas de representatividade de cada organização, o que certamente se relacionam com os fatores sociodemográficos. Este resultado aponta para a compreensão de que diferentes



contextos psicossociais desenvolvem diferentes perfis de vínculo de comprometimento organizacional, na medida em que favorece diferentes *mindsets* que se combinam em maior ou menor intensidade na caracterização do comprometimento.

O segundo objetivo específico consistiu em analisar as características sociodemográficas e ocupacionais de cada agrupamento de perfil de comprometimento existente nos trabalhadores da amostra. Assim, o estudo conduziu o aprofundamento na compreensão de variáveis, trazendo compreensões acerca do ambiente psicossocial desenvolvido no âmbito do trabalho em cada organização e que permitiu a identificação de semelhanças e diferenças entre os perfis de comprometimento evidenciados. De modo singular, observou-se significativas diferenças atribuídas às variáveis sociodemográficas, como idade, tempo de empresa, escolaridade e número de dependentes e que explicam, em certo nível a formação de um perfil de comprometimento mais caracterizado por um ou mais bases específicas.

Assim, através do primeiro e segundo objetivos, pode-se identificar duas características distintas de perfis de comprometimento, sendo a organização industrial marcada primeiramente pela presença da base de continuação e, em segundo lugar, da base afetiva, e a organização logística com predominância do comprometimento normativo, com escore moderado em 3 dos 4 perfis de comprometimento. O estudo trouxe à tona, neste ponto, como as relações entre organização e trabalhador podem desenvolver vínculos que perpassam o ambiente de trabalho e caracterizar uma relação peculiar e duradoura. Assim também, permitiu visualizar, no âmbito de outro ambiente organizacional, natureza de relações que favorecem o aspecto normativo e que, por outro lado, as tornam menos longevas.

Importante destacar a contribuição desenvolvida ao longo da presente dissertação que diz respeito ao fator de gênero, bastante marcante no contexto das organizações estudadas, uma vez que a predominância de um dos gêneros também configurou-se uma variável peculiar na compreensão do ambiente psicossocial investigado e que associou-se com a predominância de determinados perfis de comprometimento.

O terceiro objetivo consistiu em identificar as possíveis relações entre os perfis de comprometimento organizacional, em suas bases constituintes, e o desempenho humano no trabalho autorrelatado, em seus fatores constituintes. Tais relações foram identificadas e problematizadas sob a ótica do ambiente psicossocial em que se desenvolviam. Assim, foi possível identificar em que contextos determinados perfis de comprometimento relacionam-se com os fatores do comprometimento. Assim, observou-se que, no contexto de ambas as organizações, a base normativa dos perfis de comprometimento relaciona-se positivamente com a execução e avaliação das tarefas. Já no contexto específico da indústria, observou-se correlação

significativa e positiva entre a base afetiva do comprometimento e o fator autogerenciamento do desempenho, muito embora fracas relações positivas também tenham sido evidenciadas na organização logística. Também na organização industrial, observou-se correlação significativa e negativa entre o comprometimento afetivo, nos diferentes perfis de comprometimento, e o fator restrição ao desempenho.

Em posse de tais resultados, também foi possível problematizar como estas correlações apresentam diferentes intensidades, em alguns casos, e semelhanças, em outros, mesmo em ambientes diversificados. Esta discussão foi a proposta do quarto e último objetivo deste trabalho, que visava analisar as possíveis diferenças existentes entre as relações dos diferentes perfis de comprometimento e os fatores do desempenho humano.

De maneira geral, considera-se que o estudo alcançou os objetivos propostos, apresentando ainda uma contribuição relevante para o campo de estudos da Psicologia Organizacional e do Trabalho e da Gestão de Pessoas, em especial, daqueles voltados à investigação de fenômenos como comprometimento organizacional e desempenho humano no trabalho. O estudo de tais fenômenos é de extrema relevância tanto na perspectiva empresarial quanto na perspectiva dos trabalhadores. Na primeira perspectiva, os achados subsidiam a adoção de estratégias que busquem melhores resultados em decorrência de um melhor desempenho, bem como diminuição de índices de *turnover* e absenteísmo, promovendo maiores níveis de eficácia e eficiência e, conseqüentemente, a elevação da performance e produtividade organizacional. Na segunda perspectiva, considera-se que os perfis de vínculo de comprometimento organizacional, traduzem uma realidade social que produz diferentes tipos de relação entre empresa e trabalhador, tendo efeitos tanto simbólicos quanto concretos para a forma como o trabalhador se relaciona e se vincula à organização.

Como limitações desta pesquisa, podem ser citadas as dificuldades obtidas na operacionalização da pesquisa, em especial, na metodologia impressa. A primeira delas, diz respeito ao momento de aplicação ter coincido com um pico produtivo da indústria, a qual, a princípio, iria ser o único contexto organizacional a participar do presente estudo. Esta coincidência implicou no adiamento das turmas de aplicação, gerando a necessidade de expansão da amostra, no intuito de se obter uma quantidade razoável de participantes, que subsidiasse uma análise de clusters mais significativa. A partir daí, a amostra foi então ampliada para a organização logística, o que, na verdade, resultou em um grande ganho para o presente estudo, possibilitando a compreensão e comparação de dois distintos contextos de trabalho, bem como a identificação de semelhanças e diferenças na relação de vínculos e destes com o desempenho humano.

A aplicação da pesquisa, no contexto da indústria, teve outros fatores limitantes, principalmente no que tange ao próprio nível de escolaridade dos participantes da organização, que não se mostraram capazes de compreender, por si sós, os itens do instrumento, necessitando que a aplicação fosse conduzida pela leitura coletiva de cada questão. Uma outra limitação encontrada, relacionada a esta, consistiu na quantidade de perguntas, a qual, pela dificuldade de compreensão dos sujeitos, tornou a aplicação extensa para os respondentes.

Na organização logística, embora com maior facilidade na operacionalização, a aplicação de questionário *online* confere variáveis adicionais à aplicação que fogem do controle do pesquisador, tais como possível coerção por parte de gestores no preenchimento em horários desconfortáveis ao sujeito, não respeito ao tempo necessário ao preenchimento, indução de respostas, desconfiança acerca da confidencialidade dos dados e ausência de suporte para possíveis dúvidas. Tal condição também configura-se uma limitação, específica do modelo de aplicação escolhido para esta parte da amostra.

Outra limitação a ser apontada é o uso exclusivo de medidas de autorrelato. Apesar de serem amplamente utilizadas nas *surveys* relacionadas aos construtos investigados, as mesmas estão sujeitas à interferência de fatores como a desejabilidade social (KLEIN; BECKER; MEYER, 2009). Possíveis alternativas, como as medidas baseadas em heteroavaliações (pares e supervisores) e os testes implícitos, porém o tempo que se dispôs para a realização deste estudo, assim como o objetivo do presente trabalho de considerar a percepção do indivíduo sobre os dois construtos levaram à priorização desta técnica, e inviabilizaram a utilização conjunta de outras medidas.

Sugere-se, aqui, a realização de uma agenda de pesquisas que aprofundem validação de escala de mensuração do desempenho humano no trabalho autorrelatado em outros contextos de trabalho. Assim também, propõe-se o desenvolvimento de medidas de desempenho humano no trabalho sob a ótica comportamental que enfatizem outras percepções, que não a do próprio indivíduo (autorrelato), bem como diferentes níveis de análise do construto, perpassando do nível individual para o setorial e organizacional.

Da mesma forma, sugere-se o aprofundamento da relação entre o construto desempenho humano no trabalho e suas relações com o comprometimento organizacional, enfatizando as variáveis contextuais e sociais que mediam esta relação.

Finalmente, sugere-se a ampliação, em contexto nacional, da frente de pesquisas que propõe a abordagem do comprometimento organizacional através da investigação de como as bases afetiva, normativa e de continuação se combinam para a formação de perfis de vínculo.

Espera-se que os resultados apontados pela presente dissertação sirvam de ponto de partida para novos estudos das relações entre o comprometimento organizacional e suas variáveis antecedentes e consequentes, seguindo uma agenda de pesquisa que traga novos desenhos e compreensões mais amplas ao contexto do trabalho. Também busca-se despertar a novos estudos que solidifiquem o desempenho humano no trabalho como um fenômeno comportamental psicossocial, construído em um contexto avaliativo, o qual, por sua vez, é inserido em um contexto histórico e social peculiar em cada organização.

## REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1-11, 2002.
- BASTOS, A. V. B.; MEDEIROS, C. A. F.; BRITO, A. P. M. P.; RODRIGUES, A. C. A. AGUIAR, C.V.N.; LISBOA, C. P. Comprometimento organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva, de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. In: Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos. **Anais...** 2008. p. 1-14.
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M., AGUIAR, C. V. N.; MENEZES, I. G. . Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**, p. 145-160, 2011.
- BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO, A. P. M. Comprometimento no trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas. Em Borges, L. O. e Mourão, L. (Orgs.), **O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia** (pp. 270-309). Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, 66, 32-40. 1960.
- BECKER, T. E. foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, 35(1), 232-244., 1992.
- BENDASSOLLI, P. F.. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, v. 30, n. 68, p. 171-184, 2012.
- BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. Em Borges, L. O. e Mourão, L. (Orgs.), **O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia** (pp. 270-309). Porto Alegre: Artmed, 2013.
- CHANG JR, J.; SANTOS, S. B. S.; SILVA, A. F.; CHANG, M. S.; NOGUEIRA, A. A. Variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional afetivo e sua relação com o desempenho: Uma abordagem estratégica baseada no modelo Resource-Based View-RBV. **Anais do XXXI, ENANPAD**, 2007.
- COELHO JR., F. A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível**. Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília – UNB, 2009.
- COELHO JR., F. A., BORGES-ANDRADE, J. E., SEIDL, J., PEREIRA, A. C. Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. In: **XXXIV**

**Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad)**, Rio de Janeiro, 2010.

COELHO JR., F. A., BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, p. 111-120, 2011.

COELHO JR., F. A.. *Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (enGPR)*, João Pessoa, 2011.

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, 131(2), 241-259. 2005.

CUNHA, M.; REGO, A., CUNHA, R. C. & CABRAL-CARDOSO, C. A ligação pessoa-organização. In: **Manual de Comportamento Organizacional**, p.147-192. Editora RH: Lisboa, Portugal, 2004.

DENISI, A. S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. **Multilevel theory, research, and methods in organizations**, Jossey-Bass, San Francisco, 2000.

FEITOSA, R. L. **Estilos de liderança e sua relação com comprometimento e clima organizacional: estudo de caso em um hospital público e de ensino**. 2008. 141f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2008.

FONSECA, C. A. M. da; BASTOS; A. V. B. **Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho**. Revista Psicologia, v. 3, n. 1, p. 61-88, 2003.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Editora Atlas. São Paulo 2009.

HOLLANDA, P. P. T. M. **Personalidade, estrutura organizacional e desempenho humano no trabalho**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília, 2014.

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

JESUS, R. G. de; ROWE, D. E. O. Adaptation and obtainment of evidence for the validity of the “Scale of Perceived Sacrifices Associated with Leaving (the organization)” in the Brazilian context: a study among teachers of basic, technical, and technological education. **Revista de Administração** (São Paulo), v. 52, n. 1, p. 93-102, 2017.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, 33, 499-517. 1968.

KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (ED.). **Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions**. Routledge, 2009.

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

LEE, K.; ALLEN, N.J.; MEYER, J.P.; RHEE, K.Y. The three-component model of organizational commitment: an application to South Korea. **Applied Psychology: An International Review**, 50, 596-614. 2001.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen. **Revista de Administração Contemporânea**, 2 (3). 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS W. T.; SALES I. O.; OLIVEIRA, D. L. F.; MONTEIRO, T. C. C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. Anais do XXIII ENANPAD, em CD-ROM. Foz do Iguaçu: **ANPAD**, 1999.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. D.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. **Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, 7(4), 187-209, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo da estrutura de relacionamentos dos componentes do comprometimento com o desempenho das empresas hoteleiras. **ECONTRÓ ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**, v. 28, 2004.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 5, n. 2, p. 35-64, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho de empresas hoteleiras. In: ANPAD (Org.). **Anais do XXIX ENANPAD**. Brasília: ANPAD, p. 1-16. 2005.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and timelagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 710-720, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. 1, 61-89.1991.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.

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

MEYER, J. P.; STANLEY, D.; HERSCOVICH, L.; TOPOLNYTSKY, L. **Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences**. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52, 2002.

MEYER, J.; BECKER, T. E.; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. **Journal of Applied Psychology**, 89, 991-1007. 2004.

MEYER, J. P.; STANLEY, L. J.; PARFYONOVA, N. M. Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 1, p. 1-16, 2012.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n. 14, p. 224-247, 1979.

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

MORROW, P.C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, 8, 486-500.1983.

NORONHA, A. P. P.; LAMAS, K. C. A. Preditores do comprometimento com a carreira e sua relação com o desempenho acadêmico em universitários. **Pensamiento Psicológico**, v. 12, n. 2, p. 65, 2014.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, 71(3), 492-99.1986.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. **Vínculos do Trabalhador com a Organização: comprometimento, consentimento e entrenchamento**. São Paulo: Hucitec, 2014. v. 01. 310p.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of applied psychology**, 59(5), 603, 1974.

POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 65, 157-177.2004.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, 10, 465-476. 1985



REIS-NETO, M. T.; KILIMNIK, Z. M.; MELO, E. C.; THEOTÔNIO, K. S.

Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo.

**Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 3, p. 18-35, 2012.

REIS-NETO, M. T.; MARQUES, E. R. C.; PAIVA, R. Integração entre Valores, Motivação, Comprometimento, Recompensas e Desempenho no Serviço Público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, p. 3-39, 2017.

REGO, E. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 25-35, dez. 2003.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, 47, 475-479.1969

RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

ROWE, D. E. O. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas**. 2008. Tese. Doutorado em Administração. Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Salvador, 2008.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, art. 2, p. 1011-1030, 2010.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, 2011.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 501-522, 2013.

SCHEIBLE, A. C. F. **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – Universidade Federal da Bahia - UFBA. Salvador, 2004.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 6, n. 1, p. 1-16, 2007

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 530-543, 2013.

SCHOLL, R. W. Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 589-599, 1981.

SHORE, L. M., TETRICK, L. E., SHORE, T. H., & BARKSDALE, K. Construct validity of measures of Becker's side bet theory. **Journal of Vocational Behavior**, 57(3), 428-444. 2000

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. **Encontro Anual da ANPAD**, v. 25, p. 23-40, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 317-348, 2004.

SOLINGER, O. N.; OLFFEN, W.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, 93 (1), 70-83.2008.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. Em: SONNENTAG, S. (Ed.). **Psychological management of individual performance**. John Wiley & Sons, 2002.

VISWESVARAN, Chockalingam; SCHMIDT, Frank L.; ONES, Deniz S. Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling Substantive and Error Influences. *Journal of Applied Psychology*, v. 90, n. 1, p. 108, 2005.

WASTI, S. A. Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 67, n. 2, p. 290-308, 2005.

WASTI, S. A. **Organizational Commitment: Complication or Clarification?** The Handbook of Cross-Cultural Management Research, p. 95-115, 2008.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes – an integrative approach. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 26, n. 1, p. 81-96, 1980.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, 7(3), 418-428, 1982.

**APÊNDICE A – DADOS DE CARACTERIZAÇÃO**

Prezado(a) Participante,

O questionário a seguir visa coletar dados complementares da realidade social e demográfica da amostra da pesquisa.

- 1) Idade: \_\_\_\_\_
- 2) Gênero: ( ) Masculino                      ( ) Feminino                      ( ) Outros: \_\_\_\_\_
- 3) Escolaridade:  
( ) Ensino fundamental completo  
( ) Ensino médio incompleto  
( ) Ensino médio completo  
( ) Ensino superior incompleto  
( ) Ensino superior completo  
( ) Pós-graduado
- 4) Estado civil  
( ) Solteiro(a)  
( ) Casado(a)  
( ) Viúvo(a)  
( ) Separado(a)/Divorciado(a)  
( ) Consensual (vive junto)  
( ) Outro: \_\_\_\_\_
- 5) Quantidade de Dependentes: \_\_\_\_\_
- 6) Renda mensal: R\$ \_\_\_\_\_
- 7) Área em que Trabalha:  
( ) Separação  
( ) Logística  
( ) Comercial  
( ) Administrativo  
( ) Outros: \_\_\_\_\_
- 8) Qual o setor em que você trabalha? \_\_\_\_\_
- 9) Qual a sua forma de contratação?  
( ) Carteira assinada - CLT  
( ) Empresa terceirizada  
( ) Contrato de prestação de serviços  
( ) Contrato temporário  
( ) Outros: \_\_\_\_\_
- 10) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? \_\_\_\_\_
- 11) Quantas horas por semana você trabalha? \_\_\_\_\_ horas
- 12) Qual o seu cargo/função ocupada atualmente na empresa? \_\_\_\_\_
- 13) Há quanto tempo você trabalha neste cargo/função? \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses

## APÊNDICE B - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Prezado(a) Participante,

Leia atentamente cada afirmação a seguir. Avalie o que você pensa sobre seu trabalho a respeito da empresa onde você trabalha, escrevendo ao lado de cada frase o número correspondente à alternativa que melhor expressa sua opinião, de acordo com a escala a seguir.

- 1: Discordo totalmente
- 2: Discordo em partes
- 3: Mais discordo que concordo
- 4: Mais concordo que discordo
- 5: Concordo em partes
- 6: Concordo totalmente

A01	Eu realmente sinto os problemas dessa empresa como se fossem meus.	
N06	Sinto-me em dívida para com essa empresa.	
A02	Eu não sinto como se fosse parte da família nessa empresa	
N05	Eu não deixaria essa empresa agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
A03	Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha vida nessa empresa	
N04	Eu me sentiria culpado se deixasse essa empresa agora.	
A04	Eu não sinto um forte sentimento de pertencer a essa empresa	
N03	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa empresa agora.	
A05	Essa empresa tem um forte significado pessoal para mim.	
N02	Ficar nessa empresa agora é tanto uma questão de necessidade quanto de desejo	
A06	Eu não me sinto emocionalmente ligado a essa empresa.	
N01	Eu não me sinto na obrigação de permanecer nessa empresa	
C01	Deixar essa empresa agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.	
C08	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa empresa é a escassez de alternativas disponíveis	
C02	Para mim, os custos de deixar essa empresa seriam maiores que os benefícios.	
C07	Se eu não tivesse me dedicado tanto a essa empresa, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar	
C03	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa empresa	
C06	Não abandono essa empresa devido às perdas que me prejudicariam.	
C04	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa empresa agora	
C05	Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa empresa agora.	

## APÊNDICE C – DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

Prezado(a) Participante,

As questões a seguir visam identificar sua percepção sobre seu desempenho no exercício de suas tarefas e atribuições. Avalie o que você pensa sobre seu trabalho, escrevendo ao lado de cada frase o número correspondente à alternativa que melhor expressa sua opinião, de acordo com a escala a seguir.

- 1: Discordo totalmente
- 2: Discordo em partes
- 3: Mais discordo que concordo
- 4: Mais concordo que discordo
- 5: Concordo em partes
- 6: Concordo totalmente

RD01	Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	
RD03	Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.	
RD02	Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.	
RD02	Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	
RD01	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	
RD03	Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	
AG08	Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	
RD04	Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	
AG07	Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	
RD05	Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	
AG06	Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	
RD06	Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	
AG05	Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	
RD07	Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	
AG04	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	
RD08	Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	
AG03	Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	
RD09	Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	
AG02	Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	
RD10	Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	

AG01	Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	
RD11	Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	
EM04	Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	
RD12	Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	
EM03	São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	
GE01	As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	
EM02	Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	
GE02	Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	
EM01	Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	
GE03	Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	

## APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### **Título do estudo: Análise de perfis de comprometimento organizacional e sua relação com o desempenho humano: uma abordagem psicossocial**

Prezado(a) Participante,

Você está sendo convidado por Daniel Araújo Barbosa a contribuir como participante (**you will not receive any type of payment**) de uma pesquisa acadêmica. Leia as informações a seguir e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos sejam esclarecidos.

#### **Procedimentos:**

- Sua participação ocorre através das respostas às **63 questões** do questionário que receberá depois do termo.
- Os pesquisadores deverão responder a todas as suas dúvidas antes que você decida participar.
- O tempo de resposta a este questionário é de aproximadamente 25 minutos.
- Você tem o direito de **desistir** de participar da pesquisa ou retirar o seu consentimento a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder qualquer benefício.
- A resposta a este questionário não objetiva a identificação da sua pessoa, exceto aos responsáveis pela pesquisa e a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto
- Ao responder este questionário, você está ciente dos **riscos abaixo** aos quais você está exposto(a):
  - Perda do sigilo das suas informações, no caso de má utilização deste material por parte da equipe pesquisadora;
  - Sentimentos e emoções negativas que podem ser causadas pelas perguntas do questionário.

**Objetivo do estudo:** identificar as possíveis relações entre os perfis de comprometimento organizacional e o desempenho humano autorrelatado (**when a person reports something about themselves**) pelos indivíduos, no contexto de uma indústria de beneficiamento de castanha de caju do Ceará.

**Benefícios do estudo:** facilitar a compreensão de como o comprometimento dos trabalhadores interfere na sua percepção do desempenho. Esta compreensão irá servir de base para que a empresa pense nas melhores políticas e práticas que garantam um melhor desempenho humano. Também contribuirá para o avanço das pesquisas sobre comprometimento e possíveis relações com o desempenho humano no trabalho.

**Declaramos que, a qualquer momento, você poderá ter acesso a informações desta pesquisa pelos telefones/endereço do pesquisador principal, a seguir indicados. Agradecemos sua participação.**

Endereço do responsável pela pesquisa:

**Nome:** Daniel Araújo Barbosa

**Instituição:** Universidade Federal do Ceará

**Endereço:** Av. da Universidade, 2762, Benfica - CEP: 60.020-180 - Fortaleza/CE – Área 2 do Centro de Humanidades - Bloco Didático Prof. Ícaro de Sousa Moreira

**Telefones para contato:** 085 9 97770061

**ATENÇÃO:** Se você tiver algo a falar ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8344/46. (Horário: 08:00-12:00 horas de segunda a sexta-feira). O

CEP/UFC/PROPESQ é a instância da Universidade Federal do Ceará responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

O abaixo assinado \_\_\_\_\_, \_\_\_\_anos, RG: \_\_\_\_\_, declara que é de livre e espontânea vontade que está como participante de uma pesquisa.

Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. **E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.**

Fortaleza, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome do participante da pesquisa

Data

Assinatura

Nome do pesquisador

Data

Assinatura



## APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS ITENS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Questões	A01	A02	A03	A04	A05	A06	N01	N02	N03	N04
A01	1	-0,07	0,33***	-0,15**	0,27***	-0,24***	-0,13**	0,13**	0,16***	0,26***
A02		1	-0,05	0,47***	0,02	0,43***	0,17***	0	-0,02	0,06
A03			1	-0,08*	0,47***	-0,09*	-0,08	0,13**	0,29***	0,3***
A04				1	-0,08*	0,52***	0,27***	0,03	-0,07	0
A05					1	-0,06	-0,03	0,15***	0,23***	0,31***
A06						1	0,4***	0	-0,18***	0,06
N01							1	0	-0,02	-0,04
N02								1	0,2***	0,17***
N03									1	0,28***
N04										1
Questões	N05	N06	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08
A01	0,23***	0,29***	-0,01	0,14**	-0,03	0,19***	0,13**	0	0,03	0,03
A02	0,11**	-0,07	0,09*	0,08	-0,02	0,04	0,01	0,04	0,09*	0,07
A03	0,2***	0,13**	0,1*	0,16***	0,08*	0,26***	0,22***	0,2***	0,06	0,01
A04	-0,11**	0,03	-0,01	-0,05	-0,03	-0,02	0,01	0,04	0,14**	0,08
A05	0,22***	0,18***	0,13**	0,22***	0,08	0,33***	0,25***	0,19***	0,11**	0,17***
A06	-0,02	0,04	0,04	-0,06	-0,04	-0,1*	-0,07	0,06	0,09*	0,1*
N01	0,04	-0,03	-0,01	0,02	0,02	-0,04	-0,01	0,07	0,1*	0,07
N02	0,12**	0,21***	0,41***	0,26***	0,15**	0,3***	0,33***	0,29***	0,15***	0,27***
N03	0,25***	0,09*	0,25***	0,22***	0,18***	0,32***	0,21***	0,26***	0,16***	0,19***
N04	0,29***	0,3***	0,16***	0,27***	0,15***	0,26***	0,28***	0,26***	0,24***	0,25***
N05	1	0,23***	0,05	0,14**	0,1*	0,22***	0,19***	0,07	0,13**	0,2***
N06		1	0,18***	0,23***	0,12**	0,18***	0,19***	0,14**	0,18***	0,11**
C01			1	0,36***	0,22***	0,35***	0,34***	0,5***	0,28***	0,31***
C02				1	0,14**	0,42***	0,34***	0,23***	0,17***	0,33***
C03					1	0,37***	0,47***	0,44***	0,16***	0,38***
C04						1	0,56***	0,43***	0,27***	0,32***
C05							1	0,46***	0,22***	0,32***
C06								1	0,35***	0,41***
C07									1	0,28***
C08										1

Nota: \*\*\* Significante a 99% de confiança; \*\* Significante a 95% de confiança.

Fonte: Dados da pesquisa.

## APÊNDICE F – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS ITENS DE DESEMPENHO HUMANO

Questões	AE01	AE02	AE03	AE04	AE05	RD01	RD02	RD03	AG01	AG02
AE01	1	0,29***	0,37***	0,35***	0,32***	-0,16***	-0,02	-0,11**	0,38***	0,23***
AE02		1	0,41***	0,36***	0,4***	-0,1*	-0,12**	-0,17***	0,37***	0,24***
AE03			1	0,28***	0,26***	-0,15***	-0,11**	-0,14**	0,32***	0,33***
AE04				1	0,42***	0,02	0	-0,01	0,36***	0,38***
AE05					1	-0,06	-0,13**	-0,11**	0,42***	0,46***
RD01						1	0,42***	0,37***	-0,12**	-0,17***
RD02							1	0,42***	0,03	-0,04
RD03								1	0,01	-0,06
AG01									1	0,5***
AG02										1
Questões	AG03	AG04	AG05	AG06	AG07	AG08	AG09	AG10	AG11	AG12
AE01	0,23***	0,26***	0,16***	0,39***	0,32***	0,47***	0,25***	0,34***	0,34***	0,21***
AE02	0,32***	0,12**	0,26***	0,22***	0,43***	0,34***	0,16***	0,29***	0,26***	0,3***
AE03	0,35***	0,35***	0,18***	0,29***	0,41***	0,39***	0,25***	0,4***	0,24***	0,38***
AE04	0,23***	0,47***	0,35***	0,35***	0,28***	0,35***	0,37***	0,4***	0,32***	0,39***
AE05	0,28***	0,36***	0,38***	0,4***	0,39***	0,3***	0,31***	0,3***	0,3***	0,45***
RD01	-0,05	-0,02	-0,13**	-0,17***	-0,09*	-0,11**	-0,1*	-0,04	-0,03	-0,04
RD02	0,03	-0,12**	-0,1*	-0,16***	-0,12**	-0,03	-0,11**	-0,16***	-0,05	-0,06
RD03	0,01	-0,2***	-0,15***	-0,11**	-0,18***	-0,06	0,01	0,01	-0,07	-0,11**
AG01	0,4***	0,26***	0,28***	0,38***	0,44***	0,52***	0,37***	0,39***	0,39***	0,33***
AG02	0,45***	0,43***	0,44***	0,42***	0,45***	0,46***	0,41***	0,22***	0,4***	0,58***
AG03	1	0,18***	0,26***	0,24***	0,27***	0,41***	0,2***	0,19***	0,29***	0,34***
AG04		1	0,4***	0,42***	0,43***	0,28***	0,36***	0,29***	0,25***	0,37***
AG05			1	0,4***	0,33***	0,3***	0,29***	0,2***	0,22***	0,43***
AG06				1	0,52***	0,47***	0,31***	0,34***	0,41***	0,5***
AG07					1	0,47***	0,32***	0,39***	0,36***	0,33***
AG08						1	0,35***	0,43***	0,41***	0,48***
AG09							1	0,39***	0,33***	0,37***
AG10								1	0,43***	0,37***
AG11									1	0,35***
AG12										1
Questões	AG13	EA01	EA02	EA03	EA04	EA05	EA06	EA07	EA08	EA09
AE01	0,31***	0,34***	0,21***	0,17***	0,14**	0,3***	0,31***	0,37***	0,36***	0,23***
AE02	0,24***	0,25***	0,08	0,15**	0,29***	0,27***	0,29***	0,51***	0,31***	0,23***
AE03	0,27***	0,33***	0,31***	0,2***	0,24***	0,28***	0,19***	0,37***	0,37***	0,3***
AE04	0,45***	0,29***	0,2***	0,35***	0,17***	0,38***	0,32***	0,32***	0,48***	0,45***
AE05	0,39***	0,34***	0,16***	0,17***	0,36***	0,22***	0,34***	0,44***	0,46***	0,29***
RD01	-0,02	-0,08	-0,05	0,14**	-0,21***	-0,09*	-0,2***	-0,2***	-0,05	0,04
RD02	-0,08	-0,1*	-0,09*	0,13**	-0,19***	-0,11**	-0,14**	-0,13**	-0,06	-0,02
RD03	-0,03	-0,05	-0,03	0,24***	-0,05	-0,03	-	-0,11**	-0,06	-0,09*
							0,15***			
AG01	0,35***	0,42***	0,27***	0,28***	0,34***	0,29***	0,33***	0,48***	0,3***	0,26***
AG02	0,38***	0,44***	0,27***	0,29***	0,4***	0,12**	0,34***	0,45***	0,52***	0,34***
AG03	0,33***	0,37***	0,18***	0,23***	0,21***	0,23***	0,23***	0,4***	0,31***	0,15***
AG04	0,25***	0,34***	0,18***	0,22***	0,21***	0,15***	0,32***	0,28***	0,38***	0,38***
AG05	0,32***	0,33***	0,11**	0,07	0,35***	0,21***	0,42***	0,51***	0,34***	0,22***
AG06	0,27***	0,51***	0,24***	0,13**	0,43***	0,27***	0,33***	0,4***	0,36***	0,2***
AG07	0,31***	0,46***	0,22***	0,25***	0,41***	0,24***	0,3***	0,49***	0,35***	0,39***
AG08	0,32***	0,46***	0,26***	0,24***	0,38***	0,34***	0,36***	0,45***	0,37***	0,29***
AG09	0,34***	0,41***	0,16***	0,26***	0,43***	0,24***	0,34***	0,28***	0,34***	0,29***
AG10	0,37***	0,37***	0,34***	0,27***	0,25***	0,45***	0,3***	0,34***	0,32***	0,36***
AG11	0,58***	0,43***	0,36***	0,31***	0,38***	0,42***	0,19***	0,41***	0,39***	0,33***
AG12	0,37***	0,5***	0,22***	0,21***	0,37***	0,19***	0,37***	0,4***	0,55***	0,3***

AG13	1	0,38***	0,36***	0,34***	0,23***	0,43***	0,22***	0,37***	0,42***	0,51***
EA01		1	0,27***	0,2***	0,41***	0,29***	0,37***	0,4***	0,41***	0,3***
EA02			1	0,36***	0,3***	0,44***	0,24***	0,23***	0,24***	0,34***
EA03				1	0,2***	0,25***	0,13**	0,23***	0,33***	0,42***
EA04					1	0,27***	0,37***	0,47***	0,25***	0,13**
EA05						1	0,22***	0,35***	0,21***	0,4***
EA06							1	0,43***	0,28***	0,19***
EA07								1	0,38***	0,26***
EA08									1	0,4***
EA09										1

Nota: \*\*\* Significante a 99% de confiança; \*\* Significante a 95% de confiança.

Fonte: dados da pesquisa.

## ANEXO A – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP/UFC)

UFC - UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ /



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** ANÁLISE DE PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO HUMANO: UMA ABORDAGEM PSICOSSOCIAL

**Pesquisador:** DANIEL ARAUJO BARBOSA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 04748918.2.0000.5054

**Instituição Proponente:** Departamento de Psicologia

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.227.717

#### Apresentação do Projeto:

o presente projeto trata da articulação teórico-metodológica proposta entre o fenômeno do comprometimento organizacional e o desempenho humano, em uma perspectiva autorrelatada, a partir de uma abordagem comportamental psicossocial construída de desempenho. Também busca-se contextualizar a necessidade de validação do instrumento proposto por Bastos (2011), utilizando a subescala recém-validada por Jesus e Rowe (2017), em outras realidades socioculturais brasileiras, especificamente a do município de Fortaleza/CE. Outrossim, dada a escassez de estudos voltados para a relação entre comprometimento organizacional e desempenho humano em uma perspectiva psicossocial autorrelatada, busca averiguar a existência de relações entre o comprometimento organizacional e a percepção do indivíduo acerca do seu próprio desempenho, enquanto construção subjetiva. O estudo aborda de maneira inédita, a aplicação de instrumentos de validade psicométrica relevantes na mensuração dos fenômenos do comprometimento e desempenho humano, utilizando-se, para este último, a escala proposta por Coelho Jr. et al. (2010) e revisada por Hollanda (2014). Contextualiza-se também na busca de aprofundamento e ampliação da pesquisa sobre consequentes preditos pelo comprometimento organizacional, especificamente o desempenho em nível individual, tendo em vista a incipiência já citada da abordagem deste último e sua relação de causalidade, no contexto nacional.

A metodologia constitui-se em uma investigação quantitativa, de caráter exploratório, a ser

**Endereço:** Rua Cel. Nunes de Melo, 1000

**Bairro:** Rodolfo Teófilo

**CEP:** 60.430-275

**UF:** CE

**Município:** FORTALEZA

**Telefone:** (85)3366-8344

**E-mail:** comepe@ufc.br

Continuação do Parecer: 3.227.717

realizado no âmbito de uma única organização. A organização escolhida é uma empresa de grande porte, segundo critério do IBGE, por atuar no segmento industrial e possuir 553 trabalhadores ocupados (acima do limite de 500, considerado pelo Instituto). A organização realiza beneficiamento de caju e é localizada no município de Fortaleza -CE. A aplicação de todos os instrumentos será realizada de forma impressa ou online, de acordo com a viabilidade de aplicação, tendo em vista a diversidade da amostra. A amostra se constituirá de uma quantidade de 400 trabalhadores integrantes da organização, definida por critério de acessibilidade e disponibilidade dos mesmos.

Quanto à abordagem do problema e à natureza dos dados, tratar-se-á de uma pesquisa realizada mediante um survey de corte transversal, o qual consiste em uma única coleta de dados em um determinado momento do tempo. O instrumento de coleta constará de um questionário estruturado, contendo uma primeira parte sócio demográfica seguida de três escalas que identificam o comprometimento organizacional em suas bases (BASTOS et al., 2011; JESUS; ROWE, 2017) – com 19 itens – e o desempenho autorrelatado em seus fatores (COELHO JR. et al., 2010; HOLLANDA, 2014) – com 30 itens. O questionário sócio demográfico tem como objetivo de coletar dados que permitam o mapeamento das características individuais e informações ocupacionais de cada integrante da amostra, tais como idade, gênero, estado civil, situação familiar (existência de filhos e/ou dependentes), escolaridade, profissão, tempo de empresa e cargo ocupado na organização.

As escalas utilizarão a escala Likert de cinco pontos, sendo o número 1 equivalente à afirmação "Discordo Totalmente"; 2 - "Discordo"; 3 - "Não concordo nem discordo"; 4 - "Concordo" e 5 - "Concordo totalmente". A primeira escala será composta pelos itens consolidados e validados no Brasil por Bastos et al. (2011), divididos nas dimensões afetiva e normativa do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Para a investigação da base de continuação, utilizar-se-á a subescala de Sacrifícios Percebidos Associados com a Saída, proposta por Powel e Meyer (2004) e validada no contexto brasileiro por Jesus e Rowe (2017). Os dados estatísticos que justificam o uso das escalas validadas no Brasil por Bastos et al. (2011) e Jesus e Rowe (2017) são apresentados a seguir. Bastos et al. (2011) aplicaram a referida escala em uma amostra de 721 trabalhadores, de diferentes estados do Brasil e segmentos produtivos, obtendo os seguintes resultados para o Alpha de Cronbach: comprometimento afetivo (0,88) e comprometimento normativo (0,80). Jesus e Rowe (2017) aplicaram a subescala em 415 professores universitários do estado do Espírito Santo e obtiveram o seguinte resultado para o Alpha de Cronbach: comprometimento de continuação (0,80).

Endereço: Rua Cel. Nunes de Melo, 1000

Bairro: Rodolfo Teófilo

CEP: 60.430-275

UF: CE

Município: FORTALEZA

Telefone: (85)3366-8344

E-mail: comepe@ufc.br

UFC - UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ /



Continuação do Parecer: 3.227.717

Ressalta-se que tais medidas foram as que obtiveram mais significativas propriedades estatísticas dentre todos os instrumentos aplicados para mensuração do comprometimento organizacional, na perspectiva do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), em âmbito nacional.

A segunda escala será composta pelo questionário de Auto avaliação de Desempenho no Trabalho, proposto por Coelho Jr. et al. (2010) e revisada por Holanda (2014), a qual avalia o desempenho humano no trabalho através de 30 itens, distribuídos em 04 fatores: restrição ao desempenho; alinhamento estratégico do desempenho; execução e avaliação das tarefa, e autogerenciamento do desempenho. No que se refere aos dados estatísticos referentes ao uso da escala em questão, cita-se o estudo de Holanda (2014), onde obteve os seguintes Alphas de Cronbach: restrição ao desempenho (0,88); alinhamento estratégico do desempenho (0,88); execução e avaliação das tarefa (0,89), e autogerenciamento do desempenho (0,93).

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Identificar as possíveis relações entre os perfis de comprometimento organizacional e o desempenho humano autorrelatado pelos indivíduos, no contexto de uma indústria de beneficiamento de caju do Ceará.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

##### **Riscos:**

A apresentação do projeto indica que a resposta aos questionários da pesquisa não representará quaisquer riscos de ordem física, moral ou psicológica para os sujeitos da pesquisa, uma vez que nenhum dado direto dos questionários será disponibilizado para a organização estudada, mas somente os seus resultados e relações obtidas entre os construtor estudados. Quanto aos benefícios, a realização da pesquisa deverá trazer maior conhecimento sobre o tema abordado e apresenta importância prática/instrumental, pois possibilitará às organizações a reflexão sobre os vínculos psicológicos manifestados e o impacto destas relações sobre a percepção do desempenho pelos trabalhadores, possibilitando aos sujeitos uma melhor gestão de seu trabalho e aperfeiçoamento das relações no interior da organização.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O projeto apresenta consistência e rigor em sua problematização e segurança na metodologia utilizada.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos estão em conformidade com as exigências do comitê de ética.

Endereço: Rua Cel. Nunes de Melo, 1000

Bairro: Rodolfo Teófilo

CEP: 60.430-275

UF: CE

Município: FORTALEZA

Telefone: (85)3366-8344

E-mail: [comepe@ufc.br](mailto:comepe@ufc.br)

Continuação do Parecer: 3.227.717

**Recomendações:**

Não se aplica.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não se aplica.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1251561.pdf	17/12/2018 16:58:38		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	17/12/2018 16:56:58	DANIEL ARAUJO BARBOSA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PPCEP.pdf	17/12/2018 16:44:23	DANIEL ARAUJO BARBOSA	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	17/12/2018 16:40:47	DANIEL ARAUJO BARBOSA	Aceito
Outros	Sandra.pdf	17/12/2018 15:22:39	DANIEL ARAUJO BARBOSA	Aceito
Outros	Apreciacao.pdf	17/12/2018 14:06:07	DANIEL ARAUJO BARBOSA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Concordancia.pdf	17/12/2018 14:03:41	DANIEL ARAUJO BARBOSA	Aceito
Folha de Rosto	Rosto.pdf	08/11/2018 13:53:10	DANIEL ARAUJO BARBOSA	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	06/11/2018 10:58:28	DANIEL ARAUJO BARBOSA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Endereço: Rua Cel. Nunes de Melo, 1000

Bairro: Rodofo Teófilo

UF: CE

Município: FORTALEZA

Telefone: (85)3366-8344

CEP: 60.430-275

E-mail: comepe@ufc.br

UFC - UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ /



Continuação do Parecer: 3.227.717

FORTALEZA, 27 de Março de 2019

---

**Assinado por:**  
**FERNANDO ANTONIO FROTA BEZERRA**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua Cel. Nunes de Melo, 1000

**Bairro:** Rodolfo Teófilo

**CEP:** 60.430-275

**UF:** CE **Município:** FORTALEZA

**Telefone:** (85)3366-8344

**E-mail:** [comepe@ufc.br](mailto:comepe@ufc.br)