

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

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

Commitment and work performance: analysis in a small retail company

Mário Teixeira Reis Neto
Universidade FUMEC
mario.reis@prointernet.com.br

Zélia Miranda Kilimnik
Universidade FUMEC
zeliamk@gmail.com

Eduardo Cardoso Melo
Universidade FUMEC
educmelo@gmail.com

Kelly Soares Theotônio
Universidade FUMEC
profkellysoares@gmail.com

Resumo

Este estudo teve como principal objetivo analisar as relações do comprometimento organizacional da equipe de vendas da pequena empresa de varejo, com o desempenho individual de seus componentes. O comprometimento organizacional, em suas abordagens, afetiva e instrumental, foi medido por meio de uma escala, primeiramente desenvolvida por Bastos (1993) e, posteriormente, validada por Menezes e Bastos (2010a). Foi feito um estudo, qualitativo e quantitativo, em uma empresa líder em seu mercado de atuação. E, para a avaliação do desempenho dos vendedores, foram utilizados três indicadores: avaliação do coordenador direto; auto-avaliação; e valor de percentual recebido sobre as vendas durante um determinado período. Foi possível identificar um alto percentual de colaboradores comprometidos com a organização, especialmente sob a abordagem instrumental. Isso foi interpretado como uma consequência das relações de trabalho estabelecidas pela empresa, pautadas pela ênfase em resultados e por uma elevada rotatividade de pessoal. Encontrou-se ainda uma correlação positiva entre o comprometimento organizacional e o desempenho individual (avaliação do coordenador), assim como uma diferença significativa entre os valores médios do percentual recebido sobre as vendas, a favor dos vendedores identificados na pesquisa como empregados comprometidos.

Palavras chave: comprometimento; desempenho; varejo; pequena empresa

Abstract

The main objective of this study was to analyze the relationship between organizational commitment of the salesmen and their individual performance. The organizational commitment in their affective and instrumental approaches was measured by the scale first developed by Bastos (1993) and later validated by Menezes and Bastos (2010a). It was done a qualitative quantitative study in a leader company in its market and the performance was evaluated using three indicators: direct boss assessment, self-appraisal and commission on sales received during a given period. It was possible to identify a high percentage of organizational commitment, especially in the instrumental approach. This was interpreted as a consequence of labor relations established by the

Mário Teixeira Reis Neto, Zélia Miranda Kilimnik, Eduardo Cardoso Melo,
Kelly Soares Theotônio

company, guided by an emphasis on results and a high turnover of staff. It was found a positive correlation between organizational commitment and performance (direct boss evaluation) and a significant difference between the average commission on sales and the committed salesmen.

Keywords: performance; retail; small business

1. INTRODUÇÃO

No dinâmico mercado atual, no qual as pessoas muitas vezes são tratadas como simples “recursos”, o vínculo dos trabalhadores com as organizações em diversas ocasiões tende a enfraquecer. E, muitos deles, restringem suas ações à execução das tarefas, de forma a somente manter a atual condição de trabalho.

As empresas se deparam muitas vezes com um problema ainda mais sério: o baixo desempenho de seus profissionais. Em boa parte das situações, a melhoria no desempenho reflete-se, positivamente, nos resultados obtidos (especialmente nos financeiros). É sugestivo que a empresa busque identificar quais são os fatores que estão associados a esse problema, para, posteriormente, propor mudanças que objetivem a sua solução.

Autores como Meyer e Allen (1997) advertem sobre a necessidade da avaliação do impacto das práticas de gestão com pessoas no comprometimento das mesmas. Isso, de maneira que se determine como ele é formado, para que seja viável o desenho de um novo sistema de recursos humanos, o que poderia resultar em melhora no desempenho individual e organizacional.

Nos estudos que abordam o tema comprometimento e suas relações com o desempenho, uma premissa existente é a de que altos níveis de comprometimento por si só geram altos níveis de desempenho (MEDEIROS, 2005). Atualmente, mesmo com a possível influência de outros fatores sobre o desempenho, como a remuneração e a satisfação, o comprometimento é encarado como um significativo fator capaz de proporcionar melhoria real no desempenho de indivíduos (MACIEL e CAMARGO, 2011).

O objetivo central do presente estudo consiste identificar o grau de associação existente entre o comprometimento organizacional (sob a abordagem comportamental) e o desempenho individual de colaboradores do setor de vendas de uma pequena empresa de varejo. Com essa pesquisa, buscou-se ampliar o entendimento sobre as possíveis relações existentes entre o comprometimento e o desempenho das pessoas da organização. Isso, além de identificar se o desempenho está mais frequentemente associado ao comprometimento afetivo ou ao instrumental. Procurou-se, ainda, contribuir para o incremento das pesquisas que avaliam o comprometimento dos trabalhadores por meio de seu comportamento individual.

Neste sentido, a questão que norteou todo o trabalho foi: qual o grau de associação existente entre o comprometimento organizacional e o desempenho individual?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Comprometimento organizacional

O tema “comprometimento” começou a ganhar popularidade principalmente a partir do estudo publicado pela equipe de Mowday, Porter e Steers (1979) com a validação de um questionário (*Organizational Commitment Questionnaire – OCQ*), capaz de medir o nível de comprometimento. Desde então, muitos autores vêm tentando definir o construto “comprometimento”, delimitar sua abrangência e enumerar quais características básicas um indivíduo deve possuir para ser considerado “comprometido”.

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

Veloso *et al.* (2007) observam que considerável parte dos estudos que tratam do tema comprometimento foi desenvolvida utilizando-se a vertente organizacional, fato este que contribuiu para a errada interpretação deste conceito como sendo sinônimo de comprometimento individual.

Em um trabalho referencial acerca do tema comprometimento, Bastos (1995, 1997) afirma que, apesar de o termo em questão possuir um núcleo que possibilita interpretações diversas, a ideia de “engajamento em um curso de ação” aparenta ser a principal dimensão utilizada nas produções científicas para denotar o construto comprometimento e seus conceitos correlatos. “Fica patente, portanto, que o conceito de comprometimento possui um caráter motivacional. Comprometer-se refere a uma propensão a agir; de se comportar de determinada forma” (BASTOS, 1995, p. 5).

Uma pesquisa, realizada por Botelho e Paiva (2011), com servidores públicos do Fórum Lafayette, Belo Horizonte (MG), apontaram maior comprometimento dos servidores com sua própria carreira do que efetivamente com a instituição. Os motivos apontados para este resultado foram “a falta de infraestrutura, a sobrecarga de trabalho, a falta de perspectivas no plano de carreira e principalmente a falta de valorização do servidor” (BOTELHO e PAIVA (2011, p. 1278).

Para Mowday *et al.* (1982) o ato de estar comprometido demonstra que o indivíduo é realmente movido pela vontade de ver a tarefa finalizada e os objetivos traçados previamente alcançados, da melhor e mais efetiva maneira possível. Ressalta-se, também, a utilização do conceito de comprometimento a uso cotidiano, como: identificação, apego, compromisso, engajamento, envolvimento com objetivos e valores, exercer esforço, desejo de permanecer e de continuar (BASTOS *et al.*, 1997; BOTELHO E PAIVA, 2011).

O comprometimento organizacional é um dos mais relevantes construtos da área do comportamento organizacional e procura estudar os vínculos que um indivíduo estabelece com sua organização e, o impacto sobre o desempenho em todas as suas dimensões (MENEZES e BASTOS, 2009; ROWE *et al.*, 2011). Rutherford *et al.* (2011) realizaram pesquisa com 213 vendedores coreanos e os resultados do estudo apontaram que somente o comprometimento organizacional é diretamente relacionado ao aumento do desempenho individual.

Para Robbins *et al.* (2011), a principal contribuição deste campo é a verificação do impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional são capazes de desempenhar no comportamento dentro das próprias organizações, objetivando principalmente aplicar este conhecimento em benefício do aperfeiçoamento da eficácia de uma determinada organização.

2.2 Principais vertentes do comprometimento organizacional

Na ótica de Bastos (1993), grande parte das pesquisas sobre o comprometimento organizacional pode ser balizada por meio de cinco abordagens: afetiva; calculativa; normativa; sociológica; e comportamental.

A abordagem afetiva (também chamada de atitudinal) ocorre quando o colaborador sente uma forte identificação com os objetivos, as metas e a organização da qual faz parte. Além disto, há um desejo de manter-se como seu membro e um esforço em prol da mesma. Nesse sentido, é

Mário Teixeira Reis Neto, Zélia Miranda Kilimnik, Eduardo Cardoso Melo,
Kelly Soares Theotônio

aceitável que a identificação da pessoa com os valores e com os objetivos da organização possa vir a ser um considerável facilitador na consecução desses objetivos, especialmente em decorrência da relação existente entre ambas (pessoa – organização). Em consonância com esta ideia, Müller *et al.* (2005) concluíram, por meio de uma pesquisa bibliográfica, que altos níveis de comprometimento de base afetiva geram implicações relevantes no alcance dos objetivos organizacionais.

Em pesquisa recente, Menezes e Bastos (2011) constataram que o comprometimento organizacional atitudinal é um construto unidimensional, pois a pesquisa apontou que a base do vínculo entre o trabalhador e a organização se dá pela dimensão afetiva. Desta forma, a base instrumental é descartada como uma dimensão do comprometimento organizacional.

As pesquisas de Basso e Antoni (2009) e Carvalho *et al.* (2011), corroboram o destaque à abordagem afetiva, já que os resultados apontaram, respectivamente, uma presença forte do componente afetivo e, o comprometimento organizacional mais bem caracterizado pelo vínculo afetivo.

Maciel e Camargo (2011) concluem que, a satisfação no trabalho exerce influência, principalmente, sobre as dimensões afetiva e moral e que, as dimensões afetiva e instrumental não exercem efeitos diretos sobre a cooperação no trabalho.

Na abordagem *calculativa*, ou *instrumental*, o comprometimento é encarado como função das perdas e ganhos percebidos pelo empregado como membro da organização. Sob este enfoque, ele permanecerá nela enquanto estiver colhendo benefícios e o custo de mudança for maior que o benefício percebido após a mesma. Quando seus investimentos tornarem-se maiores que os ganhos obtidos, a tendência é o abandono da organização.

Pesquisa realizada por Rowe e Bastos (2010), com docentes do ensino superior brasileiro, sinalizou que, quanto maior o vínculo instrumental (vínculo com a organização devido à falta de alternativas de trabalho), menor o desempenho acadêmico. Já em outra pesquisa, realizada por Bastos e Menezes (2010), com 1.869 trabalhadores, o resultado apontou que a base afetiva é a variável que prediz mais fortemente a permanência do trabalhador na organização.

Já na abordagem *normativa*, derivada do Modelo de Intenções Comportamentais proposto por Fishbein (1967), o comprometimento é entendido como a internalização das pressões normativas sofridas pelo indivíduo, de modo que seu comportamento se torna estritamente alinhado com os objetivos e interesses da organização. É importante ressaltar que essas normas e controles exercidos pela organização não necessariamente são explícitos e divulgados claramente. Em considerável número de situações, as pressões normativas advêm da própria cultura organizacional, especialmente no momento em que essa inicia o processo de imposição do seu comportamento no ambiente e, por conseqüência, a seus colaboradores.

A abordagem *sociológica* (BASTOS, 1993), também chamada de enfoque da autoridade no trabalho, enfatiza o comprometimento do empregado como a vontade de permanecer no emprego atual a partir do momento que ele identifica a relação existente de autoridade/subordinação. Nesta abordagem, é necessário ressaltar que o controle sobre o trabalho dos indivíduos tem papel fundamental nas etapas de identificação da relação de autoridade/subordinação por parte dos trabalhadores, sendo que esta é uma questão que deve ser

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

fortemente debatida, de forma até mesmo a propiciar uma maior participação dos próprios colaboradores envolvidos nas decisões organizacionais (BASTOS E ANDRADE, 1995).

A abordagem *comportamental* (BASTOS, 1993) é a menos explorada nas pesquisas pelo fato de trabalhar com as atitudes do indivíduo, o que torna difícil sua mensuração quantitativa. Sob essa ótica, o comprometimento é identificado a partir da manutenção de condutas específicas e da coerência entre as atitudes do empregado e seu comportamento. O empregado busca, essencialmente, evitar possíveis inconsistências entre suas atitudes e seu comportamento, alinhando assim suas idéias e comportamentos com os esperados pela organização. A principal característica da perspectiva comportamental advém do fato de que os indivíduos basicamente se comprometem com ações, sendo que as atitudes passam a ser geradas diretamente pelos seus comportamentos (MENEZES e BASTOS, 2009). De acordo com Mowday *et al.* (1982), o comprometimento comportamental está intimamente relacionado à maneira como as pessoas passam a ser parte de uma determinada organização e como elas lidam com isso.

Apesar de existirem muitos estudos que tratam como mensurar o comprometimento comportamental ainda existe muito campo para ser estudado (MEDEIROS *et al.*, 2003). A este respeito, Bastos (1995) alerta que a medição do comprometimento comportamental não deve ser simplesmente balizada pelo que os indivíduos explicitam a respeito de suas intenções para com a organização. Alguém pode dizer uma coisa e fazer outra, logo o comportamento é observável e não necessariamente dito. O foco é na ação ou no resultado da ação (MENEZES e BASTOS, 2009). Em outras palavras, “dizer” é atitudinal, enquanto “fazer” é comportamental, portanto as escalas de atitude são baseadas nas crenças dos indivíduos enquanto que as comportamentais são baseadas nas ações efetivamente realizadas.

2.3. Desempenho

As mudanças ocorridas na década de 90, viabilizadas em boa parte graças às evoluções tecnológicas, geraram profundas transformações no contexto organizacional. Atualmente, há maior exigência por qualificações para organizações que queiram se manter integradas a outros mercados (SOFO, 2007). Neste sentido, Medeiros e Albuquerque (2005) ressaltaram a difícil busca das organizações por pessoas que apresentam desempenho superior, ou seja, que apresenta um rendimento acima do esperado, em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas, fato este que acaba por gerar gastos estimáveis nos processos de seleção e nos programas de retenção de talentos. Além disso, é importante que as empresas conheçam seu próprio desempenho sob as mais diversas perspectivas, delimitando assim seus pontos fracos e fortes, para posteriormente definir suas estratégias de ação.

Segundo Ensslin *et al.* (2008) o desempenho positivo depende da responsabilidade compartilhada entre o nível gerencial e seus colaboradores e que pode, por consequência, promover o alcance da estratégia organizacional. Sofo (2007) complementa que, o desenvolvimento dos recursos humanos através da aprendizagem organizacional contínua tem como objetivo a vantagem competitiva duradoura e melhores relações humanas.

Yuhee e Takeuchi (2010) concluíram em sua pesquisa que, maior desempenho pode ser obtido quando a liderança é suportada pela cultura organizacional, o que contribui para a redução do absenteísmo e turnover. Menezes e Bastos (2010b) desenvolveram e validaram a EICCO para avaliar intenções comportamentais de permanência na organização. Em outro estudo, Bastos e Menezes (2010, p. 299), verificaram que “a medida de intenções de permanência na organização

Mário Teixeira Reis Neto, Zélia Miranda Kilimnik, Eduardo Cardoso Melo, Kelly Soares Theotônio

não pode ser predita significativamente por nenhuma das variáveis que compõem a base instrumental”.

O desempenho apresenta muitos problemas de mensuração (LYSTER e ARTHUR, 2007), tendo em vista a influência de fatores como a natureza sistêmica da organização, a disponibilidade de serviços de apoio, as restrições normativas, sobre os quais os indivíduos têm pouca ou nenhuma influência, dentre outros. Outros aspectos dizem respeito a limitações cognitivas, sendo reconhecida a remota possibilidade de o indivíduo otimizar o seu desempenho, bem como o fato desse desempenho não consistir, apenas, no que o próprio indivíduo realiza. Segundo Dayaran (2010) deve-se também, levar em consideração a influência que o indivíduo exerce sobre o desempenho de terceiros no contexto organizacional. Sendo que a influência é a ação que uma pessoa ou um elemento exerce, diretamente ou indiretamente, sobre o desempenho de outra.

Um aspecto relevante do desempenho refere-se à escolha das unidades de medidas que sejam válidas, confiáveis e precisas. De qualquer forma, existem muitas maneiras diferentes que podem ser usadas para avaliar o desempenho de um indivíduo. A dificuldade está em criar índices que possam ser mensurados e comparados. Lawler (2000) acrescenta que cada pessoa ou equipe deve ser avaliada segundo fatores específicos e objetivos ligados ao dia-a-dia. O problema é que algumas organizações julgam importante valorizar fatores de difícil quantificação, tais como a análise e julgamento, a colaboração com o grupo, a criatividade, a dedicação e a iniciativa. Sendo de difícil julgamento, representarão fonte de conflito entre avaliadores e avaliados. Segundo Landy e Farr (1983) a alternativa para medir esses focos ou dimensões da personalidade é procurar quantificar os resultados produzidos por eles ou, pelo menos, identificar claramente o comportamento necessário. Como exemplo, a confiabilidade pode ser medida por meio do cumprimento de prazos e metas. O fato é que o desempenho pode ser afetado pelos colegas, supervisores, máquinas, fornecedores e muitas outras variáveis.

Apesar das dificuldades apresentadas, as organizações devem mensurar o desempenho de seus funcionários utilizando a avaliação de desempenho individual como ferramenta para acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores, por meio da percepção do gestor (REZENDE *et al.*, 2011).

2.4 O desempenho de profissionais de vendas

De acordo com Cavalcante (2005) é necessário sustentar uma força de vendas comprometida com a organização, seus objetivos e valores, entretanto um indivíduo considerado comprometido com a organização não necessariamente terá um melhor desempenho do que outro que esteja com uma intensidade mais baixa de comprometimento. Isso realmente pode acontecer, pois outras variáveis são capazes de influenciar o desempenho, tanto para níveis mais elevados como para níveis insatisfatórios, mesmo de indivíduos fortemente comprometidos. Dentre essas variáveis, também chamadas de intervenientes, destacam-se a satisfação, o clima organizacional e o programa de metas e remunerações vigentes na organização. Portanto, ao realizar a avaliação dos empregados, a empresa deve ter consciência de verificar o atendimento dessas variáveis, para não correr o risco de interpretar possíveis associações entre o desempenho individual e o comprometimento de seus colaboradores de forma errônea.

O volume de vendas (individual ou por equipes) é, muitas vezes, o principal e único indicador utilizado na avaliação do desempenho sob a perspectiva das finanças, além de também proporcionar subsídios para premiar a força de vendas da empresa. Contudo, no que se refere à

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

perspectiva de clientes, pelo fato da base de consumidores da organização estar profundamente conectada aos vendedores diretos, é interessante que a avaliação englobe indicadores que associem o relacionamento dos vendedores com os clientes, como, por exemplo, um índice de satisfação com o atendimento prestado (MADHANI, 2010).

Em outras palavras, para a empresa não deve interessar somente o vendedor ter um excelente volume de vendas, se ele não consegue satisfazer o cliente com seu atendimento, pois, dada a atual concorrência, é possível que esse mesmo cliente procure outro local para fazer sua próxima compra. Justamente por isso, torna-se da maior importância, conjugar diversos indicadores de desempenho, entre eles, a auto-avaliação e a avaliação pelo supervisor, ao qual geralmente são canalizados os elogios e reclamações dos clientes acerca do desempenho dos vendedores.

No presente estudo, foram utilizados diversos indicadores de desempenho dos vendedores com o objetivo de minimizar os problemas acima mencionados, embora não tenha sido possível realizar uma pesquisa direta com clientes, sobre a sua satisfação com os vendedores da empresa pesquisada.

3. MÉTODO

A abordagem adotada para o estudo do comprometimento é a proposta por Menezes e Bastos (2010a), que foca o comprometimento dos indivíduos sob a perspectiva comportamental, definindo para sua mensuração duas dimensões: *afetiva* e *instrumental*. Nesta linha, o modelo constituído coleta indicadores sobre o desempenho individual dos participantes para correlacioná-los com o comprometimento perante a organização.

Esta pesquisa é caracterizada como *aplicada* porque foi projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente (COLLINS; HUSSEY, 2005). Ela também é *descritiva* porque o método de estudo buscou descrever o comportamento dos indivíduos em relação ao fenômeno comprometimento organizacional, além de detalhar os fatos das relações que porventura existiam entre esse fenômeno e o desempenho individual dos pesquisados.

Quanto à lógica de pesquisa, este estudo pode ser caracterizado como estritamente *dedutivo*, pois sua estrutura conceitual e teórica sobre os construtos comprometimento e desempenho foi desenvolvida inicialmente para depois ser testada pela observação empírica. No que se refere aos meios de sua execução, a pesquisa baseou-se na metodologia denominada *survey*, caracterizada por extrair uma amostra de indivíduos de uma determinada população, estudá-la e produzir inferências a seu respeito, mediante a aplicação de um questionário (VERGARA, 2011).

3.1 Delimitação do campo

O estudo foi realizado em uma livraria criada em 1970 que é líder em seu segmento de mercado em Belo Horizonte - MG. Além da venda de livros, ela comercializa *CD's*, *DVD's*, material de escritório, papelaria e presentes. Foram pesquisados todos os 95 vendedores das 8 unidades com maior volume de vendas da empresa (sob a perspectiva financeira), todas elas com atuação em shopping centers (seis se localizam nas cidades de Belo Horizonte, uma em Contagem e outra em Betim). Levou-se em consideração o fato de que nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, o volume financeiro de vendas nas unidades chega a duplicar por conta do que a empresa chama de "Período Escolar" (período com grandes vendas de materiais escolares).

Mário Teixeira Reis Neto, Zélia Miranda Kilimnik, Eduardo Cardoso Melo, Kelly Soares Theotônio

Sendo assim, a pesquisa considerou um intervalo de tempo com baixa influência de vendas de itens sazonais. É importante ressaltar que a escolha do corpo de vendedores da empresa como unidade de estudo, deve-se à sua representatividade nas unidades do grupo (cerca de 80% dos colaboradores) e à maior possibilidade de mensuração do desempenho individual.

3.2 Instrumento de coleta de dados

Os dados foram coletados pessoalmente pelo pesquisador por meio da aplicação de questionários estruturados com os vendedores. Para o levantamento dos dados relativos ao comprometimento organizacional foi utilizado a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), desenvolvida por Bastos (1993) e validada por Menezes e Bastos (2010a). Ela consiste em 20 questões com escala de 7 pontos, que mede a aceitação do entrevistado com a situação proposta. O desempenho dos empregados foi avaliado por meio de três formas. A primeira foi uma auto-avaliação feita por um questionário com 20 questões apresentando variação de 1 (nunca) a 10 (sempre). O segundo indicador utilizado foi uma nota, com intervalo de 1 a 10, atribuída pelo coordenador de cada área de negócio da empresa ao desempenho dos respondentes sob sua responsabilidade. O terceiro indicador foi o valor total do percentual recebido sobre as vendas, doravante citado como comissão, recebida pelo entrevistado no período estipulado pela pesquisa. Desta forma, estes indicadores foram empregados para se estudar as relações do desempenho com o comprometimento.

3.3 O tratamento dos dados coletados

Os dados coletados foram tratados pelo *software Statistical Package for Social Science-SPSS*, versão 15.0, utilizando procedimentos inferenciais e descritivos, sendo considerado como estatisticamente significativa as diferenças com $p < 0,05$. A geração de escores de comprometimento organizacional e suas dimensões foram realizadas por meio de análise descritiva simples, utilizando-se frequências, médias e desvio-padrão. Com estes resultados, procedeu-se a verificação das relações entre o comprometimento e as variáveis de caracterização do universo pesquisado. As relações entre o comprometimento e os indicadores de desempenho foram obtidas com a análise de correlação de Pearson.

Para avaliar o nível comprometimento organizacional utilizou-se a média aritmética simples das questões que compõem a escala de 1 a 7. Como regra de decisão para avaliação da existência ou não de comprometimento utilizou-se o agrupamento do

QUADRO 1:

QUADRO 1. Categorização da Escala de Comprometimento Organizacional

| Valor da média | Avaliação |
|----------------|------------------|
| 1 a 4 | Não comprometido |
| Mais de 4 | Comprometido |

Fonte: Elaborado pelos autores

Para operacionalização dos construtos relacionados ao tipo de comprometimento foi utilizada a codificação apresentada no QUADRO 2 com as questões do QUADRO 3:

QUADRO 2. Categorização da Escala de Comprometimento Organizacional

| Resposta | Avaliação |
|----------|-----------|
| Nenhum | -1 |
| Pouca | 0 |
| Muita | 1 |

Fonte: Elaborado pelos autores

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

QUADRO 3. Questões para levantar o comprometimento afetivo e instrumental

| Questão | Comprometimento |
|---|-----------------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado a organização | Afetivo |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma | Instrumental |

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante dessa codificação, procedeu-se o somatório das questões que correspondem a cada um dos tipos de comprometimento. Assim uma soma com total negativo indica ausência de comprometimento (afetivo ou instrumental) e valores positivos indicam a existência de comprometimento. Deve-se destacar que nenhum indivíduo obteve um total zero. Como resumo obteve-se uma única variável para cada tipo de comprometimento (afetivo ou instrumental) que possui caráter dicotômico (comprometido ou não). Quando o interesse residia no nível de comprometimento (afetivo ou instrumental), utilizou-se a soma total como medida, pois esta possibilitou a obtenção de médias, desvio padrão.

O trabalho de campo contou ainda com uma parte qualitativa realizada no final da investigação. Tomou-se o relatório preliminar com as análises estatísticas como roteiro para a reunião com um dos sócios da empresa para colher suas opiniões em relação a todos os resultados encontrados, tentando especialmente justificá-los sob a ótica da organização.

3.4 Caracterização dos pesquisados

Foi identificado ligeiro predomínio de participantes do sexo feminino (52%) em relação aos do sexo masculino (48%) dentre as 95 pessoas. No que se refere à faixa etária dos participantes, as maiores concentrações estão nos grupos de 25 a 30 anos (40%) e de 31 a 35 anos (23%). Por outro lado, apenas 3% dos participantes possuem mais de 40 anos e a média de idade entre todos os participantes é de 29 anos.

No tocante ao estado civil, a maioria (49%) dos participantes afirmou ser solteiro(a), porém o percentual dos(as) casados(as) também é significativo (42%) em relação ao universo pesquisado. Apenas um pequeno percentual de participantes (8%) afirmou ser desquitado(a).

Dentre os pesquisados, 41% estão matriculados em algum curso de graduação, sendo que outros 25% já possuem o nível superior completo. Esse alto índice de universitários e graduados pode ser explicado pelo fato de a empresa auxiliar financeiramente os empregados que fazem algum curso de graduação, pagando 30% do valor da mensalidade. A ampla maioria dos pesquisados (61%) não participou de nenhum curso de aperfeiçoamento neste período, enquanto outra parcela menor (39%) afirmou ter participado de pelo menos um curso.

No que se refere ao nível de renda, as maiores concentrações estão nos grupos de R\$601,00 a R\$900,00 (50%) e no de R\$901,00 a R\$1.200,00 (42%). Isto pode indicar certa homogeneização nos níveis salariais, especialmente com relação aos que atuam no setor de vendas. Com relação ao tempo de serviço, a maioria trabalha na empresa há menos de 5 anos, correspondendo a 77,90% dos pesquisados, enquanto somente 22,10% estão na organização há mais de cinco anos.

Sintetizando, os pesquisados tem em média três anos e sete meses de serviço, possuem um perfil de adulto jovem, estudante em sua maioria, que deixa a empresa pouco após a conclusão do curso superior.

Mário Teixeira Reis Neto, Zélia Miranda Kilimnik, Eduardo Cardoso Melo, Kelly Soares Theotônio

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Levando-se em consideração a categorização apresentada no QUADRO 1 foi possível identificar no universo dos pesquisados que 77,9% mostraram-se comprometidos com a organização, enquanto apenas 22,1% revelaram-se não comprometidos. Este resultado foi explicado pelo sócio da empresa com a seguinte frase: *“Acredito que o número de funcionários comprometidos foi alto porque a empresa ajuda no crescimento profissional deles, promovendo cursos e ajudando no pagamento da faculdade daqueles que estão regularmente matriculados”*.

Conforme evidenciado na TABELA 1. ao se comparar a intensidade do comprometimento organizacional com a escolaridade, verificou-se que os respondentes com nível superior incompleto, ou completo, apresentaram um comprometimento significativamente maior, respectivamente 82,1% e 87,5% das pessoas que se enquadram neste grupo, em relação a aqueles com somente o ensino médio completo, 63,3%. Apesar dos empregados dos níveis médio incompleto e pós-graduado apresentarem 100% de comprometimento apenas um empregado se enquadrou em cada faixa, sendo seu resultado, portanto, não representativo.

TABELA 1
Comprometimento Organizacional por faixa etária

| NÍVEL DE ESCOLARIDADE | NÃO COMPROMETIDO | COMPROMETIDO |
|-----------------------|------------------|--------------|
| Médio incompleto | 0,0% | 100,0% |
| Médio completo | 36,7% | 63,3% |
| Superior incompleto | 17,9% | 82,1% |
| Superior completo | 12,5% | 87,5% |
| Pós-graduado | 0,0% | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa

Para Mowday *et al.* (1982), os indivíduos com maior educação possuem expectativas mais amplas em relação à organização e mais oportunidades de emprego. Para o sócio da empresa, esse resultado era esperado *“... pois os funcionários que somente concluíram o ensino médio não recebem nenhum benefício, como o que é oferecido para aqueles que estão matriculados no ensino superior”*.

Estes resultados não corroboram a pesquisa de Heizer *et al.* (2009, p. 24), com 47 funcionários de uma empresa do ramo de informática de Belo Horizonte-MG que, em relação à escolaridade, *“apurou-se que quanto maior o seu grau, menor a intensidade do comprometimento”*.

Continuando as investigações sobre o comprometimento, a TABELA 2 a seguir mostra a distribuição dos pesquisados segundo a faixa etária.

TABELA 2
Comprometimento Organizacional por faixa etária

| FAIXA ETÁRIA | NÃO COMPROMETIDO | COMPROMETIDO |
|------------------|------------------|--------------|
| De 19 a 24 anos | 14,3% | 20,3% |
| De 25 a 30 anos | 14,3% | 47,3% |
| De 31 a 35 anos | 33,3% | 20,3% |
| De 36 a 40 anos | 28,6% | 10,8% |
| Acima de 40 anos | 9,5% | 1,4% |

Fonte: Dados da pesquisa

Ao contrário do indicado por Meyer *et al.* (1993) que sugerem que aqueles trabalhadores com maior idade apresentam maior comprometimento com a organização, os dados colhidos no

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

presente estudo permitem afirmar que quanto maior a idade dos empregados, menor é o percentual de indivíduos comprometidos com a organização. Uma possível explicação para tal resultado consiste no fato já comentado de a empresa apenas oferecer incentivos aos empregados que estão cursando nível superior.

4.1 Caracterização dos pesquisados em relação às dimensões afetiva e instrumental

Foi utilizada uma escala de três pontos com as opções “nenhuma”, “pouca” e “muita importância” para se obter um nível geral de indivíduos comprometidos afetivamente e outra similar no que se refere ao comprometimento instrumental, após cada questão avaliativa do grau de comprometimento organizacional, conforme visto no QUADRO 2 e 3. Assim, foi possível identificar que apenas 37,9% dos pesquisados demonstraram possuir um comprometimento afetivo para com a organização, enquanto que 62,1% se mostraram não comprometidos afetivamente. Sob o ponto de vista instrumental, 65,3% dos empregados estavam comprometidos ao passo que 34,7% se mostraram não comprometidos. Este resultado vem ao encontro das conclusões de Souza (2003), em seu estudo sobre o impacto das fusões e aquisições no comprometimento organizacional dos funcionários de instituições bancárias, que também encontrou uma maior parcela de comprometidos instrumentalmente.

O alto percentual de comprometidos apenas sob a dimensão instrumental pode ser entendido como uma possível tendência da classe trabalhadora, mas pode ser atribuído ao fato de a própria empresa pesquisada manter um relacionamento de natureza mais calculativo com seus empregados, como demonstra a frase do sócio da empresa: *“Da mesma forma que os funcionários ficam aqui enquanto estão satisfeitos com o que oferecemos, nós também só continuamos com aqueles que geram bons resultados, especialmente os financeiros”*. Esse resultado pode ser interpretado como representativo da maneira como a empresa lida com os empregados atualmente, dando mais ênfase aos resultados e de como esses reagem a esse tipo de tratamento.

Os resultados encontrados não corroboram os apontamentos da pesquisa realizada por Santos Filho e Mourão (2011, p. 75) que afirmam que “as pesquisas sobre comprometimento devem se concentrar, sobretudo, na base afetiva”, já que a análise dos dados apontaram o comprometimento de ordem afetiva superior ao normativo.

4.2 Resultados dos indicadores de desempenho levantados

Os indicadores de desempenho dos empregados pesquisados apontaram elevadas avaliações, em uma escala de 0 a 10. No que se refere ao desempenho individual avaliado pelo coordenador direto foi obtida uma média de 8,39 e 8,36 no que tange a auto-avaliação dos participantes. Observou-se que a menor nota dada pelo coordenador a um empregado foi seis, ao passo que a menor nota de uma auto-avaliação foi cinco. Possivelmente, essas altas notas dadas pelos coordenadores aos colaboradores refletem a atual política de promoção utilizada pela empresa, sintetizada assim pelo sócio entrevistado: *“Temos uma política interna de sempre promover para o cargo de coordenador de área aquele vendedor que demonstra ter capacidade de gerenciamento e se destaca na empresa, tanto no que se refere ao valor vendido quanto em questões de relacionamento com outros membros da equipe. Talvez por esse motivo as notas dadas tenham sido relativamente altas, pois a maioria de nossas equipes de venda é coordenada por um ex-vendedor, que provavelmente tem uma ligação maior com os vendedores atuais”*.

O terceiro indicador utilizado para medir o desempenho foi o valor total recebido como comissão no período pesquisado conforme pode ser visto na TABELA 3 a seguir:

TABELA 3
Média das comissões recebidas por unidade

| UNIDADE | MÉDIA | DESVIO PADRÃO | N |
|---------|------------|---------------|----|
| 1 | R\$ 805,64 | 98,03 | 14 |

Mário Teixeira Reis Neto, Zélia Miranda Kilimnik, Eduardo Cardoso Melo,
Kelly Soares Theotônio

| | | | |
|---|--------------|--------|----|
| 2 | R\$ 974,33 | 146,83 | 15 |
| 3 | R\$ 834,27 | 283,92 | 15 |
| 4 | R\$ 474,62 | 129,82 | 13 |
| 5 | R\$ 1.040,60 | 235,13 | 10 |
| 6 | R\$ 853,25 | 83,45 | 8 |
| 7 | R\$ 669,22 | 170,26 | 9 |
| 8 | R\$ 922,82 | 174,13 | 11 |

Fonte - Dados da pesquisa

Observa-se que a média da unidade 5 foi de R\$1.040,60 para 10 pessoas, enquanto que a da unidade 4 foi de apenas R\$ 474,62 com 13 pessoas. Se for considerado que a média para os 95 participantes foi de R\$ 820,88, os resultados da unidade 4 estão claramente evidenciando uma situação anômala que foi explicada pelo sócio da empresa por meio da seguinte afirmação: “...lá todos os coordenadores de área não foram selecionados dentre os próprios vendedores, mas sim por um processo de seleção externo. Isso gerou um clima ruim entre a equipe de vendas e os novos coordenadores. Estamos tendo certas dificuldades para resolver esta situação”.

Trata-se, portanto de uma crise localizada, já percebida pela diretoria e suas conseqüências contribuíram para diferenciar os números desta investigação. Mais adiante, outras dimensões desse problema gerencial serão apontadas neste trabalho.

4.3 Análise das relações entre as variáveis estudadas

Para se alcançar os objetivos propostos foram analisadas: 1) as relações entre os três tipos de comprometimento avaliados; 2) as relações entre os tipos de comprometimento e os indicadores de desempenho.

No primeiro grupo de relações, foi encontrada correlação negativa entre o comprometimento afetivo e o comprometimento instrumental (-0,688), assim como sugerem Meyer *et al.* (1993). Por outro lado houve correlação positiva entre comprometimento organizacional e comprometimento afetivo (0,612), enquanto que a correlação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento instrumental revelou-se negativa (-0,464). Em todos estes casos, houve significância estatística, pois o valor p (abaixo das correlações) foi igual a 0,000 conforme apresentado na TABELA 4.

TABELA 4
Correlação entre o comprometimento e desempenho dos empregados

| Tipos de comprometimento e indicadores de desempenho | Organizacional | Afetivo | Instrumental | Avaliação pelo coordenador | Auto-avaliação |
|--|------------------------|------------------------|-----------------|----------------------------|----------------|
| Afetivo | 0,612 0,000 | | | | |
| Instrumental | -0,464 0,000 | -0,688 0,000 | | | |
| Avaliação pelo coordenador. | 0,285 0,014 | 0,003 0,978 | 0,005 0,965 | | |
| Auto-avaliação | -0,111 0,348 | -0,147 0,211 | -0,005 0,966 | 0,023 0,846 | |
| Comissões recebidas pelas vendas | 0,131 0,266 | -0,019 0,875 | -0,032 0,787 | 0,171 0,145 | 0,053 0,654 |

Fonte - Dados da pesquisa processados pelo *software SPSS*.

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

Estes achados corroboram os resultados da pesquisa de He *et al.* (2011) que indicam o efeito positivo significativo do comprometimento afetivo sobre comprometimento normativo.

No segundo bloco de correlações, foi feita uma análise entre o comprometimento organizacional e os três indicadores de desempenho adotados na pesquisa, incluindo também as dimensões afetiva e instrumental. Com o indicador avaliação do coordenador, a correlação com o comprometimento organizacional foi de 0,285 para um valor $p = 0,014$.

Por outro lado, ao se correlacionar o comprometimento (afetivo e instrumental) com os demais indicadores de desempenho (autoavaliação e comissão recebida) não houve significância estatística, porque os valores de p foram superiores a 0,05 (valores de p sem negrito na TAB.4). O próprio sócio da empresa, quando lhe foi dito que não houve correlação entre estas variáveis, declarou: “*Não percebo que aqueles funcionários mais comprometidos possuem um maior volume de vendas.... O desempenho depende muito de como ele está na empresa, sua motivação, seu salário, essas coisas, não só seu comprometimento*”.

Estes resultados contrariam a pesquisa de Puente-Palacios e Vieira (2010, p. 81) cujos resultados revelaram que “a medida de comprometimento afetivo constitui uma ferramenta útil para a mensuração da intensidade desse vínculo afetivo dos membros com as suas equipes de trabalho, contribuindo, portanto, para a compreensão da efetividade dessas unidades de desempenho”.

Estes últimos resultados estão em desacordo com o apresentado por Meyer *et al.* (1989), que encontraram uma correlação negativa (-0,25) entre comprometimento instrumental e desempenho.

Contudo, dentro da dimensão organizacional, quando se comparou as médias das comissões recebidas pelos vendedores comprometidos com os não comprometidos (TABELA 5, a seguir) notou-se que os comprometidos tiveram médias significativamente superiores aos não comprometidos, em todas as unidades, exceto na Unidade 4, onde foi detectado um problema de gestão.

TABELA 5
Comparativo entre a média dos valores recebidos como comissão (em reais)
e o comprometimento organizacional

| Unidade | Não Comprometido | | Comprometido | |
|-------------|------------------|---------------|--------------|---------------|
| | MÉDIA | DESVIO PADRÃO | MÉDIA | DESVIO PADRÃO |
| Unidade 1 | 736,50 | 74,25 | 817,17 | 99,21 |
| Unidade 2 | 784,50 | 39,65 | 1.043,36 | 100,27 |
| Unidade 3 | 711,00 | 258,64 | 879,09 | 290,68 |
| Unidade 4 | 523,00 | 18,38 | 465,82 | 140,13 |
| Unidade 5 | 915,50 | 217,08 | 1.071,88 | 242,41 |
| Unidade 6 * | - | - | 853,25 | 83,45 |
| Unidade 7 | 514,67 | 96,80 | 746,50 | 145,38 |
| Unidade 8 | 791,25 | 178,25 | 998,00 | 128,51 |
| Geral | 716,24 | 185,81 | 850,58 | 250,58 |

Fonte - Dados da pesquisa

Obs.: * Nesta unidade não há empregados descomprometidos com a organização

É importante destacar que nessa comparação não foi necessária a realização de um teste estatístico de hipóteses visto que em cada unidade realizou-se um censo, não existindo então margem de erro amostral.

Mário Teixeira Reis Neto, Zélia Miranda Kilimnik, Eduardo Cardoso Melo, Kelly Soares Theotônio

Notável a diferença entre a média geral recebida por aqueles vendedores considerados “comprometidos” (R\$850,58) e aqueles identificados como “não comprometidos” (R\$716,24). Caso essa comparação seja feita por unidade e considerando apenas a média, é possível identificar uma diferença em todas as unidades, exceto a Unidade 4. Posteriormente, quando da entrevista com o diretor da empresa, novamente se constatou que ele não tinha conhecimento dessas diferenças, mesmo lidando com este indicador financeiro, diariamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre comprometimento organizacional e desempenho é, atualmente, uma das mais difíceis de serem estudadas e analisadas. No presente estudo, buscou-se obter subsídios que possibilitassem uma investigação mais profunda sobre as características que permeiam esse complexo relacionamento. Além dos problemas inerentes ao tema, o dinamismo existente nas relações de trabalho gera uma infinidade de fenômenos que dificultam ainda mais o estudo do comprometimento.

Com os dados obtidos na pesquisa foi possível classificar os colaboradores de acordo com seu comprometimento para com a organização, considerando essencialmente a abordagem comportamental do comprometimento, o que foi possível mediante o uso da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), desenvolvida por Bastos (1993) e validada por Menezes e Bastos (2010a) e a utilização de diversos indicadores de desempenho.

Os resultados mostram que há um maior número de colaboradores comprometidos, instrumentalmente, com a organização em comparação com o percentual encontrado para a dimensão afetiva. É possível inclusive afirmar que este elevado número de colaboradores comprometidos instrumentalmente deve-se, em parte, à forma como a empresa se relaciona com os mesmos, com características e ações bem próximas às definidas pela abordagem instrumental do comprometimento. Isto ficou registrado quando o diretor deixou bem claro que “Tem que ter desempenho, senão não fica na empresa mesmo. A empresa vive do lucro das vendas, se o vendedor não traz um bom resultado pra gente, infelizmente sai...”.

Como o objetivo principal da pesquisa consistiu em realizar uma análise das relações entre o comprometimento e o desempenho individual dos colaboradores pesquisados, foram utilizados três indicadores de desempenho, sendo que apenas a avaliação feita pelo coordenador apresentou correlação positiva com o comprometimento organizacional.

Ao proceder com a correlação dos três indicadores de desempenho colhidos foi possível afirmar que o desempenho dos vendedores comprometidos é melhor que o dos não comprometidos. Encontrou-se, ainda, uma diferença significativa entre os valores médios de comissões recebidas, a favor dos vendedores que foram identificados na pesquisa como colaboradores comprometidos. Por outro lado, é necessário levar em consideração que o desempenho de um indivíduo não é influenciado apenas pelo comprometimento. Existem outras variáveis que mediam esta relação, mas no caso em questão, ele foi pesquisado segundo os indicadores julgados consistentes com a política da empresa: avaliação do gerente; volume de vendas; e autoavaliação.

Como limitações, pode-se apontar que este estudo focou em uma única empresa e que a quantidade de variáveis utilizadas para mensurar o comprometimento poderia ser maior. Obstante disto, o trabalho apresenta alta credibilidade, por permitir perceber que na empresa estudada os

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

colaboradores com maior comprometimento instrumental apresentam um maior desempenho nas vendas.

REFERÊNCIAS

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

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no Trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, [S.l.], v. 1, p. 44-63, 1995.

_____. **Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos**. In: TAMAYO, A. et al. (Org.). Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Editores Associados, 1997. p. 105-127.

_____. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B.; ANDRADE, J. E. B. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 6, p. 220-240, 1995.

BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M.G.A.; PINHO, A.P.M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BASTOS, A. V. B.; MENEZES, I.G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 15, p. 299-307, 2010.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.45, n.5, p. 1249-1283, 2011.

CARVALHO; P.; ALVES, F. J. O.; PEIXOTO, A. de L. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia - Teoria e Prática**, v. 13, n. 2, p. 127-141, 2011.

CAVALCANTE, A. B. **Gestão de Pessoas e Comprometimento no Varejo: um estudo de caso na Nexcom**. 2005. 210 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/publicacao/gestao-pessoas-comprometimento-varejo-estudo-caso-nexcom>

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 352 p.

DAYARAN, K. Leadership and vision: involving strategies. **SCMS Journal of Indian Management**, Kochi, v. 7, n.4, p 20-28, 2010.

Mário Teixeira Reis Neto, Zélia Miranda Kilimnik, Eduardo Cardoso Melo,
Kelly Soares Theotônio

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M. ; REINA, D.; DIAS, J. dos S. Uma perspectiva teórica para o gerenciamento e para alavancagem do desempenho do capital humano como subsídio para alcançar a estratégia organizacional. **Revista ANGRAD**, v. 9, n.4, p. 547-564, 2008.

FISHBEIN, M. Attitude and the prediction of behavior. In M. Fishbein. **Readings in attitude theory and measurement**, New York: Wiley, 1967. p. 447-492.

HE, Y.; LAIB, K.; LU, Y. Linking organizational support to employee commitment: evidence from hotel industry of China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 1, p. 197-217, 2011.

HEIZER, I. H.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. Intenções comportamentais de comprometimento organizacional: um estudo de caso. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 03-28, 2009.

LANDY, F. J.; FARR, J. L. **The measurements of work performance – methods, theory and applications**. San Diego: Academic Press, 1983.

LAWLER, E. E., III. **Rewarding excellence: paying strategies for the new economy**. San Francisco: Jossey-Brass, 2000.

LYSTER, S.; ARTHUR, S. **199 Pre-written employee performance appraisals: the complete guide to successful employee evaluations and documentation**. Ocala: Atlantic Publishing Group, 2007. p. 316.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 433-453, 2011.

MADHANI, P., Salesforce Compensation: game theory. **SCMS Journal of Indian Management**, Kochi, v. 7, n.4, p 72-82, 2010.

MEDEIROS, C. A. F. ; ALBUQUERQUE, L. G. ; SIQUEIRA, M. ; MARQUES, G. M. . Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

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

MENEZES, I. G. ; BASTOS, A. V. B. Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. **Psicologia em Revista (Impressa)**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 200-215, 2009.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Construção, Desenvolvimento e Validação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). **Revista Avaliação Psicológica (Impresso)**, Itatiba, v. 9, n. 1, p. 119-127, 2010a.

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

_____. Propriedades Psicométricas da Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (E I C P O). **Estudos e Pesquisas em Psicologia (Online)**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 800-817, 2010b.

_____. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. **Revista Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 28, n. 4, p. 463-474, 2011.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997. 160 p.

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**, [S.l.], v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P. *et al.* Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 74, n. 1, p. 152-156, 1989.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization Linkages – the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982. 253 p.

_____. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], n. 14, p. 224-247, 1979.

MÜLLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J.. Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no Supermercado “Beta”. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 1, n. 4, p. 511-518, 2005.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; VIEIRA, R. DE A. Desenvolvimento de uma medida de comprometimento com a equipe. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 81-92, 2010.

REZENDE, E. S. G.; GOULART, R. C. B. A.; LYRIO, M. V. L. Proposta de um modelo multicritério de apoio à decisão para cooperativa de crédito a partir de uma perspectiva construtivista. **REUNA**, Belo Horizonte, v.16, n.4, p. 61-78, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.. **Comportamento organizacional**. 14ª Ed. São Paulo: Pearson, 2011. 633 p.

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 - RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, 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. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 973-992, 2011.

Mário Teixeira Reis Neto, Zélia Miranda Kilimnik, Eduardo Cardoso Melo,
Kelly Soares Theotônio

RUTHERFORD, B.; PARK, J.; HAN, S. Increasing job performance and decreasing salesperson propensity to leave: an examination of an asian sales force. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, New York, v. 31, n. 2, p. 171-184, 2011.

SANTOS FILHO, G. M. DOS; MOURÃO, L. A relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 75-89, 2011.

SOFO, F. Organizing and organizational success rely on continual learning and development. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 6, n. 3, p. 11-26, 2007.

VERGARA, S.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YUHEE, J.; TAKEUCHI, N. Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan. **International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 11, p. 1931-1950, 2010.

Artigo recebido em 04/09/2012 e aprovado em 19/11/2012