



# A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO SOBRE O COMPROMETIMENTO DOS INDIVÍDUOS NO ATUAL CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

**RODRIGO COPONY VALADARES, Msc.**

IAG/ PUC -Rio

[rovaladares@hotmail.com](mailto:rovaladares@hotmail.com)

**JOSÉ ROBERTO GOMES DA SILVA, DR.**

IAG/ PUC -Rio

[jrgomes@iag.puc-rio.br](mailto:jrgomes@iag.puc-rio.br)

## RESUMO

Na literatura mais recente da gestão, observa-se o crescente discurso ressaltando a importância das pessoas para os resultados estratégicos da organização. Como consequência, as empresas vêm implementando políticas e práticas que visam a elevar o comprometimento e a produtividade de seus empregados. Entre essas ferramentas está o Sistema de Gestão de Desempenho. O presente estudo tem como objetivo investigar a influência dos Sistemas de Gestão de Desempenho no comprometimento dos indivíduos, com relação às organizações e às metas estabelecidas. Em um estudo de campo com a utilização de questionários, observou-se, por meio de análise quantitativa, que as variações nos níveis de comprometimento são mais visíveis quando o indivíduo percebe esses sistemas propiciam ganhos para o funcionário, tais como oportunidades de crescimento profissional, maior conhecimento da estratégia da organização e maior autonomia de decisão. Os resultados também sugerem que tais práticas levam à formação de um comprometimento normativo (quanto à organização e à meta) e, em menor escala, a um comprometimento afetivo com a organização.

**Palavras-chave:** gestão do desempenho; comprometimento; contrato psicológico; gestão de recursos humanos.

## ABSTRACT

In the recent literature on management, we observe an increasing discourse reinforcing people's importance in achieving organizational strategic results. As a consequence, enterprises have implemented politics and practices in order to obtain higher commitment and productivity from their employees. This study aims to investigate the influence of Performance Management Systems on individuals' commitment to organizations and to the settled goals. In a survey accomplished by means of a questionnaire applied to professional with different profiles, with results quantitative analyzed, we could observe that positive variations in the levels of commitment are more visible when individuals perceive that those systems generate advantages for the employees, such as opportunities of professional development, more understanding of organizational strategies, and more autonomy of decision. Results also reveal that this kind of program seems to contribute to the formation of a normative commitment relative to organization and to goals, and, in a minor degree, of an affective commitment to organization.

**Keywords:** performance management; commitment; psychological contract; human resources management.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo da década de 1990, observou-se o crescimento das discussões sobre sistemas de gestão de desempenho. Entre outros aspectos, autores como Vokurka e Fliedner (1995) ressaltavam que a maioria dos sistemas de gestão de desempenho então vigentes nas organizações foi desenvolvida com base em um contexto em que os contratos de trabalho tinham características mais duradouras e diferentes do cenário atual. Neste período, alguns modelos se tornaram populares, ao apresentarem propostas de vinculação do desempenho às estratégias organizacionais (ex: KAPLAN e NORTON, 2000), bem como ao sinalizarem alternativas para elevar a capacidade de influência sobre o comportamento dos funcionários, sobretudo no que diz respeito ao seu comprometimento com os resultados da organização (NEELY *et al.*, 1994; VOKURKA e FLIEDNER, 1995; WISNER e FAWCETT, 1991). Observou-se também o aumento do número de estudos analisando a eficácia desses sistemas, em termos da influência sobre o desempenho dos empregados e a produtividade das empresas.

Nas últimas décadas, Rego (2002) também constata um interesse crescente pela temática do comprometimento, o qual se deveria, além de outros fatores, às possíveis implicações positivas para: a redução dos índices de absentéismo e *turnover*; a melhoria do desempenho, da auto-estima e da satisfação das pessoas no trabalho; o reforço da identidade do indivíduo com a organização.

Cappelli (1999) observa, porém, que, nas relações de trabalho atuais, o discurso das organizações em relação às práticas de Gestão de Pessoas tem sido marcado por algumas inconsistências. Apesar de reconhecerem a necessidade de cativar e manter seus funcionários, a fim de preservarem o potencial intelectual que, supostamente, faria diferença diante de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas reduzem custos por meio de processos de *downsizing* e terceirizações. Ao defenderem a lógica da *empregabilidade*, incentivando os indivíduos a se manterem atualizados, as organizações também acenam que não podem mais ser responsáveis pelo seu desenvolvimento. Enquanto ressaltam a impossibilidade de garantir emprego estável, as empresas sinalizam para os empregados que esperam contar com o seu comprometimento e lealdade, como requisito para a realização de suas estratégias. Nesse contexto, acrescenta o autor, mais do que baseado apenas no mérito pessoal, o valor do cada um passa a ser determinado pela dinâmica do mercado, reforçando-se uma lógica individualista: o sentido do trabalho tende a assumir uma perspectiva transacional em que o indivíduo precisa buscar salários e benefícios que lhe permitam “ganhar a vida” ou oportunidades de enriquecimento do currículo profissional que aumentem as chances de sobrevivência no mercado de trabalho. Bastos e Andrade (2002) também apontam que o elevado comprometimento não é um subproduto natural dos novos modelos organizacionais.

Chega-se, portanto, à questão que inspirou a proposta do presente estudo: com a fragilização das relações de trabalho, seriam os atuais sistemas de gestão de desempenho capazes de influenciar positivamente os níveis de comprometimento dos funcionários com a organização e suas estratégias?

O artigo se inicia com uma revisão da literatura sobre os sistemas de gestão do desempenho, o comprometimento e as características do contrato psicológico dos indivíduos no atual contexto das organizações. Em seguida, apresenta-se a metodologia, bem como os resultados de um estudo quantitativo, com questionários respondidos por profissionais de nível superior que atuam em diferentes empresas, buscando entender a relação entre suas percepções acerca dos sistemas de gestão de desempenho e o seu comprometimento.

## 2. SISTEMAS DE MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Podem-se observar, na literatura sobre gestão de desempenho, dois focos distintos sobre o tema: um que diz respeito aos Sistemas de medição de Desempenho (*Performance Measurement System*) e outro relativo aos Sistemas de Avaliação de Desempenho (*Performance Appraisal System*). Apesar das semelhanças nessas duas terminologias, nota-se, em uma leitura mais aprofundada, que há diferentes conceitos por trás de cada uma delas.

A noção de Sistema de Medição de Desempenho tem como foco a performance da organização, sob uma perspectiva de alinhamento com a estratégia, enquanto o conceito de Sistema de Avaliação de Desempenho dirige a atenção para o desempenho do indivíduo, visando, sobretudo, a direcionar as práticas de gestão de pessoas, tais como reconhecimento, desenvolvimento de competências e planejamento de carreiras.

As pesquisas sobre sistemas de medição de desempenho aumentaram de forma considerável na década de 1990 (MARTINS e SALERNO, 1998). Estudiosos como Vokurka e Fliedner (1995) percebiam que os sistemas até então em uso pelas organizações já não refletiam mais o contexto em que elas estavam inseridas, caracterizado pela acelerada competição promovida pela globalização e pela introdução de novas tecnologias, afetando as áreas de produção e os sistemas de informação vigentes.

Inúmeras foram, então, as críticas à utilização dos modelos tradicionais. As mais coincidentes, porém, chamavam a atenção para a necessidade de se levarem em conta resultados intangíveis, por meio da utilização de indicadores não financeiros. Argumentava-se também que os antigos sistemas de medição retratavam apenas desempenhos passados, dotando as pessoas da organização de uma visão de curto prazo para atingir performances apenas satisfatórias, não apoiando a tomada de decisões estratégicas que, no longo prazo, trariam vantagem competitiva à corporação (ATKINSON, WATERHOUSE e WELLS, 1997).

Os estudos sobre os novos modelos de sistema de medição destacavam também seus principais objetivos (NEELY *et al.*, 1994; LEBAS, 1995; VOKURKA e FLIEDNER, 1995; WISNER e FAWCETT, 1991) que, na essência, apontavam para a necessidade de serem instrumentos de auxílio às organizações na busca primária dos resultados desejados e na conquista de vantagens competitivas, disponibilizando informações e influenciando o comportamento dos funcionários.

Nas últimas décadas verificou-se, também, o crescente discurso ressaltando a importância das pessoas na organização e, segundo Fletcher (2001), os Sistemas de Avaliação de Desempenho tornaram-se a principal ferramenta utilizada pelas empresas para avaliar funcionários, desenvolver suas competências, aumentar sua performance e distribuir recompensas.

Nelson (2000) destaca que existem diversas razões para as empresas implantarem Sistemas de Avaliação de Desempenho, entre elas a necessidade de focalizar o desempenho do indivíduo em direção às metas estratégicas, bem como de servir como ferramenta para auxiliar a tomada de decisões quanto a promoção, treinamento, salário e benefícios.

A preocupação com a reação dos avaliados passou a ser vista também um aspecto fundamental para um Sistema de Avaliação de Desempenho. Neste sentido, diversos autores destacam a percepção de justiça por parte do avaliado como elemento chave para a efetividade desses sistemas (COOK e CROSSMAN, 2004; HEDGE e TEACHOUT, 2000; LEVY e WILLIAM, 2004). A atitude dos supervisores, a possibilidade de obter *feedback*, a participação do indivíduo na definição das metas, a relação com o sistema de recompensas e o acompanhamento

contínuo do desempenho são outros aspectos destacados como importantes para gerar atitudes positivas dos funcionários com relação aos sistemas (BROWN e BENSON, 2005; NELSON, 2000).

Levy e William (2004) destacam, ainda, o tipo, a quantidade de indicadores e a frequência com que são apurados, como “variáveis estruturais” que possuem efeito direto sobre o comportamento dos avaliados. Nelson (2000), por sua vez, ressalta tanto a necessidade de se buscar uma integração entre indicadores para o indivíduo e para a equipe quanto a importância de que os mesmos estejam alinhados com a estratégia e os objetivos da organização. Já Hedge e Teachout (2000) identificam a frequência da avaliação como um dos elementos influenciadores da percepção de acurácia e justiça pelo avaliado.

### 3. O CONCEITO DE SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

O conceito de Sistema de Gestão de Desempenho – SGD surge na literatura como um terceiro elemento focal nos estudos sobre desempenho na organização e é entendido como um conceito mais amplo que contempla os dois primeiros expostos na seção anterior (FLETCHER, 2001; HARTOG *et al.*, 2004; LEBAS, 1995).

Segundo Hartog *et al.* (2004), os SGDs não podem ser entendidos apenas como uma simples lista de práticas para medir e adaptar a performance dos empregados. Eles devem ser constituídos de processos integrados, envolvendo práticas de gestão de pessoas em que os gerentes, junto com suas equipes, definem expectativas, medem e revisam os resultados, planejam ações de melhoria e, por fim, premiam os desempenhos.

Conforme indica a Figura 1, este estudo adota a noção de SGD como um conceito mais amplo que engloba tanto as características do Sistema de Medição de Desempenho quanto do Sistema de Avaliação de Desempenho, bem como as demais práticas que visam a integrar os desempenhos do indivíduo e da organização.

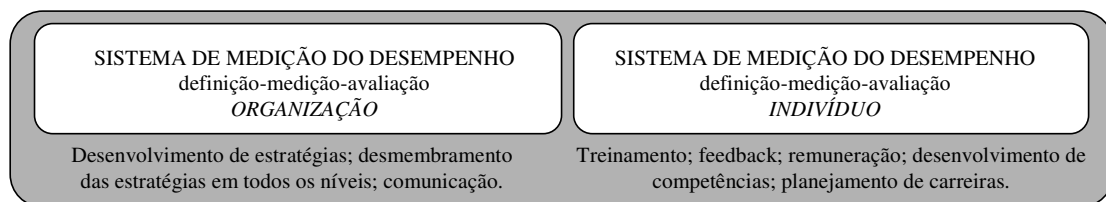


Figura 1 - Modelo de Sistema de Gestão de Desempenho utilizado neste estudo

Algumas das principais características apontadas na literatura como requeridas para um SGD e que serviram de referência para as análises realizadas nesse estudo seriam: ser de fácil entendimento (RISCHER, 2003; MEYER, 1994; TSANG, 1999); ter ligação com o tipo de trabalho realizado (TSANG, 1999); mostrar relação entre as metas e a estratégia da empresa (RISCHER, 2003; HAAS *et al.*, 2000); permitir participação na definição de metas e indicadores (MEYER, 1994; TSANG, 1999; TAYLOR e PIERCE, 1999; FLETCHER, 2001; HAAS *et al.*, 2000; LEVY e WILLIAM, 2004; BROWN e BENSON, 2005); fornecer acesso a informações que permitam acompanhar continuamente os resultados com relação ao desempenho (HILTROP *et al.*, 1995); indicar pontos de melhoria que aprimorem o desempenho (MEYER, 1994); criar oportunidades de debate sobre pontos de melhoria e definições de planos de ação (RISCHER, 2003; HARTOG *et al.*, 2004; TAYLOR e PIERCE, 1999); fornecer oportunidades de desenvolvimento profissional (HILTROP *et al.*, 1995; NELSON, 2000); proporcionar a democratização da tomada de decisões na empresa (LEBAS, 1995; NEELY *et al.*, 1994); permitir melhor conhecimento da estratégia da empresa (RISCHER, 2003); permitir melhor

conhecimento do desempenho da empresa (RISCHER, 2003); disponibilizar todos os recursos necessários para que as metas sejam atingidas (RISCHER, 2003); ter metas desafiadoras e alcançáveis (BROWN e BENSON, 2005); indicar resultados precisos e confiáveis (HEDGE e TEACHOUT, 2000); premiar adequadamente diferentes níveis de performance (HARTOG *et al.*, 2004; KUWAITI, 2004; RISCHER, 2003).

#### 4. COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Uma das principais discussões relativas ao tema do comprometimento diz respeito a sua dimensionalidade. Os primeiros estudos, levantados por Medeiros (2003), tratavam o conceito com um enfoque unidimensional. Entretanto, conforme observam Medeiros (2003) e Mowday (1998), outros pesquisadores começaram a adotar abordagens mais amplas que, principalmente, permitiam reconhecer a existência de mais de um tipo de vínculo entre os indivíduos e a organização. Entre os modelos propostos com base nesse tipo de enfoque, um dos que mais gerou pesquisas e possui maior aceitação no meio acadêmico (MEDEIROS, 2003; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; RICCO, 1998) foi o desenvolvido por Meyer e Allen (1991).

O modelo de Meyer e Allen pressupõe que o comprometimento é formado por três componentes distintos, em função do “estado de espírito” que une o indivíduo à organização: o afetivo, baseado em um sentimento de apego e envolvimento com a organização; o de continuação, baseado na percepção dos custos associados à saída organização; o normativo, baseado em um sentimento de obrigação e dívida com a organização.

Entretanto, conforme observado por Meyer, Allen e Smith (1993), diversos estudos vêm tentando associar a noção de comprometimento a outros elementos, além da organização, tais como as metas de resultados, a profissão, a carreira e o sindicato (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993; BASTOS e ANDRADE, 2002; LOCKE, LATHAM e EREZ, 1988).

Já entre as pesquisas que têm como objetivo identificar e entender as diversas variáveis que podem influenciar a formação e a manutenção do comprometimento do indivíduo, a de Mathieu e Zajac (1990, *apud* Ricco, 1998) é a mais referenciada por diferentes autores (MEDEIROS e ENDERS, 1998; MEYER, ALLEN e SMITH, 1993; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; MEYER, IRVING e ALLEN, 1998) e menciona as características do trabalho e da organização como variáveis antecedentes.

Meyer e Herscovitch (2001), em especial, propõem o que eles denominam Modelo Genérico de Comprometimento no Trabalho. Em tal modelo, os autores procuram identificar as bases que constituem cada tipo de comprometimento. O comprometimento afetivo se fundamentaria em aspectos como a identidade, os valores compartilhados e o envolvimento pessoal com a organização. O comprometimento de continuação se fundamentaria em aspectos tais como o nível de investimento pessoal já aplicado na organização e a falta de alternativas vislumbradas pelo indivíduo, caso desejasse deixá-la. O comprometimento normativo seria, por sua vez, associado a aspectos como: os benefícios e normas de reciprocidade percebidos; o nível de internalização das normas, por meio da socialização; o contrato psicológico do indivíduo com a organização.

Uma vez que uma das mudanças mais importantes que têm ocorrido nas relações de trabalho, no atual contexto, refere-se ao enfraquecimento dos contratos formais, considerou-se importante, neste estudo, dedicar especial atenção também ao conceito de contrato psicológico, por se entender que, em conformidade com o que é observado por autores como Inkson *et al.* (2001) e Maguire (2002), ele forneceria uma melhor base de compreensão sobre as percepções dos indivíduos, acerca de suas relações com as organizações.

## 5. CONTRATO PSICOLÓGICO

Uma das autoras mais referenciadas na recente literatura sobre o tema é Denise Rousseau (McDONALD e MAKIN, 2000; ROEHLING, 1997). Segundo a autora, o termo contrato psicológico refere-se às crenças que o indivíduo possui acerca dos termos e condições de um acordo mútuo de troca entre ele e outra parte, nesse caso a organização. Tal conceito pressupõe que uma promessa foi realizada junto com uma oferta como troca, ligando as partes em um conjunto de obrigações recíprocas (ROUSSEAU, 1990).

Já Morrinson e Robinson (1997) alegam que o contrato psicológico é composto pelas crenças que o empregado possui acerca das recíprocas obrigações entre ele e a organização, sendo que tais obrigações se baseiam nas percepções de promessas que não necessariamente são reconhecidas pelos agentes corporativos.

Essas autoras reforçam, ainda, que tais contratos são informais, não escritos e, portanto, de natureza subjetiva. Diferentemente dos contratos formais, eles são baseados em percepções e a interpretação de uma parte pode não ser compartilhada pela outra.

Rousseau (1990) também identificou dois tipos de contratos: o transacional e o relacional. No contrato psicológico transacional prevalece uma relação de curto-prazo, com foco geralmente econômico, baseada na troca entre performance e recompensa – geralmente financeira. Já o contrato psicológico relacional é caracterizado por uma relação de longo-prazo, na qual, por exemplo, em troca de segurança, o funcionário desenvolve um sentido de lealdade à organização.

McDonald e Makin (2000) observaram que, muitas vezes, o contrato psicológico só é percebido quando quebrado. Além disso, segundo Morrinson e Robinson (1997), uma variedade de tendências tais como reestruturação, *downsizing*, aumento da quantidade de mão-de-obra temporária, diversidade demográfica e competição externa estão causando profundos impactos nos contratos psicológicos dos empregados.

Maguire (2002) apresenta uma comparação entre o que o autor intitula como “antigo” e “novo” contrato psicológico. Enquanto no primeiro baseava-se numa relação de interdependência em que o empregado, em troca de estabilidade e segurança econômica, prometia lealdade, cooperação e conformidade, no “novo” contrato psicológico extingue-se essa visão de forte ligação de longo prazo e impõe-se ao funcionário a responsabilidade de administrar sua própria carreira.

Morrinson e Robinson (1997) propuseram um modelo que objetiva prover um melhor entendimento do processo de violação do contrato psicológico. As autoras definem violação como a percepção de que uma organização falhou em cumprir uma ou mais obrigações que compõem um contrato psicológico. O modelo proposto pelas autoras mescla elementos de natureza afetiva, normativa e de continuação.

Segundo McDonald e Makin (2000), existe, obviamente, uma ligação entre contrato psicológico e comprometimento com a organização. Indivíduos com contratos psicológicos com forte componente transacional, ao contrário do relacional, tendem a apresentar mais baixo comprometimento com a organização.

Os autores observaram também que, sob o enfoque do modelo de Meyer e Allen, funcionários com elevado comprometimento de continuação tenderiam a desenvolver um contrato psicológico do tipo transacional, enquanto aqueles que apresentam maior comprometimento afetivo teriam o componente relacional como predominante em seus contratos psicológicos. Já o comprometimento normativo influenciaria a existência de características de ambos os tipos de contrato. Alguns autores consideram, ainda, que, na quebra de um contrato

psicológico, tende-se a observar a migração de uma visão relacional para outra transacional (INKSON *et al.*, 2001; MAGUIRE, 2002; McDONALD e MAKIN, 2000).

## 6. METODOLOGIA DO ESTUDO

A pesquisa utilizou-se de questionários que, depois de aprimorados por meio de pré-testes, foram distribuídos entre profissionais de nível superior que atuam em diferentes empresas, a maioria no Rio de Janeiro. Trata-se de uma amostra construída essencialmente utilizando-se o critério de acessibilidade. Foram enviados 248 questionários e o índice de resposta foi de 28,63 %, totalizando 71 questionários voltados respondidos. O período de realização da pesquisa correspondeu aos meses de setembro a novembro de 2005.

O questionário foi composto de quatro partes: (i) questões relativas às características e percepções do entrevistado quanto ao sistema de gestão de desempenho de sua respectiva organização, (ii) dados que pudessem definir os moldes do contrato psicológico formado pelo entrevistado com a organização, (iii) perfil do entrevistado e da organização em que o mesmo se encontrava e (iv) padrões de comprometimento com a organização e com as metas.

Não foi encontrado, na literatura pesquisada, um instrumento de pesquisa que abordasse as duas primeiras partes do questionário. Desenvolveram-se, então, modelos de questões baseados nas variáveis pesquisadas por meio do levantamento bibliográfico. Para a identificação de padrões de comprometimento, foi utilizado o modelo proposto por Meyer e Allen, cuja adequação foi comprovada por Medeiros e Enders (1998), inseridas, ainda, mais seis questões a fim de avaliar os níveis de comprometimento quanto à estratégia estabelecida pelas organizações (metas), as quais foram extraídas de artigo escrito por Meyer e Herscovith (2001).

Os dados obtidos foram tratados estatisticamente. Distribuições de frequência foram utilizadas para identificação do perfil da amostra, dos níveis de comprometimento, das características e percepções relativas aos SGD's e aspectos referentes ao contrato psicológico. Foram utilizados testes de hipóteses do tipo *T-test* para analisar as diferenças dos níveis de comprometimento entre diferentes categorias da amostra e para avaliar a influência das características dos SGDs sobre os tipos de comprometimento. Considerou-se, nestes testes, um nível de significância de 95%. O teste não-paramétrico de Spearman, para correlação entre *rankings*, combinado com um teste de hipótese (*T-test*), permitiu avaliar a influência das percepções acerca dos Sistemas de Gestão de Desempenho sobre os tipos de comprometimento dos indivíduos, bem como a influência dos aspectos relativos ao contrato psicológico sobre os tipos de comportamento.

Foram coletadas 71 respostas, observando-se maior concentração de respondentes homens (63,4%), em comparação com mulheres (36,6%), porém ambos com idade mais freqüente entre 26 a 35 anos (77,5% do total). Por outro lado, a amostra foi bem distribuída no que se refere à função exercida na organização (29,6% atuam na execução, 26,8% em coordenação, 39,4% em gerência, 2,8% em direção e 1,4% não indicaram), bem como a terem tido experiências anteriores com SGDs (59,8% sim e 40,8% não). Um total de 47,9% dos pesquisados já trabalhava na empresa atual quando o SGD foi implementado e 52,1% ingressaram após a implementação.

Os indivíduos da amostra têm, em sua maioria, de seis a dez (39,4%) ou 11 a 20 (32,4%) anos de experiência no mercado. Entretanto, o tempo de trabalho na atual organização se concentra nas faixas de até dois anos (33,8%) e entre três a cinco anos (32,4%). Isso demonstra que grande parte dos respondentes vem trocando de emprego nos últimos anos. Já em relação ao perfil das organizações, verificou-se uma concentração da

amostra em organizações com gestão profissional (85,9%) e com mais 1000 funcionários (70,4%). Um pouco mais da metade (53,5%) é composta de empregados em empresas prestadoras de serviço, enquanto que as situadas no setor de indústrias e comércio representam respectivamente 22,5% e 16,9%.

Em termos das limitações do método, pode-se ressaltar que a amostra apurada, além de reduzida, também se mostrou concentrada quanto à faixa etária dos entrevistados, à sua localização geográfica e ao tipo de organização em que trabalham. Ou seja, trata-se de uma amostra que, uma vez composta por acessibilidade, pode não ser representativa do universo de atuação dos profissionais de nível superior no Brasil. Vale destacar também que, devido à ausência de instrumentos atualizados disponíveis na literatura, foram desenvolvidos modelos de medição que devem ser, ainda, replicados e refinados com vistas a confirmar a sua validade. O próprio modelo de Meyer e Allen (1991), apesar de validado por Medeiros e Enders (1998) pode, ainda, devido à tradução para o idioma da pesquisa, gerar diferentes interpretações pelos entrevistados.

## 7. ANÁLISE DOS NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO *VERSUS* PERFIL DA AMOSTRA

Foram utilizadas algumas afirmativas para avaliar o nível de comprometimento afetivo, de continuação e normativo, tanto com relação à organização quanto no que se refere à estratégia estabelecida, em termos de metas. Cada afirmativa era acompanhada de uma escala Likert de cinco pontos, na qual o entrevistado deveria optar pelas respostas “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Não concordo nem discordo”, “Concordo” ou “Concordo totalmente”. Tais afirmativas são apresentadas a seguir, ressaltando-se que aquelas indicadas com (I) tiveram as respostas analisadas utilizando-se escala invertida.

- a) comprometimento afetivo com a organização - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização; Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus; Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização (I); Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização (I); Eu não me sinto como uma pessoa de “casa” da minha organização (I); Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
- b) comprometimento de continuação com a organização - Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo; Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora; Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada; Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização; Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar; Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
- c) comprometimento normativo com a organização - Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha organização (I); Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora; Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora; Esta organização merece minha lealdade; Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui; Eu devo muito à minha organização.
- d) comprometimento afetivo com a estratégia (metas) - Atingir as metas estabelecidas é tão importante para mim quanto para a organização; Eu realmente quero atingir as metas estabelecidas.



- e) comprometimento de continuação com a estratégia (metas) - Pode ser “custoso” para mim se eu não atingir as metas estabelecidas; Eu tenho muito a perder se eu não atingir as metas estabelecidas.
- f) comprometimento normativo com a estratégia (metas) - Eu devo à organização dar o meu melhor para atingir as metas estabelecidas; Eu realmente sinto um senso de obrigação para tentar atingir as metas.

Na avaliação das respostas a cada tipo de comprometimento, apurou-se, para cada respondente, a média de suas respostas com relação às respectivas frases propostas. Estas médias foram analisadas segundo o seguinte critério: quando abaixo de 3, considerou-se baixo comprometimento; igual a 3, considerou-se como indiferença; acima de 3, considerou-se como alto comprometimento.

Com relação à organização, apenas no aspecto afetivo houve maioria no número de indivíduos que apresentaram alto comprometimento (62,0%). Para os aspectos de continuação e normativo, os níveis de não comprometimento apresentaram maior porcentagem, 76,1% e 66,2% respectivamente. Com relação às metas, no entanto, as três dimensões apresentaram níveis altos de comprometimento para mais de 50% dos indivíduos - afetivo (90,1%), de continuação (56,3%) e normativo (77,5%), o que sugere, de maneira geral, um maior comprometimento em relação à meta do que em relação à organização.

Observou-se, por meio do teste estatístico, que o comprometimento afetivo em relação à organização é menor para os entrevistados com menos de dez anos de mercado do que para aqueles com mais de dez anos ( $p$ -value=0,006;  $H_0:\mu_1=\mu_2$ ;  $\mu_1=3,07$ ;  $\mu_2=3,62$ ). Este resultado parece sugerir que profissionais com mais tempo de experiência tendem a buscar maior estabilidade profissional por meio de relações mais duradouras e baseadas em maior envolvimento pessoal com a organização.

Outro resultado estatisticamente significativo, na comparação entre os tipos de comprometimento e o perfil dos entrevistados foi que o comprometimento afetivo em relação à meta foi menor para aqueles que já trabalhavam na organização quando esta implantou seu SGD do que para os que foram contratados depois da implantação ( $p$ -value=0,011;  $H_0:\mu_1=\mu_2$ ;  $\mu_1=3,9$ ;  $\mu_2=4,31$ ). Uma possível explicação para este resultado pode estar na percepção dos indivíduos de que a implementação do Sistema modifica o contrato psicológico com a organização, dificultando sua aceitação.

A comparação estatística entre estes dois blocos de perguntas ainda demonstrou que o comprometimento afetivo com relação à organização foi maior entre os entrevistados do sexo feminino do que para os do sexo masculino ( $p$ -value=0,045;  $H_0:\mu_1=\mu_2$ ;  $\mu_1=3,54$ ;  $\mu_2=3,14$ ). O comprometimento normativo em relação à meta foi maior, entretanto, entre os homens do que entre as mulheres ( $p$ -valu =0,045;  $H_0:\mu_1=\mu_2$ ;  $\mu_1=4,05$ ;  $\mu_2=3,44$ ).

## **8. ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO VERSUS CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

Na identificação das características dos SGDs, procurou-se identificar: os níveis organizacionais contemplados pelo sistema; os tipos de indicadores de resultados considerados; a periodicidade da avaliação; o tipo de recompensa utilizada para premiar o atingimento das metas estabelecidas. Os níveis organizacionais apresentados como opções de resposta foram: execução, coordenação/supervisão; gerência; direção. As opções quanto aos tipos de indicadores foram: resultados finais da organização – financeiros; resultados finais da organização – não financeiros; resultados intermediários relativos ao setor/departamento – financeiros;

resultados intermediários relativos ao setor/departamento – não financeiros; resultados individuais – financeiros; resultados individuais – processos internos; comportamentos valorizados pela cultura organizacional. As opções quanto à periodicidade foram: mensal, trimestral, semestral, anual, outra (neste caso, pedia-se indicação). Quanto às recompensas, apresentaram-se como opções: benefícios financeiros; benefícios não financeiros; ações de reconhecimento público; nenhuma. À exceção da periodicidade, em todas as características permitia-se a marcação de mais de uma resposta.

Somente uma característica dos sistemas revelou-se associável aos níveis de comprometimento com a organização: o nível de comprometimento normativo é maior nas organizações onde o SGD oferece recompensas não financeiras ( $p\text{-value}=0,014$ ;  $H_0:\mu_1=\mu_2$ ;  $\mu_1=3,05$ ;  $\mu_2=2,57$ ), quando comparado com aquelas em que este tipo de recompensa não existe. Isso pode ser explicado, talvez, pelo sentimento de gratidão gerado pela premiação e, conseqüentemente, pelo sentimento de dívida para com a empresa.

Com relação ao comprometimento com as metas, observou-se que os níveis de comprometimento afetivo são maiores na presença de indicadores financeiros relativos à *performance* individual ( $p\text{-value}=0,032$ ;  $H_0:\mu_1=\mu_2$ ;  $\mu_1=4,28$ ;  $\mu_2=3,92$ ), em comparação com os sistemas que não apresentam esta característica. Recorrendo à análise dos dados coletados, pode-se ver, ainda, que, dos 38 SGDs com indicadores individuais financeiros, 35 oferecem também alguma recompensa financeira, o que pode ajudar a explicar este tipo de comprometimento. Vale também a ressalva de que alguns indivíduos podem pertencer à mesma organização.

Observou-se também que os níveis de comprometimento de continuação com relação às metas mostraram-se influenciados positivamente pelos indicadores individuais financeiros ( $p\text{-value}=0,024$ ;  $H_0:\mu_1=\mu_2$ ;  $\mu_1=3,47$ ;  $\mu_2=3$ ), quando comparados com os sistemas que não apresentam estes tipos de indicadores. Esta mesma influência positiva foi verificada na presença de indicadores relativos a resultados finais não financeiros da empresa ( $p\text{-value}=0,03$ ;  $H_0:\mu_1=\mu_2$ ;  $\mu_1=3,43$ ;  $\mu_2=2,96$ ), em comparação com os sistemas que não possuem esta característica. O mesmo ocorreu com relação à oferta de recompensas não financeiras ( $p\text{-value}=0,019$ ;  $H_0:\mu_1=\mu_2$ ;  $\mu_1=3,85$ ;  $\mu_2=3,15$ ). A presença de indicadores não financeiros pode trazer mais clareza com relação aos objetivos da corporação e, conseqüentemente, maior percepção dos custos envolvidos com seu insucesso.

Observou-se também que nas organizações em que os SGD's promovem avaliações anuais, os níveis de comprometimento de continuação relativos à meta se mostraram menores do que naquelas em que a avaliação é mensal, trimestral ou semestral ( $p\text{-value}=0,004$ ;  $H_0:\mu_1=\mu_2$ ;  $\mu_1=2,99$ ;  $\mu_2=3,58$ ). Pode-se levantar a hipótese de que avaliações mais freqüentes aumentam a percepção do indivíduo quanto à necessidade de atingir as metas.

Por fim, quanto aos níveis de comprometimento normativo com relação às metas, os resultados alcançados demonstram que os mesmos são influenciados positivamente na presença de indicadores financeiros relativos ao setor ( $p\text{-value}=0,011$ ;  $H_0:\mu_1=\mu_2$ ;  $\mu_1=4,13$ ;  $\mu_2=3,55$ ) ou individuais ( $p\text{-value}=0,023$ ;  $H_0:\mu_1=\mu_2$ ;  $\mu_1=4,08$ ;  $\mu_2=3,56$ ). Indicadores relativos ao setor podem aumentar o senso de obrigação perante o grupo e, com isso, o sentimento de obrigação em atingi-los. Já as metas individuais, além do desejo associado a uma premiação, podem também ser relacionadas ao fato de o funcionário poder interpretá-las como tarefas estabelecidas pela empresa e, com isso, produzirem um senso de dever de atingi-las.

## **9. ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO VERSUS PERCEPÇÕES SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

A Tabela 1 apresenta alguns dos resultados mais expressivos do teste não-paramétrico de Spearman que, em conjunto com o teste de hipótese, foi utilizado para avaliar a influência das percepções acerca dos SGDs sobre os tipos de comprometimento dos indivíduos. Por delimitação de escopo, são apresentados apenas os itens do questionário e as correlações que se mostraram mais relevantes, com resultados estatisticamente aceitáveis.

As linhas da tabela referem-se às afirmações relativas às percepções sobre o SGD, a saber: A- Tenho a oportunidade de debater com meu chefe pontos de melhoria e definir planos de ação; B- O SGD cria oportunidades concretas para o meu desenvolvimento profissional; C- O SGD contribui para democratizar a tomada de decisão na empresa; D- O SGD me permite conhecer melhor a estratégia da empresa; E- O SGD me permite conhecer melhor o desempenho da empresa; F- A organização se preocupa em disponibilizar os recursos necessários para o atingimento de metas; G- O SGD reconhece adequadamente meus diferentes níveis de performance. As colunas referem-se às seguintes afirmações relativas ao comprometimento: 01- Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização; 07- Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo; 14- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora; 15- Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora; 16 - Esta organização merece minha lealdade; 17- Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui; 18- Eu devo muito à minha organização; 19- Atingir as metas estabelecidas é tão importante para mim quanto para a organização; 20- Eu realmente quero atingir as metas estabelecidas; 21- Pode ser “custoso” para mim se eu não atingir as metas estabelecidas; 22- Eu tenho muito a perder se eu não atingir as metas estabelecidas; 23- Eu devo à organização dar o meu melhor para atingir as metas estabelecidas; 24- Eu realmente sinto um senso de obrigação para tentar atingir as metas estabelecidas. Nas células de resultados, CC é o coeficiente de correlação com significância nível de 0,01 (bi-caudal) e  $\sigma$  é o nível de significância.

Tabela 1 – Correlações entre as percepções sobre o sistema e o comprometimento

		01	07	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>A</b>	CC	.313								.373			.339	
	$\sigma$	.008								.001			.004	
<b>B</b>	CC	.403	-.325							.447		.309	.377	.334
	$\sigma$	.000	.006							.000		.009	.01	.005
<b>C</b>	CC	.416	-.352			.326		.373					.339	.363
	$\sigma$	.000	.003			.006		.001					.004	.002
<b>D</b>	CC	.353									.433	.369		
	$\sigma$	.003									.000	.002		
<b>E</b>	CC	.324		.495	.383		.358				.478	.333	.349	
	$\sigma$	.006		.000	.001		.002				.000	.005	.003	
<b>F</b>	CC	.373	-.338						.319				.316	.350
	$\sigma$	.001	.004						.007				.008	.003
<b>G</b>	CC		-.313	.345							.332			
	$\sigma$		.008	.003							.005			

A possibilidade de conhecer melhor o desempenho da empresa foi, entre todas as percepções sobre o SGD, a que mais obteve correlação com as afirmações que avaliavam os níveis de comprometimento. Os indivíduos que possuem uma percepção favorável a essa característica dão sinais de um comprometimento

afetivo, ao se sentirem felizes com a idéia de passar o resto de suas carreiras dentro da organização. Além disso, o melhor conhecimento do desempenho da organização parece reforçar também o comprometimento normativo do indivíduo, elevando o seu sentimento de lealdade e, em certo sentido, até de obrigação com ela e com o cumprimento das metas estabelecidas. Isto pode ser observado por meio da correlação entre a afirmativa D e as assertivas 14, 15 e 23. Nota-se também a existência de correlação com duas afirmativas referentes ao comprometimento de continuação com a meta (afirmativas 21 e 22). Pode-se interpretar que, na medida em que o indivíduo conhece melhor o desempenho da organização, ele tem possibilidade de associá-lo com o seu próprio desempenho, reforçando sua visão sobre os custos envolvidos com o não atingimento das metas.

As possibilidades de criar oportunidades para o desenvolvimento profissional, de democratizar a tomada de decisões dentro da organização e de disponibilizar recursos para o atingimento de metas também apresentaram, cada uma, correlações com diferentes elementos de comprometimento. Vale destacar que essas três percepções têm correlações com as duas afirmações relativas ao comprometimento normativo com a meta (23 e 24). Tal sentimento de dever ligado à meta pode ser relacionado ao fato de que, conforme as duas afirmações, o indivíduo percebe que a empresa lhe oferece algo através do SGD e que, portanto, deve retribuir com seu melhor esforço para que as metas sejam atingidas. As três percepções também tiveram correlação com a primeira afirmação relativa ao comprometimento afetivo com a organização (01) e com a primeira afirmação relativa ao comprometimento de continuação com a organização (07).

Observa-se, entretanto, que na afirmação relativa ao comprometimento de continuação com a organização (afirmativa 07) a correlação é negativa. Tal inversão demonstra que o indivíduo, nesse caso, possui mais um desejo do que uma necessidade em permanecer na empresa, e isso, ao contrário de apontar para um comprometimento de continuação, demonstra mais um tipo de comprometimento afetivo com ela.

A possibilidade de criar oportunidades para o desenvolvimento profissional apresentou, ainda, correlação com dois elementos relativos ao comprometimento com a meta: um afetivo e outro de continuação. Quanto ao primeiro, pode-se interpretar que tal desejo em atingir as metas se deva aos benefícios percebidos pelo indivíduo, caso obtenha sucesso. Já a correlação com o segundo, pode ser entendida como complementar à primeira, uma vez que o indivíduo, por outro ângulo, entende também que ele pode ser prejudicado (ex: perda de oportunidades de desenvolvimento profissional), caso não atinja as metas estabelecidas.

A percepção de que o SGD permite a democratização da tomada de decisões obteve correlação, ainda, com dois elementos do comprometimento normativo com a organização (afirmativas 16 e 18, respectivamente). Isso pode revelar que o indivíduo percebe a possibilidade de participação nas decisões como uma forte mensagem de respeito recebido da organização, entendendo que, com isso, deve responder com sua lealdade.

Já a compreensão de que a organização disponibiliza os recursos para que as metas sejam alcançadas (afirmativa F) apresentou correlação com a afirmação 19, sugerindo que o indivíduo tende a balizar seu comprometimento afetivo com as metas a partir de seu entendimento de que também a organização investe para que o bom desempenho ocorra.

A possibilidade de poder debater com o chefe pontos de melhoria e definir plano de ações demonstrou ter correlações positivas com elementos afetivos, tanto no que diz respeito à organização quanto no que tange à meta (afirmativas 01 e 20). Essa prática acena para a importância do envolvimento pessoal que, segundo o modelo de Meyer e Herscovitch (2001), é uma das bases para o surgimento de tal tipo de comprometimento. A

correlação apresentada também com a afirmativa 23 sugere que participar na discussão dos planos de ação decorrentes do desempenho influencia, ainda, positivamente o comprometimento normativo em atingi-las.

A percepção de que o SGD permite conhecer melhor a estratégia também apresentou quatro correlações: uma com um item de comprometimento afetivo e outra com um item de comprometimento de continuação junto à organização, além de dois elementos do comprometimento de continuação com a meta. O componente afetivo pode ser entendido pelo sentimento de identidade gerado pelo compartilhamento das estratégias. O funcionário, também ao conhecer melhor a estratégia, envolvido emocionalmente e conhecendo as metas estabelecidas, tende a ter maior ciência dos custos intrínsecos, no caso da organização não obter sucesso.

A percepção de que o SGD reconhece adequadamente os diferentes níveis de performance, segundo os resultados obtidos, pode influenciar os níveis de comprometimento afetivo (item 07 invertido) e o sentimento de lealdade (comprometimento normativo) com relação à corporação. Nesse caso, o funcionário se sente prestigiado pela organização, reforçando seu sentimento de gratidão e interesse em permanecer nela.

Além das características apresentadas na Tabela 1, havia no questionário duas afirmações relativas aos tipos de metas tratadas pelo SGD que também apresentaram correlações significativas com o comprometimento:

- a) “Normalmente as metas estabelecidas são alcançáveis”- as respostas sugerem existir ligação entre este aspecto e a geração de comprometimento afetivo e normativo com a organização, já que se identificaram correlações com as assertivas 01, 14 e 16;
- b) “Normalmente as metas estabelecidas são desafiadoras” – diferentemente do que ocorreu na frase anterior, o comprometimento normativo associado mostrou-se, neste caso, mais dirigido às metas do que à organização, já que houve correlações significativas com as assertivas 23 e 24.

Outras correlações significativas verificadas e não representadas na Tabela 1 foram: entre a frase “Os objetivos do SGD são claros” e um item referente ao comprometimento afetivo com a organização; entre a frase “Os indicadores do SGD são de fácil entendimento” e alguns itens referentes ao comprometimento de continuação com relação às metas (ex: afirmativa 22).

## 10. ASPECTOS RELATIVOS AO CONTRATO PSICOLÓGICO *VERSUS* COMPROMETIMENTO

Havia, no questionário, afirmativas que abordavam aspectos relativos à ligação entre o sistema de gestão de desempenho e a formação e manutenção do contrato psicológico do indivíduo com a organização. O Quadro 1 sintetiza os principais resultados do teste não-paramétrico de Spearman, utilizado para comparar as respostas referentes a estas afirmativas com aquelas referentes às afirmativas sobre comprometimento com a organização e com as metas. Ressaltam-se, no quadro, somente os resultados de correlação que se mostraram estatisticamente relevantes. Os números em parênteses representam a quantidade de frases de cada item de comprometimento que se mostraram correlacionadas com a afirmativa sobre o contrato psicológico.

Afirmativa relativa à construção e manutenção do contrato psicológico	Elementos de comprometimento em que houve afirmativas correlacionadas positivamente
Eu concordo com os motivos da minha organização em manter seu SGD	de continuação com a organização (1); afetivo com a meta (1); normativo com as metas (1).
Eu considero adequado o SGD da minha organização	afetivo (3) e normativo (2) com a organização; de continuação (2) e normativo (2) com relação às metas.
O SGD é compatível com o que a empresa espera de	afetivo (3) e de continuação (1) com a organização; afetivo (1), de

mim	continuação (2) e normativo (1) com as metas.
O SGD é compatível com o que a empresa me oferece	afetivo com a organização (1); afetivo (1), de continuação (2) e normativo (2) com relação às metas.
O SGD corresponde às minhas expectativas junto à empresa	de continuação (1) e normativo (1) com a organização; de continuação (2) e normativo (1) com as metas.
A empresa agiu da melhor maneira possível no momento de informar sobre o SGD durante o meu processo de recrutamento	afetivo (1) e normativo (1) com a organização.

Quadro 1 – Síntese da comparação de elementos do contrato psicológico x comprometimento

Os resultados apresentados no Quadro 1 sugerem que quanto mais o SGD contribui para que o contrato psicológico do indivíduo com a organização seja satisfatoriamente atendido, maior tende a ser o seu nível de comprometimento. A percepção de que o sistema é adequado e compatível com o que indivíduo acredita que a empresa espera dele mostraram ser possíveis fontes importantes para a geração de comprometimento, tanto com a organização quanto com as metas. Em menor grau, o mesmo ocorre quando o indivíduo percebe que o sistema corresponde, em linhas gerais, às suas expectativas sobre a empresa e quando ele entende os motivos da organização ao implementá-lo. O quadro sugere, finalmente, que as percepções positivas do indivíduo sobre a clareza e sinceridade da empresa com relação ao SGD, no momento do recrutamento, podem ajudar a construir um comprometimento futuro importante com a organização.

## 11. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS

O artigo teve como objetivo principal observar a influência das percepções acerca do SGD sobre o comprometimento dos indivíduos. Adicionalmente, foram analisadas também as influências do perfil da amostra e de aspectos relativos ao contrato psicológico, nos níveis de comprometimento.

Os resultados demonstraram que as variações nos níveis de comprometimento são mais visíveis quando o indivíduo percebe que a organização oferece algo através do SGD, como por exemplo, a oportunidade de conhecer melhor o desempenho e a estratégia da empresa, oportunidades de desenvolvimento profissional e de participar na tomada de decisões. Tais observações vão ao encontro do que é indicado por autores como Hedge e Teachout (2000), Levy e William (2004) e Cook e Crossman (2004) que vêem a percepção de justiça como elemento chave para que os sistemas atinjam resultado efetivo com relação às respostas dos indivíduos.

Por outro lado, havia itens no questionário, relativos às percepções dos indivíduos sobre características estruturais do Sistema de Gestão de Desempenho (tais como o fácil entendimento sobre os objetivos, regras, indicadores e metas), os quais não demonstraram influenciar tão significativamente os níveis de comprometimento, tendo sido, por este motivo, menos ressaltados nos resultados anteriormente apresentados. O mesmo ocorreu com relação a alguns itens do questionário que tratavam da participação na definição dos indicadores e das metas, divergindo, em parte, do que sugerem autores como Levy e William (2004) e Brown e Benson (2005) que vêem este tipo de participação como requisito para a geração de comprometimento. Em outras palavras, os resultados do estudo parecem sugerir que os níveis de comprometimento dos indivíduos tendem a ser mais influenciados pelas conseqüências positivas que o SGD pode trazer (ex: maior conhecimento da estratégia e melhores oportunidades) do que pela maneira como ele é estruturado.

Quanto ao tipo de comprometimento gerado, os resultados sugerem que ele tende a ser mais dirigido às metas do que à organização. Além disto, percebe-se uma tendência de que a maior influência ocorra sobre o

comprometimento normativo (quanto à organização e às metas) e, em menor grau, sobre o comprometimento afetivo com a organização, havendo menor influência sobre o comprometimento de continuação. Ou seja, tais sistemas parecem ser vistos pelos indivíduos mais como algo que sinaliza a existência de deveres recíprocos e, em menor grau, que reforça sua identificação com a organização, do que como algo que ameaça as chances de continuidade da relação de emprego.

O maior foco do comprometimento com relação às metas pode ser entendido pelo fato de que os SGDs, quando implantados, passam a ser um balizador da relação entre empresa e seus funcionários, fornecendo elementos sinalizadores de *feedback* sobre os esforços associados ao cumprimento de metas, tais como premiação, aumentos e promoções de cargos.

Pode-se interpretar a maior presença do componente normativo como decorrência de que, conforme modelo genérico de comprometimento no trabalho de Meyer e Herscovitch (2001), a relação passa a ser balizada pelos benefícios trocados e, conseqüentemente, pela norma de reciprocidade. O indivíduo, ao perceber que a empresa, através do Sistema de Gestão de Desempenho, lhe oferece algo, passaria a ser movido por um sentimento de dever com a organização e, principalmente, com o cumprimento das metas.

A pesquisa também buscou compreender melhor a relação entre elementos do SGD associados ao contrato psicológico e aos níveis de comprometimento dos indivíduos. Com base nos resultados, pode-se inferir que tais sistemas tendem a gerar mais comprometimento na medida em que contribuam para reforçar as expectativas do contrato psicológico que o indivíduo mantém com a organização. Além disso, corroborando com o que observam McDonald e Makin (2000), esse reforço tende a levar o indivíduo à formação de um contrato psicológico com características mais relacionais, o que pode ser visto na correlação obtida com as afirmações referentes ao comprometimento afetivo.

Durante a análise, diversas suposições foram formuladas. Estas podem servir como objeto de estudo para futuras pesquisas que busquem elucidar os mecanismos envolvidos por trás dessas correlações. Um exemplo seria a tentativa de investigar, com maior profundidade, que tipos de benefícios associados ao SGD mais contribuiriam para o comprometimento. A amostra também se apresentou fortemente concentrada em indivíduos com idade entre 26 a 35 anos (77,1% no total) e com maior grau de qualificação. Futuros estudos poderiam ampliar esta investigação para grupos de pessoas com outros tipos de perfis.

Por fim, foram também identificadas diferenças entre os tipos de comprometimento mais associáveis a homens e mulheres, revelando a necessidade de se aprofundar a análise da influência do gênero nas questões abordadas neste estudo.

## 12. REFERÊNCIAS

ATKINSON, A.A.; WATERHOUSE, J.H.; WELLS, R.B. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. **Sloan Management Review**, v.38, n.3, 1997, p.25-37.

BASTOS, A. V. B.; ANDRADE, J. E. B. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.2, p. 31-41, 2002.

BROWN, M.; BENSON, J. Managing to overload? **Group & Organization Management**, v.30, n.1, 2005.

- CAPPELLI, P. **The New Deal at Work**. Boston: Harvard Business School Press, 1999. COOK, J. CROSSMAN, A. Satisfaction with performance appraisal system: a study of role perceptions. **Journal of Managerial Psychology**, v.19, n.5, p.526-541, 2004.
- FLETCHER, C. Performance Appraisal and management: the developing research agenda. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, n.4, p.473-487, 2001.
- HAAS, M.; ALGERA, J. A.; TUIJL. H. F. J. M. V. Macro and micro goal setting: in search of coherence. **Applied Psychology: An International Review**, v. 49, n.3, p.579-595, 2000.
- HARTOG, D. N. D.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J. Performance management: a model and research agenda. **Applied Psychology: An International Review**, v.53, n.4, p.556-569, 2004.
- HEDGE, J. W.; TEACHOUT, M. S. Exploring the concept of acceptability as a criterion for evaluating performance measures. **Group & Organization Management**, v.25, n.1, p.22-44, 2000.
- HILTROP, J. M.; DESPRES, C.; SPARROW, P. The changing role of HR managers in Europe. **European Management Journal**, v.13, n.1, p.91-98, 1995.
- INKSON, K.; HEISING, A.; ROUSSEAU, D.M. The interim manager: Prototype of the 21<sup>st</sup>-century worker? **Human Relations**, v.54, p.259-284, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. São Paulo: Campus, 2000.
- KUWAITI, M. E. Performance measurement process: definition and ownership. **International Journal of Operations & Production Management**, v.24, n.1-2, p.55-78, 2004.
- LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of production economics**, v.41, n.1, p.23-35, 1995.
- LEVY, P. E.; WILLIAMS, J. R. The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. **Journal of Management**, v.30, n.6, p.881-905, 2004.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P.; EREZ, M. The determinant of goal commitment. **The Academy of Management Review**, v.13, n.1, p.23-39, 1988.
- MAGUIRE, M. Psychological contracts: are they still relevant? **Career Development International**, v.7, n.3, p.167-180, 2002.
- MARTINS, R. A.; SALERNO, M.S. **Sistema de medição de desempenho: uma revisão da literatura**. São Paulo: USP, 1998, 31p. Boletim Técnico.
- MCDONALD, D.J.; MAKIN, P. J. The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. **Leadership & Organizational Development Journal**, v.21, n.1-2, p. 84-91, 2000.
- MEDEIROS C. A. F. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. São Paulo, 2003. 166p. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, p. 67-87, 1998.
- MEYER, C. How the right measures help team excel. **Harvard Business Review**, May-June, 1994.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n.1, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizational 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.; HERSCOVITVH, L. Commitment in the workplace. Toward a general model. **Human Resource Management Review**, v.11, n.3, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P.; IRVING G.; ALLEN, N. J. Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v.19, n.1, p. 29-52, 1998.

MORRINSON, E.W.; ROBINSON, S. L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, v. 22, n.1, p. 226-256, 1997.

MOWDAY, R. T. Reflection on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.8, n.4, p. 387-401, 1998.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; GREGORY, M.; RICHARDS, H. Realizing strategy through measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n.3, p. 140-152, 1994.

NELSON, B. Are performance appraisals obsolete? **Compensation & benefits review**, v.32, n.3, 2000.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel da percepção da justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.2, p. 209-241, 2002.

RICCO, M. F. F. **Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial**. São Paulo, 1998. 177p. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

RISCHER, H. Refocusing performance management for high performance. **Compensation & benefits review**, v.35, n.5, 2003.

ROEHLING, M. V. The origins and early development of the psychological contract construct. **Journal of Management History**, v. 3, n.2, p. 204-217, 1997.

ROUSSEAU, D. M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 11, n.5, 1990.

VOKURKA, R.; FLIEDNER, G. Measuring operating performance: a specific case study. **Production and Inventory Management Journal**, v. 36, n.1, p. 38-43, 1995.

TAYLOR, P. J.; PIERCE, J. L. Effects of introducing a performance management system on employee's subsequent attitudes and efforts. **Public Personnel Management**, v. 28, n.3, 1999.

TSANG, A. H. C.; JARDINE, A. K. S.; KOLODNY, H. Measuring maintenance performance: a holistic approach. **International Journal of Operation & Production Management**, v. 19, n.7, p. 691-715, 1999.

WISNER, J. D.; FAWCETT, S. E. Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement. **Production and Inventory Management Journal**, v. 32, n.3, 1991.