

ANTECEDENTES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM MODELO PARA PESQUISAS FUTURAS

BACKGROUND OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A MODEL FOR FUTURE RESEARCH

Carlos Eduardo SCHLINDWEIN
Universidade de Caxias do Sul
eduschlindwein@hotmail.com

Alex ECKERT
Universidade de Caxias do Sul
alex.eckert@bol.com.br

Aprovado em 04/2025

Resumo

Desempenho organizacional é um fator relevante para todos os tipos de organizações. Dentre alguns fatores que a literatura traz como possíveis influenciadores do desempenho, temos a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, este subdividido em comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental. A partir de estudos publicados por estudiosos, foi possível elaborar um modelo teórico relacionando o desempenho organizacional com a satisfação no trabalho, o comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental e assim, este modelo teórico poderá ser testado empiricamente em organizações em pesquisas futuras.

Palavras-Chave: Desempenho organizacional. Satisfação no trabalho. Comprometimento afetivo. Comprometimento normativo. Comprometimento instrumental.

Abstract

Organizational performance is a relevant factor for all types of organizations. Among some factors that the literature brings as possible performance influencers are job satisfaction and organizational commitment, which is subdivided into affective commitment, normative commitment and instrumental commitment. From studies published by scholars, it was possible to develop a theoretical model relating organizational performance with job satisfaction, affective commitment, normative commitment and instrumental commitment and thus, this theoretical model can be empirically tested in organizations in future research.

Keywords: *Organizational performance. Job satisfaction. Affective commitment. Normative commitment. Instrumental commitment.*

INTRODUÇÃO

Existem diversos fatores possíveis de influenciar o desempenho organizacional, dentre os quais pode-se exemplificar a satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008; BELLO, 2017) e o comprometimento organizacional (TEJOS-SALDIVIA, 2006; SCHEIBLE; BASTOS, 2007; BELLO, 2017). Garcia e Ardigó (2018) citam que estudar o desempenho organizacional sempre teve grande importância, tanto para as empresas, quanto entre pesquisadores acadêmicos.

Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) afirmam que o desempenho organizacional é oriundo de todas as atividades da organização, como redução de gastos, aumento das receitas e vantagem competitiva. Para Dalfovo et al. (2017), o desempenho organizacional é analisado a partir dos resultados obtidos em determinado período, fazendo-se uma comparação do que foi atingido com o que foi proposto para o período, embasado em indicadores de desempenho.

A satisfação no trabalho, como fator possível de influenciar o desempenho organizacional, é, segundo Siqueira (2008), um assunto que tem atraído a atenção de estudiosos do comportamento organizacional e de gestores de organizações desde as primeiras décadas do século XX. A autora cita que a satisfação no trabalho é decorrente da totalização do quanto o indivíduo que trabalha experimenta sentimentos prazerosos no ambiente de trabalho. Martins e Santos (2006) afirmam que fatores como valores, moral, crenças e possibilidade de crescimento profissional são antecedentes da satisfação no trabalho.

Como outro possível influenciador de desempenho organizacional, o comprometimento organizacional é definido por Menezes (2009) como um tipo de vínculo social estabelecido entre o funcionário e a empresa, composto de um elemento afetivo e identificação que preestabelecem um conjunto de intenções comportamentais de participação, esforço extra, pro atividade e defesa da organização. Para Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento organizacional é a força de identificação e envolvimento de um colaborador com a empresa. É uma forte crença de aceitação dos objetivos da organização, disposição para desempenhar um esforço especial em prol da empresa e uma enorme vontade de manter-se participativo da mesma.

Shrivastava (2018) cita que a abordagem de comprometimento organizacional dividido em três dimensões de comprometimento de Meyer e Allen é abem estabelecida e usada no meio acadêmico. Meyer e Allen (1991) definem as três dimensões do comprometimento em afetivo, normativo e instrumental. Os autores citam que a pessoa comprometida afetivamente permanece na organização porque quer, o indivíduo com comprometimento normativo segue na empresa

porque se sente obrigado a ficar e o colaborador com comprometimento instrumental segue na organização porque precisa.

Ao descrever sobre os temas desempenho organizacional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, dividindo este em comprometimento afetivo, instrumental e normativo, este artigo tem como objetivo desenvolver um modelo teórico para mensurar a relação das três dimensões de comprometimento e da satisfação no trabalho com o desempenho organizacional das pessoas nas organizações que estão inseridas.

Para que os objetivos deste documento sejam alcançados, o mesmo está dividido em 3 capítulos. O primeiro apresenta as considerações introdutórias, no segundo capítulo é exposto o referencial teórico, no terceiro capítulo tem-se as considerações finais.

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Fuentes e Torres (2002) afirmam que o desempenho organizacional pode ser definido como a eficácia ou o nível em que os objetivos da empresa são alcançados. Alagaraja (2013) cita que os primeiros conceitos de desempenho organizacional nas ciências de gestão definem o construto como um conjunto de objetivos da organização, entre os quais tem-se a lucratividade e rotatividade, cumprimento das necessidades internas e externas dos stakeholders e a utilização adequada de recursos internos e externos.

O desempenho organizacional pode ser entendido como um conceito que analisa a posição de determinada empresa no mercado e a habilidade que a mesma tem de atingir as necessidades das partes interessadas (GRIFFIN, 2003). Purbasari e Septian (2017) citam que o desempenho organizacional está ligado ao

desempenho dos funcionários, e que o desempenho dos colaboradores é baseado em trabalhar da melhor forma para alcance das metas e objetivos propostos.

Um ambiente de rápidas mudanças, onde a globalização está presente, a constante mudança das necessidades das pessoas e a crescente concorrência no mercado, torna-se cada vez mais necessário para as empresas evoluírem e melhorarem o seu desempenho organizacional, reduzindo custos, desenvolvendo novos produtos e processos, melhorando a qualidade e produtividade ofertada ao mercado (BECKER; GERHART, 1996).

Buede et al. (2018) citam que empresas de sucesso trabalham continuamente sua capacidade operacional e processos para melhorar o seu desempenho organizacional. Para tanto, as organizações observam os ambientes externo e interno para encontrar indicadores de possíveis ameaças e oportunidades. Ameaças e oportunidades podem incluir mudanças na demanda devido a condições econômicas, desenvolvimento de novos produtos ou serviços por outras empresas ou alterações nas políticas de controle por governos, sendo estes, variáveis possíveis de alteração de desempenho organizacional.

Ao estudar o tema desempenho organizacional, Zanandrea (2018) buscou um conjunto de definições sobre o tema com base em diversos autores, apresentado no quadro 1.

Ao estudar a relação entre satisfação no trabalho e o desempenho organizacional em 40 empresas croatas abrangendo 5806 funcionários, Bakotic (2016) afirma que há uma relação clara entre a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional.

Quadro 1: Definições sobre desempenho organizacional

DEFINIÇÃO	AUTORES (ANO)
Comportamento e resultados. Os comportamentos emanam da abstração para a ação. Não apenas os instrumentos para resultados, comportamentos também são resultados - o produto do esforço mental e físico aplicado às tarefas - e pode ser julgado a partir dos resultados.	Brumbach (1988)
É um meio de obter melhores resultados, fornecendo os meios para que os indivíduos funcionem bem dentro de um quadro acordado de objetivos planejados, padrões e requisitos de competência.	Armstrong e Taylor (2014)
Resultado de uma atividade ou cumprimento de metas em que atividade está fazendo a tarefa que deveria ser feita.	Abtahi (2002)
Concretização de objetivos organizacionais e estratégicos.	Hult, Hurley e Knight (2004)
Quantificação da entrada, saída ou nível de atividade de um evento ou processo.	Radnor e Barnes (2007)
Processo contínuo de identidade, medição e desenvolvimento do desempenho de indivíduos e equipes e alinhamento do desempenho com os objetivos estratégicos da organização.	Neely, Gregory e Platts (2005)
Quantificação da entrada, saída ou nível de atividade de um evento ou processo.	Radnor e Barnes (2007)
O desempenho é o teste de tempo de qualquer estratégia.	Venkatraman e Ramanujam (1986)
Implantação e gerenciamento dos componentes do modelo causal que conduzem à realização atempada de objetivos declarados dentro de restrições específicas para a empresa e para a situação.	Lebas (1995)
Nível de realização alcançado por um indivíduo, equipe, organização ou processo.	EFQM (2003)
Grau de realização dos objetivos ou à realização das características importantes de uma organização para os <i>stakeholders</i> [...]. É especificado principalmente através de um conjunto multidimensional de critérios.	Krause, Coates e James (2005)
O desempenho organizacional mede a realização do objetivo estratégico de uma organização e considera a competitividade geral da empresa.	Jiang, Jiang e Nakamura (2019)

Fonte: Adaptado de Zanandrea (2018).

No entanto, a análise detalhada mostrou que a conexão entre satisfação no trabalho e desempenho organizacional é mais forte do que a conexão entre desempenho organizacional e satisfação. O autor cita que a satisfação no trabalho determina o desempenho organizacional, e não o desempenho organizacional que determina a satisfação no trabalho.

Nikpour (2017) fez um estudo sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho organizacional, mediado pelo comprometimento organizacional do funcionário. Após aplicação de uma pesquisa survey com 190 pessoas de um escritório de educação de Kerman, uma província do país Irã, foi verificado que a cultura organizacional além do seu impacto direto, exercia também um impacto indireto no

desempenho organizacional por meio da mediação do comprometimento organizacional dos funcionários e que a extensão do impacto indireto era significativamente maior que o impacto direto.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Locke (1969), a satisfação no trabalho é um estado mental positivo em que o indivíduo se sente muito bem no seu local de trabalho, algo que é oriundo da compreensão do colaborador sobre as funções que executa e da realização dos seus desejos através desta atividade de trabalho. Gedif et al. (2018) afirmam que a satisfação no trabalho está ligada aos atos e sentimentos das pessoas sobre o trabalho que desenvolvem. Os autores citam que atitudes positivas e favoráveis em relação ao seu trabalho, são indicativos de que existe a satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho tem sido estudada e discutida entre estudiosos acadêmicos e a área da gestão das organizações. Como as pessoas são vistas como um ativo corporativo fundamental e indispensável, os administradores precisam manter e melhorar a satisfação de seus funcionários, manter pessoas capacitadas, diminuir a rotatividade, aperfeiçoar a eficiência da organização e motivar os colaboradores para desenvolver seu trabalho da melhor forma (TSAI, 2018). O autor cita ainda que vários estudos já identificaram que o nível de satisfação no trabalho interfere na conduta e na atitude do colaborador em relação às suas atividades no trabalho, afetando assim, o desempenho no trabalho.

Para Happell, Martin e Pinikahana (2003), a satisfação no trabalho pode ser entendida como um estado emocional que resulta do bom convívio dos trabalhadores, seus valores,

características pessoais de cada um e expectativas que cada colaborador tem com o meio que vive e com a empresa que trabalha. Akkerman et al. (2016) citam que alguns fatores estão ligados ao sentimento de satisfação no trabalho, dentre os quais tem-se as relações sociais no trabalho, exigências do trabalho, autonomia percebida pelo funcionário, oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa.

Porter et al. (1974) afirmam que alguns componentes são influenciadores da satisfação no trabalho, entre os quais tem-se a satisfação com o salário, supervisão, relação com os colegas, promoção e o próprio trabalho desempenhado. Os autores citam que existe uma relação bastante consistente com a propensão de seguir na organização quando o indivíduo possui a satisfação no trabalho.

Para Jackson, Alberti e Snipes (2014), a satisfação no trabalho é vista como algo importante, possui quando não se tem satisfação, atitudes indesejadas no trabalho como absenteísmo, doenças ocupacionais e rotatividade voluntárias se tornam mais frequentes. Ao passo que, quando a satisfação no trabalho está presente entre os colaboradores, afloram comportamentos otimistas, como o comprometimento afetivo, a satisfação com a vida em geral, a realização profissional e o bom desempenho organizacional.

Ao estudarem o impacto do gênero, da confiança, do suporte do supervisor percebido e da satisfação no trabalho no desempenho organizacional com 311 funcionários de serviços nos Emirados Árabes Unidos, Zeffane, Melhem e Baguant (2018) identificaram que a confiança e a satisfação no trabalho foram as que tiveram maior impacto nas percepções de desempenho organizacional na pesquisa.

Muterera et al. (2018) procuraram estabelecer e medir as relações entre as percepções de gestores e colaboradores sobre o comportamento de liderança transformacional dos líderes e sua relação com a satisfação no trabalho e desempenho organizacional. Com uma amostra de 372 respondentes, identificaram uma relação positiva entre liderança transformacional, satisfação no trabalho e desempenho organizacional.

Diante da teoria exposta sobre satisfação no trabalho neste documento, a seguinte proposição de pesquisa é formulada:

P1: A satisfação no trabalho das pessoas afeta positivamente o desempenho organizacional das organizações.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Existem alguns motivos para o estudo do comprometimento organizacional. Primeiro, segundo a teoria, o envolvimento de um colaborador em uma empresa precisa ser um preditor de alguns comportamentos, especialmente o comprometimento com a organização. Funcionários com comprometimento organizacional tendem a seguir em uma organização para a busca com sucesso dos objetivos propostos para um determinado período. Segundo, o entendimento de comprometimento é interessante para administradores e cientistas sociais. Por fim, o entendimento do construto comprometimento organizacional auxilia na compreensão dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem se identificar em seu ambiente e extrair sentido desse ambiente (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1978).

Mathieu e Zajac (1990) citam que o comprometimento organizacional está ligado a

valores pessoais, estados de função e características do ambiente de trabalho, que podem ser desde características da atividade laboral até modelos de estrutura organizacional. O comprometimento organizacional, segundo os autores, é determinante em fatores como desempenho, rotatividade e absenteísmo. Características demográficas como sexo, nível escolar e idade, relação da equipe de trabalho com seu líder, motivação e satisfação no trabalho, são fatores que permitem melhorar o comprometimento organizacional de um colaborador.

Joo (2010) cita que o comprometimento organizacional é variável que interfere na eficácia das organizações e no desempenho das mesmas, onde o comprometimento é voltado ao trabalho do colaborador. Para o autor, a liderança e a cultura organizacional são fundamentais para o comprometimento organizacional dos indivíduos. Meyer e Allen (1997) afirmam que pessoas com comprometimento organizacional possuem características que as identificam, como por exemplo o baixo absenteísmo, o compartilhamento dos mesmos objetivos da empresa, o zelo com os bens da organização e o não abandono da mesma em momentos de dificuldades.

O comprometimento organizacional refere-se à intenção de um colaborador de dedicar sua energia e lealdade à empresa à qual ele pertence.

O comprometimento organizacional pode ser definido como uma característica psicológica relacionada às ações dos funcionários, e pode-se dizer que fatores como a lealdade à empresa, a capacidade de fazer os melhores esforços para a organização e a auto identificação dos colaboradores com a entidade está contida no comprometimento organizacional (HAN; SHIM; CHOI, 2018).

Quadro 2: Conceitos de comprometimento organizacional

Referência	Conceito
Mowday, Porter e Steers (1982)	Comprometimento organizacional é uma forte relação entre o indivíduo e a organização, realizando esforços pela organização, crendo e aceitando os objetivos e valores organizacionais e desejando permanecer na organização.
Meyer e Allen (1991)	Comprometimento organizacional é o estabelecimento de um vínculo afetivo (querer permanecer), vínculo normativo (permanecer obrigado) e vínculo instrumental (necessidade de permanecer).
Bastos, Brandão e Pinho (1997)	Comprometimento organizacional é o grau em que o indivíduo aceita ou internaliza as características ou perspectivas organizacionais.
Medeiros e Enders (1998)	Comprometimento organizacional refere-se a uma crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais e a disposição do indivíduo em exercer um esforço considerável em benefício dela e um forte desejo de permanecer como membro.
Mc Donald e Makin (2000)	Comprometimento organizacional é um trato psicológico entre funcionário e organização.
Stecca (2001)	Comprometimento organizacional é o forte envolvimento do indivíduo com o ambiente organizacional, expondo o desejo de permanecer e se empenhando para favorecer a organização.
Siqueira (2001)	Comprometimento organizacional é entendido como um contrato psicológico entre a organização e indivíduo.
Valentine, Godkin e Lucero (2002)	Comprometimento organizacional é a inclinação dos interesses do indivíduo e dos compromissos com a organização.
Davenport (2005)	Comprometimento organizacional refere-se ao elo entre o indivíduo e a organização, de base emocional ou intelectual.
Robbins (2005)	Comprometimento organizacional é o grau em que o indivíduo se identifica a organização e seus objetivos, desejando permanecer como membro da mesma.
Yilmaz (2008)	Comprometimento organizacional é a adoção dos objetivos da organização pelos indivíduos e o comprometimento dos mesmos com o atendimento destes objetivos pela organização.
Sepahvand, et al. (2019)	O comprometimento organizacional forma a atitude e a abordagem das pessoas em relação à empresa e disponibiliza aos gestores informações úteis sobre a organização, planejamento, o aumento da eficiência e eficácia e a melhora do desempenho.

Fonte: Adaptado de Basso Junior (2017)

Basso Junior (2017) traz um conjunto de conceitos de comprometimento organizacional definidos por estudiosos do tema ao longo dos anos. No quadro 2 é possível visualizá-los.

Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional possui três componentes, sendo o comprometimento afetivo (affective commitment), o comprometimento instrumental

(continuance commitment) e o comprometimento normativo (normative commitment). O comprometimento afetivo refere-se ao apego emocional, à identificação e ao envolvimento do funcionário na organização. Funcionários com forte comprometimento afetivo continuam com a empresa porque querem fazê-lo. Comprometimento instrumental refere-se a uma conscientização dos custos associados à

saída da organização. Os colaboradores cujo vínculo com a organização é baseado no comprometimento instrumental permanecem na empresa porque precisam fazê-lo. Por fim, o comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação de continuar no emprego. Os funcionários com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização. Park e Rainey (2007) citam que essas três variáveis de comprometimento trabalham juntas e têm efeitos comuns nas consequências organizacionais, como satisfação no trabalho, intenções de rotatividade e desempenho.

Para um melhor entendimento do comprometimento organizacional, os subcapítulos seguintes irão explanar sobre as três dimensões do comprometimento organizacional abordadas neste estudo.

Comprometimento afetivo

O vínculo emocional dos colaboradores com sua organização, ou seja, seu comprometimento afetivo é considerado um importante determinante de dedicação e lealdade. Pessoas afetivamente comprometidas são vistas como tendo um sentimento de pertencimento e identificação que aumenta seu envolvimento nas atividades da empresa, sua disposição de perseguir os objetivos da organização e seu desejo de permanecer na empresa (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

O comprometimento afetivo refere-se à identificação, envolvimento e apego emocional à organização. Pessoas dotadas de forte comprometimento afetivo permanecem com a empresa porque querem fazê-lo (ALLEN; MEYER, 1996). Para Bergami e Bagozzi (2000), respostas emocionais e atitudes benevolentes de pessoas

em relação aos seus colegas de trabalho são características de comprometimento afetivo.

Um antecedente do comprometimento afetivo com a organização é o suporte organizacional. O suporte organizacional reflete as crenças globais que os colaboradores desenvolvem em relação à medida em que sua empresa valoriza sua contribuição e se preocupa com eles. Já uma atitude consequente do comprometimento afetivo é o efeito indireto significativo sobre a rotatividade por meio da diminuição da intenção de sair do emprego (VANDENBERGHE; BENTEIN; STINGLHAMBER, 2004).

Nazir et al. (2018) citam que o comprometimento afetivo promove um sentimento de pertencimento e, geralmente, está relacionado a um colaborador emocionalmente ligado à empresa. Esses indivíduos exibem maior capacidade de envolvimento nas atividades de uma organização e estão sempre prontos para colocar um esforço extra além do seu dever em direção à realização das metas da empresa.

O comprometimento afetivo é considerado um recurso essencial, em que pessoas comprometidas afetivamente são motivadas e dispostas a dedicar esforços e lealdade à organização a qual pertencem. Funcionários com alto grau de comprometimento afetivo possuem características como capacidade de aliviar o esgotamento emocional, à medida que se identificam com sua empresa criam um sentimento de pertencer a organização e mantêm uma forte motivação interna para atingir metas organizacionais (KONG; JEON, 2018).

Tillman et al. (2018) afirmam que um funcionário com alto comprometimento afetivo é voluntariamente investido na empresa porque vê os objetivos organizacionais como complementares aos seus e tem maior probabilidade de investir tempo pessoal e energia em sua organização. Pessoas comprometidas

afetivamente provavelmente veem seus objetivos dentro da organização como atingíveis e alinhados com a missão da organização.

A partir da teoria exposta, a seguinte proposta de estudo é formulada:

P2: O comprometimento afetivo das pessoas afeta positivamente o desempenho organizacional das organizações.

Comprometimento normativo

Allen e Meyer (1996) afirmam que o comprometimento normativo se refere ao comprometimento baseado em um senso de obrigação para a organização. Colaboradores com forte comprometimento normativo permanecem na empresa porque sentem que deveriam fazê-lo. Para Wiener (1982), o comprometimento normativo refere-se às pressões que foram absorvidas pelo colaborador para agir de forma a alcançar os objetivos e metas da empresa. Diz respeito a aceitação por parte do funcionário dos objetivos organizacionais, podendo ser entendido como uma forma de controlar as atitudes das pessoas. Para o autor o comprometimento normativo é influenciado pelas experiências da pessoa antes (socialização familiar/cultural) e após a entrada (socialização organizacional) na empresa.

O comprometimento normativo é a crença do colaborador de que é responsabilidade da pessoa ser fiel à empresa (DAWLEY; ANDREWS; BUCKLEW, 2008). Boas práticas de liderança com comprometimento normativo resultam em um baixo índice de rotatividade dentro das organizações (ENNIS; GONG; OKPOZO, 2018). Para Bastos (1994), comprometimento normativo por ser entendido como um conjunto de regras internalizadas pela pessoa, exercendo pressão para que suas atitudes sejam de acordo com as

metas e objetivos da organização em que o indivíduo está inserido.

Mansour, Naji e Leclerc (2017) citam que dos três tipos de comprometimento, o normativo foi o mais recente a surgir na literatura e continua sendo, de longe, o menos estudado. Os autores afirmam que comprometimento normativo é inicialmente definido como pressões normativas internalizadas para atuar de forma a atender os objetivos da organização, baseados em identificação e lealdade. De acordo com essa perspectiva, os colaboradores estão dispostos a fazer sacrifícios pessoais pelo bem da empresa, pelo fato de acreditarem que essa é maneira moral de se comportar.

Para que se tenha comprometimento normativo, alguns antecedentes como a socialização e a congruência da missão e valores organizacionais com valores pessoais do indivíduo se faz necessária (MCCORMICK; DONOHUE, 2016). Para Wiener (1982), o comprometimento normativo se desenvolve como resultado de processos de socialização cultural, familiar e organizacional. Meyer e Parfyonova (2010) citam que o comprometimento normativo gera uma importante força motivacional que tem sido negligenciada e subutilizada, os autores comentam que o comprometimento pode gerar implicações potencialmente poderosas e benéficas, mas que para tal, o indivíduo precisa entender o comprometimento normativo como um dever moral e não como uma obrigação.

A partir do que se tem exposto, a seguinte proposição é formulada:

P3: O comprometimento normativo das pessoas afeta positivamente o desempenho organizacional das organizações.

Comprometimento instrumental

Becker (1960) define o comprometimento instrumental como uma tendência que o colaborador tem de se engajar em linhas de atividades consistentes, fazendo com que a pessoa siga na empresa por causa dos benefícios e custos atrelados a uma possível saída. Para Meyer, Allen e Gellatly (1990), pessoas com comprometimento instrumental seguem nos seus empregos por ter um sentimento de necessidade, os autores afirmam que o comprometimento instrumental está ligado a fatores como benefícios de aposentadoria e a falta de alternativas.

Segundo Medeiros et al. (2003), vários trabalhos científicos descobriram evidências empíricas que interligam o comprometimento instrumental com indicadores relacionados a investimentos feitos pelos colaboradores no trabalho e com alternativas de trabalho. Gong et al. (2009) afirmam que o comprometimento instrumental está diretamente associado com a tendência da pessoa em permanecer em uma organização com base na possível perda ou outros custos associados à saída da mesma.

Em seu modelo integrado de comprometimento e motivação, Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) teorizaram que o comprometimento instrumental está ligado a uma regulação externa do comportamento do trabalho do indivíduo. O comportamento no trabalho (por exemplo, desempenho no trabalho) de colaboradores com alto comprometimento instrumental se dá para satisfazer uma contingência de demanda ou recompensa externa e está ligado a sentimentos de controle.

O conceito de comprometimento instrumental dos colaboradores de uma organização está baseado no nível percebido de custos de uma possível mudança e da falta de vantagens das

alternativas possíveis no mercado (FULLERTON, 2003). Em seu estudo, Caki, Asfuroglu e Erbas (2015) citam que os colaboradores com alto comprometimento instrumental estão inclinados a ter baixa motivação e pertencem à empresa por obrigação. Uppal (2017) afirma que o comprometimento instrumental é oriundo de dois fatores: a natureza e/ou a magnitude dos investimentos que os colaboradores fazem durante a permanência na empresa e os custos percebidos associados à saída da organização.

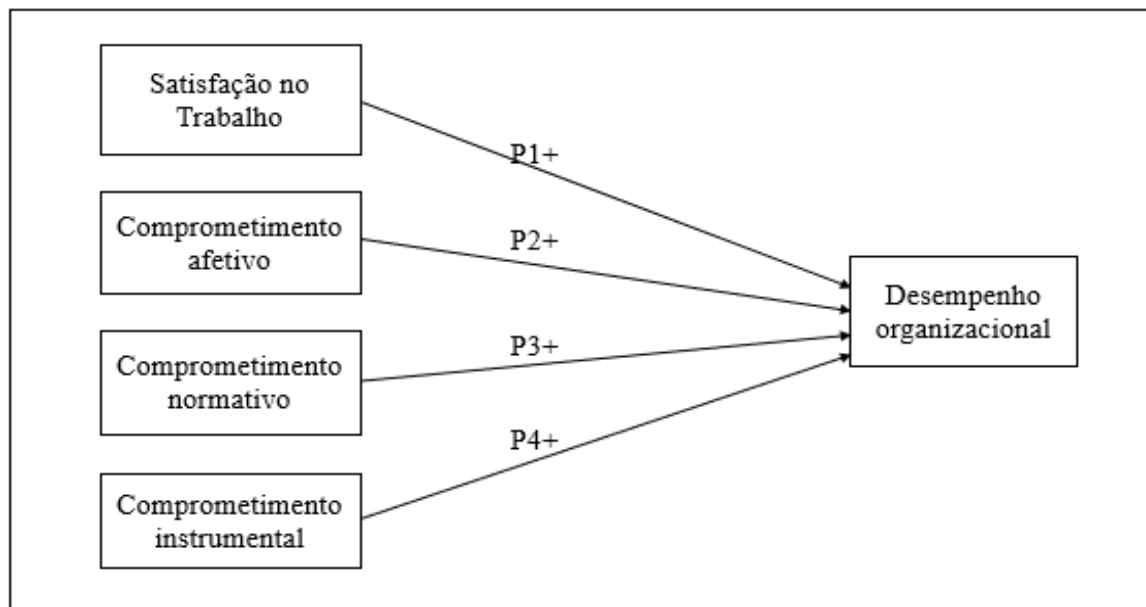
Kuok e Taormina (2015) afirmam que o comprometimento instrumental pode ser influenciado por fatores como salário e satisfação no trabalho. Proporcionar salários adequados aos colaboradores pode gerar aos mesmos um senso de competência por meio de seu trabalho e, assim, motivá-los a permanecer na organização fortalecendo o comprometimento instrumental dos indivíduos. Da mesma forma, o comprometimento instrumental está ligado à satisfação no trabalho, pois proporciona recompensas formais (remuneração) e informais (reconhecimento), sendo que funcionários conscientes de tais recompensas são menos dispostos a deixar a organização, ou seja, seu comprometimento instrumental é maior.

A partir do exposto, a seguinte proposição é formulada:

P4: O comprometimento instrumental das pessoas afeta positivamente o desempenho organizacional das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Figura 1: Modelo teórico proposto



Fonte: Elaborada pelos autores com base na literatura

A partir das quatro proposições de pesquisa apresentadas durante o texto (P1, P2, P3 e P4), oriundas da literatura, com o objetivo de facilitar o entendimento, apresenta-se na Figura 1 um modelo teórico, que pode ser testado de forma empírica em futuros estudos.

A partir das proposições de pesquisa oriundas da literatura foi elaborado um modelo teórico, que pode ser testado empiricamente em diversos tipos de organizações, onde pode ser testado qual o impacto da satisfação no trabalho, do comprometimento afetivo, do comprometimento normativo e do comprometimento instrumental no desempenho organizacional das empresas que possam vir a ser pesquisadas.

REFERÊNCIAS

AKKERMAN, A.; JANSSEN, C. G. C.; KEF, S.; MEININGER, H.P. . Job satisfaction of people with intellectual disabilities in integrated and sheltered

employment: an exploration of the literature. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, v. 13, n. 3, p. 205-216, 2016. DOI: 10.1111/jppi.12168.

ALAGARAJA, M. HRD and HRM perspectives on organizational performance: A review of literature. *Human Resource Development Review*, v. 12, n. 2, p. 117-143, 2013.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>

BAKOTIĆ, D. Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, v. 29, n. 1, p. 118-130, 2016. DOI: 10.1080/1331677X.2016.1163946

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. [Unpublished doctoral dissertation]. Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

- BASSO JUNIOR, A. F. Percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional. 2017. 156f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2017.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996. DOI: 10.2307/256712
- BELLO, J. S. A. Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento: Um estudo com variáveis demográficas e atitudinais. 2017. 202f. Tese (Doutorado) – Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P. Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, v. 39, n. 4, p. 555-577, 2000.
- BUEDE, D. M.; AXELRAD, E. T.; BROWN, D. P.; HUDSON, D. W.; LASKEY, K. B.; STICHA, P. J.; THOMAS, J. L. Inference enterprise models: An approach to organizational performance improvement. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, v. 8, n. 6, p. e1277, 2018. DOI: 10.1002/widm.1277
- CAKI, N.; ASFUROGLU, L.; ERBAS, O. The Relationship between the level of attachment in romantic relations, affective commitment and continuance commitment towards organization: A field research. *Procedia Economics and Finance*, v. 26, p. 1007-1013, 2015.
- DALFOVO, M. S.; MACHADO, M. M.; GONÇALVES, A.; PEREIRA, L. M. Análise da influência da resource based view (RBV) no desempenho organizacional. *Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE - Ano XIX – V. 1 - N. 36 - Salvador, BA – p. 29 – 59*, 2017.
- DAWLEY, D. D.; ANDREWS, M. C.; BUCKLEW, N. S. Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 29, n. 3, p. 235-247, 2008. DOI: 10.1108/01437730810861290
- ENNIS, M. C.; GONG, T.; OKPOZO, A. Z. Examining the mediating roles of affective and normative commitment in the relationship between transformational leadership practices and turnover intention of government employees. *International Journal of Public Administration*, v. 41, n. 3, p. 203-215, 2018. DOI: 10.1080/01900692.2016.1256894
- FUENTES, M. del M. F.; TORRES, N. E. H. Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la calidad total. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, v. 8, n. 2, p. 87-102, 2002.
- FULLERTON, G. When does commitment lead to loyalty?. *Journal of service research*, v. 5, n. 4, p. 333-344, 2003. DOI: 10.1177/1094670503251134
- GARCIA, L; ARDIGÓ, C.M. Hospitalidade e Marketing: Orientação Para o Mercado e Desempenho de Hotéis no Destino Turístico Costa Verde e Mar (SC). *Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade*, 10(2), pp. 250-267, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i2p250>
- GEDIF, G. et al. Level of job satisfaction and associated factors among health care professionals working at University of Gondar Referral Hospital, Northwest Ethiopia: a cross-sectional study. *BMC research notes*, v. 11, n. 1, p. 824, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13104-018-3918-0>
- GONG, Y.; LAW, K. S.; CHANG, S.; XIN, K.R. Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, v. 94, n. 1, p. 263-275, 2009. DOI: 10.1037/a0013116
- GRIFFIN, K. Economic globalization and institutions of global governance. *Development and Change*, v. 34, n. 5, p. 789-808, 2003. DOI:

<https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2003.00329.x>

HAN, S. L.; SHIM, H. S.; CHOI, W. J. The Effect of Emotional Labor of College Administrative Service Workers on Job Attitudes-Mediating Effect of Emotional Labor on Trust and Organizational Commitment-. *Frontiers in Psychology*, v. 9, p. 2473, 2018. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.02473

HAPPELL, B.; MARTIN, T.; PINIKAHANA, J. Burnout and job satisfaction: a comparative study of psychiatric nurses from forensic and a mainstream mental health service. *International journal of mental health nursing*, v. 12, n. 1, p. 39-47, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1046/j.1440-0979.2003.00267.x>.

JACKSON, A. R.; ALBERTI, J. L.; SNIPES, R. L. An Examination of the impact of Gender on Leadership style and Employee Job Satisfaction in the Modern Workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, v. 18, n. 2, 2014.

JOO, B. K. Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human resource development quarterly*, v. 21, n. 1, p. 69-85, 2010. DOI: 10.1002/hrdq.20031

KONG, H.; JEON, J.-E. Daily emotional labor, negative affect state, and emotional exhaustion: cross-level moderators of affective commitment. *Sustainability*, v. 10, n. 6, p. 1967, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10061967>

KUOK, A. C.; TAORMINA, R. J. Conflict between affective versus continuance commitment among casino dealers. In: *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Group Publishing Limited, 2015. p. 46-63. DOI: 10.1108/EBHRM-12-2013-0039

LOCKE, E. A. What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969. DOI: 10.1016/0030-5073(69)90013-0

MANSOUR, J., B.; NAJI, A.; LECLERC, A. The relationship between training satisfaction and the

readiness to transfer learning: the mediating role of normative commitment. *Sustainability*, v. 9, n. 5, p. 834, 2017. DOI: 10.3390/su9050834

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006.

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

MCCORMICK, L.; DONOHUE, R.. Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, p. 1-24, 2016. DOI: 10.1080/09585192.2016.1166388

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*, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of it business value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322, 2004.

MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional: Construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. 2009. 203f. Tese (Doutorado) – Curso de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application (Advanced Topics in Organizational Behavior)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal*

of applied psychology, v. 75, n. 6, p. 710, 1990. DOI: 10.1037/0021-9010.75.6.710

MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, v. 89, n. 6, p. 991, 2004. DOI: 10.1037/0021-9010.89.6.991

MEYER, J. P.; PARFYONOVA, N. M. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, v. 20, n. 4, p. 283-294, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Graduate School of Management, University of Oregon*. 1978

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

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

MUTERERA, J.; HEMSWORTH, D.; BAREGHEH, A.; GARCIA-RIVERA, B. R. The leader–follower dyad: The link between leader and follower perceptions of transformational leadership and its impact on job satisfaction and organizational performance. *International Public Management Journal*, v. 21, n. 1, p. 131-162, 2018. DOI: 10.1080/10967494.2015.1106993

NAZIR, S.; QUN, W.; HUI, L.; SHAFI, A. Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, v. 10, n. 12, p. 4418, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10124418>

NIKPOUR, A. The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, v. 6, n. 1, 2017. DOI: 10.19236/IJOL.2017.01.05

PARK, S. M.; RAINEY, H. G. Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment: Empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*, v. 27, n. 3, p. 197-226, 2007. DOI: 10.1177/0734371X06296866

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, v. 59, n. 5, p. 603, 1974. DOI: 10.1037/h0037335

PURBASARI, R. N.; SEPTIAN, T. A. Factors influencing on employee performance of production department on the manufacturing food industry in Indonesia. *Polish Journal of Management Studies*, v. 16, 2017. DOI: 10.17512/pjms.2017.16.2.20

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Práticas De Gestão Democrática como Mediador da Relação entre Comprometimento e Desempenho. *Rev. Eletrônica de Ciência Administrativa*, Vol. 6, Nº. 1, págs. 1-16, 2007.

SHRIVASTAVA, A. Effect of affective, normative and continuance commitment on organizational effectiveness. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, v. 9, n. 11, p. 1977-1986, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. *Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2008. Pg 265 – 274

TEJOS-SALDIVIA, M. E. A relação causal entre Comprometimento e Desempenho: Um estudo em Centros de Pesquisa. 2006. 212f. Tese (Doutorado) – Curso de Tecnologia Nuclear, Instituto de Pesquisa Energéticas e Nucleares, São Paulo, 2006.

TILLMAN, C. J.; GONZALES, K.; CRAWFORD, W. S.; LAWRENCE, E. R. Affective responses to abuse in the workplace: The role of hope and affective commitment. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 26, n. 1, p. 57-65, 2018. DOI: 10.1111/ijsa.12203

TSAL, S.-B. Using the DEMATEL model to explore the job satisfaction of research and development

professionals in china's photovoltaic cell industry. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, v. 81, p. 62-68, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.07.014>

UPPAL, N. Uncovering curvilinearity in the organizational tenure-job performance relationship: a moderated mediation model of continuance commitment and motivational job characteristics. *Personnel Review*, v. 46, n. 8, p. 1552-1570, 2017. DOI: 10.1108/PR-11-2015-0302

VANDENBERGHE, C.; BENTEIN, K.; STINGLHAMBER, F. Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of vocational behavior*, v. 64, n. 1, p. 47-71, 2004. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00029-0

WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>

ZANANDREA, G. Capacidade absorptiva mediando a relação entre processos de gestão do conhecimento, inovação e desempenho. Caxias do Sul, RS, 2018. 186 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

ZEFFANE, R.; MELHEM, S. B.; BAGUANT, P. The impact of job satisfaction, trust, gender and supervisor support on perceived organisational performance: an exploratory study in the UAE service sector. *International Journal of Business Excellence*, v. 14, n. 3, p. 339-359, 2018. DOI: 10.1504/IJBEX.2018.089796