
INTEGRAÇÃO EFICAZ: ENVOLVIMENTO, AVALIAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

EFFECTIVE INTEGRATION: INVOLVEMENT, EVALUATION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Rosana Santos de Oliveira

Doutoranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, CSE/UFSC, Florianópolis - SC, CEP: 88040-900.

Telefone: (93) 99180-9519

E-mail: oliveiraufsc2021@gmail.com

Maiara Nascimento Almeida

Mestranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, CSE/UFSC, Florianópolis - SC, CEP: 88040-900.

Telefone: (48) 98861-1380

E-mail: maiaraalmeida91@hotmail.com

Recebido: 18/05/2024 Aprovado: 16/09/2024

Publicado: 13/10/2024

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Doutor em Contabilidade pela Universidade de Valência.

Endereço: Rua Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, CSE/UFSC, Florianópolis - SC, CEP: 88040-900.

Telefone: (47) 3721-9383

E-mail: elavarda@gmail.com

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a influência do envolvimento no trabalho na avaliação de desempenho e no comprometimento organizacional. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva por meio de uma survey single entity em uma empresa de varejo localizada no Norte do Brasil, que adota um sistema de remuneração variável para seus trabalhadores. A amostra foi composta por 80 participantes, e a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online. Os dados foram analisados utilizando técnicas de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Os resultados revelaram que o envolvimento no trabalho exerce uma influência positiva tanto na avaliação de desempenho quanto no comprometimento organizacional. Além disso, verificou-se uma relação positiva entre a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional. Foi observado também que a avaliação de desempenho exerce um papel de mediação parcial na relação entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional. Esses resultados permitem concluir que tanto o envolvimento no trabalho quanto a avaliação de desempenho dos trabalhadores são fatores antecedentes para o alto nível de comprometimento organizacional, tanto de forma direta quanto indireta. As percepções positivas dos trabalhadores têm impacto no comportamento individual, refletindo em um melhor desempenho e maior produtividade. Acredita-se

que esses achados contribuem para o conhecimento existente nessa área, oferecendo implicações teóricas e gerenciais.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Envolvimento no trabalho. Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work engagement on performance appraisal and organizational commitment. For this purpose, a descriptive survey was conducted using a single entity approach in a retail company located in the North of Brazil, which adopts a variable remuneration system for its employees. The sample consisted of 80 participants, and data collection was carried out through an online questionnaire. The data were analyzed using descriptive statistics techniques and structural equation modeling (PLS-SEM). The results revealed that work engagement has a positive influence on both performance appraisal and organizational commitment. Additionally, a positive relationship between performance appraisal and organizational commitment was identified. It was also observed that performance appraisal plays a partial mediating role in the relationship between work engagement and organizational commitment. These findings suggest that both work engagement and employee performance appraisal are antecedent factors for high levels of organizational commitment, both directly and indirectly. Positive employee perceptions impact individual behavior, leading to better performance and higher productivity. It is believed that these findings contribute to the existing knowledge in this area, offering theoretical and managerial implications.

Keywords: Organizational commitment. Job involvement. Performance evaluation.

1 INTRODUÇÃO

As empresas enfrentam constantes adaptações para se manterem competitivas em um ambiente cada vez mais desafiador. Nesse contexto, os trabalhadores desempenham um papel essencial ao possibilitar que as empresas impulsionem suas vendas e, conseqüentemente, melhorem seu desempenho (JAISWAL, 2018). Para alcançar os resultados esperados e promover o comprometimento organizacional, alguns fatores são essenciais. Entre eles, o envolvimento no trabalho e a avaliação de desempenho são comportamentos e características indispensáveis no ambiente de trabalho.

O envolvimento no trabalho refere-se ao grau em que as tarefas realizadas proporcionam satisfação, absorvem completamente o indivíduo e têm um impacto significativo em sua vida (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014; SIQUEIRA, 2008). Por sua vez, a avaliação de desempenho tem como objetivo verificar o desempenho dos trabalhadores, garantindo que os objetivos estabelecidos sejam alcançados e, se necessário, identificando falhas para corrigi-las (DAL VESCO; BEUREN; POPIK, 2016).

O comprometimento dos indivíduos é amplamente reconhecido como um fator significativo de produtividade e eficácia organizacional (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; OLIVEIRA; LAVARDA, 2023a). Mowday, Steers e Porter (1979) apontam que o comprometimento organizacional é relevante para a compreensão do comportamento dos indivíduos dentro da empresa. Dessa forma, trata-se de uma dimensão comportamental que pode ser usada para avaliar a tendência dos indivíduos de permanecerem como membros da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; OLIVEIRA; LAVARDA, 2023b), tornando-se um fator crítico para o sucesso organizacional, pois trabalhadores envolvidos e bem avaliados tendem a demonstrar maior dedicação e alinhamento com os objetivos da empresa.

Estudos prévios têm demonstrado que o envolvimento no trabalho tem um impacto positivo e significativo na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional de trabalhadores do setor bancário na Jordânia (ABDALLAH et al., 2017). Além do mais, quando a avaliação de desempenho é

percebida como uma ferramenta que oferece benefícios tangíveis, os trabalhadores tendem a responder de maneira positiva ao sistema de avaliação (SALTOLETO; CARVALHO, 2018). Da mesma forma, estudos sugerem que os professores permanecem no curso e na instituição porque encontram felicidade em dedicar-se a ela, permanecendo por escolha e não por obrigação, o que demonstra lealdade e comprometimento nos serviços prestados como professores em uma instituição brasileira (MOHR; GRANDO; BRUSTOLIN MOLINET, 2022).

Apesar das evidências existentes, ainda não há estudos que explorem como o envolvimento no trabalho, a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional se inter-relacionam em uma amostra de trabalhadores de uma empresa do setor varejista situada na Região Norte do Brasil. Desse modo, o objetivo da pesquisa é analisar a influência do envolvimento no trabalho na avaliação de desempenho e no comprometimento organizacional. Ao preencher essa lacuna, o estudo busca fornecer uma compreensão mais abrangente e integrada dessas variáveis e seu impacto na empresa pesquisada. A justificativa da escolha do setor da empresa denota a relevância em proporcionar uma maior empregabilidade e aumento na economia do país, principalmente nos estados do Norte (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos [DIEESE], 2021).

O estudo justifica-se pela constante necessidade de novas pesquisas em outras áreas do conhecimento, principalmente na compreensão das implicações para o controle gerencial do comportamento individual no ambiente de trabalho no âmbito organizacional. Essa associação combinada permanece inexplorada, principalmente no contexto do setor varejista, que possui significativa importância na geração de empregos e renda (DIEESE, 2021).

Além disso, o estudo fornece insights sobre a importância dessas variáveis para o desenvolvimento dos trabalhadores e o melhor desempenho de vendas, levando a melhores resultados organizacionais. Ao examinar a interação entre envolvimento no trabalho, avaliação de desempenho e comprometimento organizacional, o estudo contribui para uma melhor compreensão da dinâmica dentro do contexto organizacional, fornecendo implicações para a teoria e prática em controle de gestão e melhoria de desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Envolvimento no trabalho na Avaliação de desempenho

Pesquisadores e empresas demonstraram interesse no envolvimento no trabalho, uma vez que ele influencia significativamente o comportamento dos indivíduos (OLIVEIRA; LAVARDA, 2023a; SETHI; MITTAL, 2016). No campo organizacional, um maior envolvimento no trabalho leva a uma maior produtividade (JAISWAL, 2018). A forma como as empresas incentivam o envolvimento no trabalho está relacionada com a melhoria da avaliação de desempenho (OLIVEIRA; PUTON; MARCHIORI, 2020). A avaliação de desempenho fornece informações sobre o comportamento e as necessidades de melhoria do trabalho (RODRIGUES et al., 2017).

O envolvimento no trabalho é o grau em que um trabalhador se identifica com seu trabalho, participa dele e considera seu desempenho importante para sua autoestima (CONTE et al., 2019; DAL VESCO; BEUREN; POPIK, 2016; REIS NETO; MARQUES, 2004). Está relacionado à identificação do indivíduo com o trabalho (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014; SIQUEIRA, 2008), levando a comportamentos positivos e ao sucesso organizacional (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Segundo Brown (1996), os trabalhadores podem se identificar psicologicamente com seu trabalho e considerar seu desempenho importante para si mesmos, além da empresa. Siqueira (2008) afirma que o envolvimento com o trabalho é um dos principais vínculos afetivos do indivíduo com suas atividades profissionais. Tioumagneng e Njifen (2020) destacam que o envolvimento dos trabalhadores está

relacionado à organização do trabalho, às práticas de gestão de recursos humanos e ao reconhecimento do potencial por parte dos superiores.

Em consonância, a avaliação de desempenho conecta os objetivos da empresa, os padrões de desempenho e a avaliação do trabalhador, analisando aspectos do trabalho (NASCIMENTO; REGINATO; LERNER, 2008; SANTOS, 2010). Essa avaliação é importante para definir metas, resolver problemas de desempenho e administrar recompensas e questões disciplinares (SANTOS, 2010).

Os indivíduos são avaliados por meio de indicadores de desempenho em relação às metas projetadas, e, caso cumpram essas metas, são recompensados (DAL VESCO; BEUREN; POPIK, 2016). Santos (2010) menciona que o sistema de recompensa pode variar em termos de valor, que pode ser variável ou fixo, e natureza, como dinheiro, serviços de saúde ou lazer, entre outros. A recompensa variável é um meio de remuneração que utiliza critérios pré-determinados para estabelecer o valor pago ao trabalhador ao final de um período. Reis Neto e Marques (2004) enfatizam que o objetivo de um sistema de remuneração variável é criar um clima organizacional que apoie e estimule o crescimento da criatividade e produtividade humana, além de promover a flexibilidade.

Memon et al. (2019) examinaram o impacto da satisfação com a avaliação de desempenho no envolvimento no trabalho e na intenção de rotatividade de funcionários de organizações de petróleo e gás na Malásia. Os resultados indicaram uma forte relação causal entre as variáveis. Nesse contexto, embora existam evidências semelhantes às propostas deste estudo, presume-se que o trabalhador envolvido pode influenciar a avaliação de desempenho. Assim, sugere-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₁: O envolvimento no trabalho influencia positivamente na avaliação de desempenho.

2.2 Envolvimento no trabalho no Comprometimento organizacional

Cesário e Chambel (2017) destacam que as empresas consideram níveis mais elevados de envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional como fatores críticos de sucesso para alcançar um desempenho superior dos trabalhadores. A literatura tem enfatizado a relevância do comprometimento organizacional, que é capaz de influenciar o comportamento dos trabalhadores. Segundo Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento organizacional refere-se à força da identificação e ao envolvimento de um indivíduo com uma determinada empresa. Indivíduos comprometidos com as intenções da empresa, estão dispostos a se empenhar por ela e têm interesse em continuar fazendo parte dela.

Estudos anteriores demonstraram uma relação positiva, direta e/ou indireta, entre essas variáveis ou similares. Jyoti et al. (2021) evidenciaram uma relação indireta entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional, mediada pelo comprometimento com a carreira, entre docentes do norte da Índia. Abdallah et al. (2017) indicaram que o envolvimento com o trabalho afetou positivamente o comprometimento organizacional dos trabalhadores do setor bancário da Jordânia. Widodo e Chandrawaty (2020) confirmaram que a garra, a empregabilidade e o envolvimento no trabalho têm efeitos diretos que impactam o comprometimento organizacional entre docentes do ensino superior na Indonésia. Com base nos estudos anteriores que indicam o envolvimento no trabalho como um fator relevante para o aumento do comprometimento organizacional, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₂: O envolvimento no trabalho influencia positivamente no comprometimento organizacional.

2.2.1 Avaliação de desempenho no Comprometimento organizacional

Oliveira e Rocha (2017) e Jiang et al. (2012) sugerem que a implementação de sistemas de avaliação de desempenho, recompensas vinculadas ao desempenho, bem como oportunidades de

desenvolvimento de carreira e mobilidade interna, têm o potencial de promover a motivação e o esforço dos trabalhadores. Portanto, é importante que as empresas adotem políticas que estimulem o envolvimento dos trabalhadores e incorporem a avaliação de desempenho como forma de fortalecer o comprometimento organizacional.

A avaliação de desempenho foi reconhecida pelos pesquisadores como uma ferramenta eficaz para incentivar os trabalhadores a alcançarem as metas estabelecidas pelas empresas (THNEIBAT, 2022). De acordo com Jevaux e Souza (2020), percepções positivas em relação ao processo de avaliação de desempenho têm um impacto significativo na forma como os trabalhadores desenvolvem seu comprometimento organizacional, contribuindo para a redução da rotatividade, do absenteísmo e da intenção de deixar a empresa, além de promover um melhor desenvolvimento e produtividade.

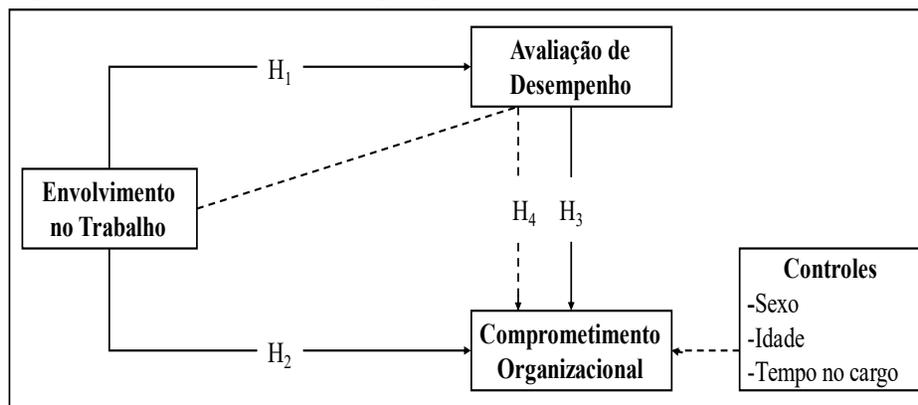
Estudos anteriores corroboram uma relação positiva entre a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional. Bashir e Venkatakrisnan (2022) encontraram uma relação positiva entre a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional em trabalhadores de micro, pequenas e médias empresas na Índia. Thneibat (2022) indicou que as recompensas baseadas no desempenho e a avaliação de desempenho têm efeitos significativos no comprometimento afetivo e no compartilhamento de conhecimento entre gerentes de unidades em empresas tecnológicas, farmacêuticas, bancárias e de produção na Jordânia. Mohr, Grando e Brustolin Molinet (2022) identificaram que a avaliação de desempenho exerce uma influência positiva e significativa no comprometimento organizacional dos professores de instituições no Brasil. Com base nessas pesquisas, é possível propor as seguintes hipóteses de pesquisa:

H₃: A avaliação de desempenho influencia positivamente no comprometimento organizacional.

H₄: A avaliação de desempenho medeia positivamente a relação entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico de análise que orienta a pesquisa.

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Adicionalmente ao modelo teórico, foram observadas as variáveis de controle (sexo, idade e tempo no cargo) em relação ao comprometimento organizacional. A justificativa para a inclusão dessas variáveis é a relevância que apresenta em estudos com construtos similares, como o de Oliveira e Lavarda (2023a).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a influência do envolvimento no trabalho na avaliação de desempenho e no comprometimento organizacional. Para atingir esse objetivo, foram adotados procedimentos metodológicos específicos, incluindo uma abordagem quantitativa com caráter descritivo. Além disso, foi realizada uma pesquisa de levantamento (survey single entity) com os trabalhadores de uma empresa de varejo no Norte do Brasil. Esta empresa foi reconhecida como uma das melhores para se trabalhar no país, de acordo com o prêmio Great Place To Work Brasil (GPTW Brasil, 2022). A escolha da empresa foi justificada pela importância de promover maior empregabilidade e apoiar a economia, especialmente nos estados da Região Norte (DIEESE, 2021). A empresa adota um sistema de remuneração variável.

Ressalta-se que a pesquisa segue com procedimentos éticos, para garantir o direito de escolha dos convidados em participar ou não, conforme os seguintes critérios: i) consentimento informado; ii) preocupação em não prejudicar a entidade e as pessoas que nela trabalham; iii) garantia de anonimato aos participantes e à organização, permitindo livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação; e iv) uso exclusivo dos dados coletados para fins desta pesquisa, com a possibilidade de publicação dos resultados. Os participantes foram informados sobre o direito de desistir de participar a qualquer momento, sem deliberações ou perda de benefícios.

A população da pesquisa foi composta pelos trabalhadores da referida empresa, totalizando 340 trabalhadores conforme informações do site institucional. A coleta de dados ocorreu de 27 de junho a 12 de novembro de 2022, por meio de um questionário online com assertivas extraídas de estudos anteriores, disponibilizado via link da plataforma Google Forms por meio do contato de WhatsApp fornecido pelo site da empresa. A amostra final consistiu em de 80 respostas válidas, resultando em uma taxa de resposta de 23,53%. Todos os trabalhadores que compuseram a amostra recebem, além da remuneração fixa, uma parcela variável, conforme informado pelos próprios participantes. O tamanho da amostra atende ao requisito mínimo e é comparável ao de outras pesquisas da área (OLIVEIRA; LAVARDA, 2023b; OLIVEIRA et al., 2023).

Na elaboração e aplicação do questionário, tomou-se cuidado para minimizar o viés de método comum (*Common Method Bias - CMB*), associado ao método de coleta de dados. Para mitigar esse viés, o questionário foi construído de maneira simples, didática e objetiva, além de garantir o anonimato dos respondentes. Entretanto, é importante destacar que, apesar dos esforços para minimizar o viés, ele pode não ter sido totalmente eliminado (PODSAKOFF et al., 2003). Para verificar a presença do viés, foi realizado o teste do fator único de Harman, que indicou que o primeiro fator representa 48,98% da variância total, demonstrando que o CMB não é um problema significativo, uma vez este valor está abaixo de 50% (PODSAKOFF et al., 2003).

3.1 Variáveis e Medidas

As variáveis da pesquisa foram mensuradas por meio de uma escala *Likert* de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). As questões abordam comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho e avaliação de desempenho, totalizando 28 questões, além das características de perfil dos respondentes. Essas variáveis estão detalhadas na Tabela 1.

A primeira variável refere-se ao comprometimento organizacional dos indivíduos, conforme o estudo de Mowday, Steers e Porter (1979), que também foi utilizado por Oliveira e Lavarda (2023a). Para a variável envolvimento no trabalho, foram utilizadas assertivas do instrumento de pesquisa de Siqueira (2008), que também foi utilizado por Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014) e por Oliveira e Lavarda (2023a). A variável avaliação de desempenho foi baseada nos estudos de Nascimento, Reginato e Lerner (2008) e Santos (2010), tendo sido também utilizada por Dal Vesco, Beuren e Popik (2016).

Todos os instrumentos foram previamente validados e traduzidos em estudos anteriores, não havendo necessidade de alterações para esta pesquisa.

Tabela 1 - Variáveis da pesquisa

Construtos/Variáveis	Descrição	Itens	Referências
Comprometimento organizacional	Avalia o comprometimento dos indivíduos na organização.	15	Mowday, Steers e Porter (1979).
Envolvimento no trabalho	Avalia o envolvimento do indivíduo com o seu trabalho.	5	Siqueira (2008).
Avaliação de desempenho	Avalia avaliação de desempenho do indivíduo com o seu trabalho.	8	Nascimento, Reginato e Lerner (2008) e Santos (2010).
Variáveis de controle	Sexo, idade e tempo no cargo.		

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No que se refira às variáveis de controle, optou-se por controlar o sexo, a idade e o tempo no cargo dos respondentes para considerar fatores individuais que podem influenciar na avaliação de desempenho. O sexo compreende duas categorias: “0” para o sexo masculino e “1” para o feminino. A idade do respondente foi considerada uma variável contínua, assim como o tempo no cargo, que indicou o período, em anos, do respondente do cargo. Estudos anteriores analisam essas variáveis de controle para fornecer informações adicionais sobre o comportamento dos indivíduos (OLIVEIRA; LAVARDA, 2023a).

3.2 Técnicas e Procedimentos de análise

A análise inicial envolveu a identificação do perfil dos respondentes e a estatística descritiva. Para testar as hipóteses propostas, foi utilizada a modelagem de equações estruturais a partir de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) (RINGLE et al., 2014), com o auxílio do *software* SmartPLS 4.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022). Essa técnica é amplamente usada em pesquisas de contabilidade e gestão (OLIVEIRA et al., 2023; OLIVEIRA; LAVARDA, 2023a), pois permite testar relações entre os construtos (HAIR et al., 2019).

A análise do modelo de mensuração, incluiu a verificação da confiabilidade e validade dos construtos, enquanto o modelo estrutural, foi utilizado para testar as hipóteses (HAIR et al., 2019). Para analisar a mediação, foram seguidas as recomendações de Bido e Silva (2019), que distinguem entre mediação total e parcial. A mediação total ocorre quando a relação direta não é significativa, mas a relação indireta é significativa. A mediação parcial ocorre quando ambas as relações (direta e indireta) são significativas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na Tabela 2 é possível observar que 58,8% dos respondentes são do sexo masculino, e que 60,0% têm 30 anos de idade ou menos. A maioria dos participantes (62,6%) está no cargo há quatro anos ou menos. Quanto à escolaridade, a maioria possui ensino médio (65,0%), o que reflete o fato de que a maior parte dos respondentes atua como vendedor (78,7%) e não em cargos gerenciais. Além disso, 77,5% dos participantes trabalham na área de vendas, enquanto 20% atuam na área administrativa.

Tabela 2 - Caracterização dos respondentes

Sexo	Frequência	%	Escolaridade	Frequência	%
Feminino	33	41,2	Ensino Médio	52	65,0
Masculino	47	58,8	Graduação	26	32,5
Total	80	100,0	Especialização	2	2,5
Idade	Frequência	%	Total	80	100,0
Até 30 anos	48	60,0	Cargo atual	Frequência	%
Entre 31 e 40 anos	28	35,0	Supervisor/Coordenador	10	12,5
Entre 41 e 50 anos	3	3,8	Gerência	7	8,8
Entre 51 e 60 anos	1	1,2	Vendedor	63	78,7
Total	80	100,0	Total	80	100,0
Tempo no Cargo	Frequência	%	Departamento	Frequência	%
Até 2 anos	31	38,8	Administrativa	16	20,0
Superior a 2 anos e até 4 anos	19	23,8	Vendas	62	77,5
Superior a 4 anos e até 8 anos	17	21,2	Produção	2	2,5
Superior a 8 anos e até 16 anos	13	16,2			
Total	80	100,0	Total	80	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A Tabela 3 a seguir apresenta os resultados da estatística descritiva dos dados.

Tabela 3. Estatística descritiva

Construtos	Média	Desvio Padrão	Alcance Observado	Alcance Teórico
Comprometimento Organizacional	4,86	1,84	1-7	1-7
Envolvimento no Trabalho	5,65	1,64	1-7	1-7
Avaliação de Desempenho	6,10	1,70	1-7	1-7

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Observa-se que o construto avaliação de desempenho possui a maior média 6,10. Isso indica que a maioria dos trabalhadores é comunicada sobre sua avaliação de desempenho, atividades desenvolvidas e metas estabelecidas. Além disso, são recompensados por atingirem suas metas, pela remuneração variável e pelos lucros/resultados da empresa (NASCIMENTO; REGINATO; LERNER, 2008; SANTOS, 2010).

4.1 Modelo de Mensuração e Estrutural

O primeiro passo da análise do modelo de mensuração foi verificar a validade e a confiabilidade (HAIR et al., 2019). Para confirmar a confiabilidade dos indicadores, analisaram-se as cargas externas de cada item das variáveis latentes, estabelecendo valores superiores a 0,70. Cargas entre 0,40 e 0,70 devem ser excluídas somente se essa exclusão aumentar a Variância Média Extraída (AVE) e a Confiabilidade Composta (CC) (HAIR et al., 2019). Assim, das 28 assertivas, uma (CO15) foi excluída por ter carga inferior a 0,40. A Tabela 4 apresenta os valores de validade e confiabilidade dos construtos.

Tabela 4 - Indicadores de validades e confiabilidade dos construtos de mensuração

Construtos	α	rho_A	CC	AVE
Valores Mínimos Esperados (Hair et al., 2019).	> 0,70	> 0,70	> 0,70	> 0,50
Avaliação de Desempenho (AD)	0,940	0,949	0,951	0,712
Comprometimento Organizacional (CO)	0,893	0,970	0,914	0,523
Envolvimento no Trabalho (ET)	0,934	0,940	0,950	0,793

Nota: α = alfa de Cronbach; CC = Confiabilidade Composta AVE = Variância Média Extraída.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os construtos apresentam consistência adequada, evidenciada pela carga fatorial dos itens ($\geq 0,70$), alfa de Cronbach ($\geq 0,70$), confiabilidade composta ($\geq 0,70$) e pelo critério rho_A, com índices superiores a 0,70. Em relação à validade convergente, a Variância Média Extraída (AVE) também se mostra apropriada ($\geq 0,50$). A validade discriminante foi analisada com base no critério *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Validade discriminante

	1	2	3
1. Avaliação de desempenho			
2. Comprometimento organizacional	0,731		
3. Envolvimento no trabalho	0,616	0,813	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O critério HTMT, utilizado para avaliar as correlações médias entre os itens dos construtos, foi atendido, pois os valores obtidos foram inferiores a 0,90, conforme recomendado por Hair et al. (2019). Os resultados dos testes do modelo de mensuração indicam que é possível prosseguir com as análises. A Tabela 6 apresenta os resultados do modelo estrutural.

Tabela 6 - Modelo estrutural

	H	β	t-value	p-value	Decisão	Mediação
Painel A. Efeitos Diretos						
ET→AD	H ₁	0,586	6,021	0,000*	Aceita-se	
ET→CO	H ₂	0,560	5,005	0,000*	Aceita-se	
AD→CO	H ₃	0,379	3,183	0,002*	Aceita-se	
Painel B. Efeito Indireto						
ET→AD→CO	H ₄	0,222	2,561	0,011**	Aceita-se	Parcial
Painel C. Variáveis de Controle						
Sexo→CO		-0,058	0,068	0,387		
Idade→CO		0,057	0,071	0,424		
Tempo no cargo→CO		-0,031	0,072	0,663		

Nota: * $p < 0,01$; ** $p < 0,05$. H = Hipótese; β = Coeficiente estrutural. ET = Envolvimento no Trabalho; AD = Avaliação de Desempenho; CO = Comprometimento Organizacional.

R^2 = Avaliação de desempenho (0,343); Comprometimento organizacional (0,710).

Q^2 = Avaliação de desempenho (0,226); Comprometimento organizacional (0,347).

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A primeira hipótese sugeriu que o envolvimento no trabalho teria um impacto positivo na avaliação de desempenho. Os resultados estatísticos confirmaram essa relação, apresentando uma associação positiva e significativa com um nível de significância de 1% ($\beta = 0,586$; $p < 0,01$). Assim, observa-se que um maior envolvimento no trabalho está relacionado à melhoria na avaliação de desempenho dos trabalhadores da amostra.

A segunda hipótese sugeriu que o envolvimento no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional. Os resultados estatísticos, também com um nível de significância de 1%, mostraram uma associação positiva entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional ($\beta = 0,560$; $p < 0,01$). Isso sugere que um maior envolvimento no trabalho está associado a níveis mais altos de comprometimento organizacional entre os indivíduos da amostra.

A terceira hipótese propôs que a avaliação de desempenho influencia positivamente o comprometimento organizacional. Os resultados estatísticos confirmaram essa hipótese com um nível de significância de 1% ($\beta = 0,379$; $p < 0,01$), indicando que, para os indivíduos da empresa pesquisada, a avaliação de desempenho é um fator determinante para um maior comprometimento organizacional.

Foi avaliada também a avaliação de desempenho como variável de mediação. Observou-se que a avaliação de desempenho atua como mediadora na relação entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional, apresentando uma mediação parcial ($\beta = 0,222$; $p < 0,05$). Ao considerar a influência das variáveis de controle (sexo, idade e tempo no cargo) no comprometimento organizacional, não foram encontrados suportes estatísticos para aceitar as relações propostas.

Para avaliar a ausência de multicolinearidade, verificou-se se os valores do *Variance Inflation Factor* (VIF) eram inferiores a 3,0, conforme recomendado por Hair et al. (2019). O maior VIF apresentado foi 1,524, indicando a ausência de multicolinearidade. No processo de validação do modelo, também foi observada a variância explicada (R^2). Nas ciências sociais e comportamentais, um R^2 de 2% caracteriza um efeito pequeno, 13% um efeito médio e 26% um efeito grande (RINGLE et al., 2014). Pelos valores apresentados, as variáveis de avaliação de desempenho e comprometimento organizacional possuem um poder explicativo grande. Por fim, avaliou-se a relevância preditiva (Q^2), que requer valores superiores a zero, conforme indicado por Hair et al. (2019). Os valores obtidos permitem inferir a existência de relevância preditiva das variáveis.

4.2 Discussão dos Resultados

Com base nas evidências, constatou-se que a hipótese H_1 , que postulava um efeito positivo e significativo do envolvimento no trabalho na avaliação de desempenho, foi corroborada. Esse achado está alinhado com uma pesquisa anterior que indica que trabalhadores envolvidos tendem a ter uma melhor avaliação de desempenho (Memon et al., 2019). Além disso, eles experimentam vínculos afetivos positivos que contribuem para sensações de prazer no trabalho, consideradas dimensões psicossociais de bem-estar no ambiente laboral (SIQUEIRA, 2008).

Esses resultados sugerem que o envolvimento no trabalho, por meio do compromisso com as tarefas, do respeito e da satisfação proporcionados pela empresa (SIQUEIRA, 2008; OLIVEIRA; LAVARDA, 2023a; NASCIMENTO; REGINATO; LERNER, 2008; SANTOS, 2010), é fundamental. Dessa forma, a melhoria da eficácia organizacional depende, em grande medida, da capacidade da empresa em desenvolver continuamente controle e práticas gerenciais que obtenham vantagem competitiva por meio do comportamento dos trabalhadores, resultante de seu envolvimento com o trabalho (JAISWAL, 2018; JIANG ET AL., 2012; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; REIS NETO; MARQUES, 2004; RODRIGUES et al., 2017; SETHI; MITTAL, 2016).

A hipótese H_2 , que postulava uma relação positiva entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional, também foi confirmada. Os resultados evidenciaram um efeito positivo do envolvimento no trabalho sobre o comprometimento organizacional, corroborando estudos anteriores (ABDALLAH et al., 2017; JYOTI et al., 2021; WIDODO; CHANDRAWATY, 2020). Isso sugere que, quanto mais os trabalhadores se envolvem e se identificam psicologicamente com o trabalho, maior é sua satisfação e autoestima, resultando em níveis mais elevados de comprometimento organizacional. Além disso, altos níveis de envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional dos trabalhadores são fundamentais para um melhor desempenho organizacional (CESÁRIO;

CHAMBEL, 2017). Acredita-se que o comprometimento organizacional aumenta os níveis de produtividade, pois os trabalhadores se tornam mais leais, aceitam os valores da empresa e se sentem orgulhosos e felizes, preocupando-se com o futuro da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; OLIVEIRA; LAVARDA, 2023b).

A hipótese H₃, que estabelecia uma relação positiva entre a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional, também foi confirmada. Esse achado está em consonância com estudos anteriores de Bashir e Venkatakrishnan (2022), Jevaux e Souza (2020), Mohr, Grando e Brustolin Molinet (2022) e Thneibat (2022). Isso sugere que a forma como os trabalhadores percebem a avaliação de desempenho, incluindo as decisões gerenciais e a interação na avaliação do desempenho, bem como as recompensas oferecidas, influencia o comprometimento organizacional. Isso motiva os trabalhadores a se esforçarem além do esperado para alcançar o sucesso da empresa (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; SALTOLETO; CARVALHO, 2018).

Finalmente, a hipótese H₄ confirmou a mediação parcial da avaliação de desempenho na relação entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional. Os resultados indicaram que o envolvimento no trabalho proporciona condições que favorecem a integração entre os trabalhadores, levando a uma melhor avaliação de desempenho (JYOTI et al., 2021). Além disso, confirma-se que a avaliação de desempenho é um antecedente do comprometimento organizacional (THNEIBAT, 2022), reforçando a relação entre o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional para alcançar metas e objetivos organizacionais.

Além das hipóteses estabelecidas, foram incluídas variáveis de controle, como sexo, idade e tempo no cargo. No entanto, não foram encontradas evidências estatísticas que indicassem uma relação significativa entre essas variáveis e o comprometimento organizacional. Portanto, destaca-se a importância de pesquisas adicionais para identificar outros possíveis fatores que possam explicar essa ausência de relação. Essa investigação pode contribuir para uma compreensão mais abrangente dos determinantes do comprometimento organizacional e orientar estratégias mais eficazes de gestão de recursos humanos.

Com base nas análises realizadas, conclui-se que o envolvimento no trabalho, a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional estão interligados de maneira significativa e positiva, refletindo o contexto específico dos trabalhadores da empresa de varejo na Região Norte. Os resultados confirmam a importância desses fatores no contexto organizacional, destacando a relevância de estratégias que promovam um ambiente de trabalho estimulante, transparente e justo. Esses achados têm um impacto significativo na gestão da empresa, fornecendo *insights* para o desenvolvimento de políticas e práticas que visem fortalecer o envolvimento dos trabalhadores, melhorar a avaliação de desempenho e fomentar o comprometimento organizacional. Para os trabalhadores, os resultados sugerem que um maior envolvimento no trabalho pode levar a uma maior satisfação profissional, um senso de propósito e uma maior dedicação à organização. Essa compreensão mais aprofundada dos vínculos entre esses construtos pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e gratificante para todos os envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou analisar a influência do envolvimento no trabalho na avaliação de desempenho e no comprometimento organizacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa com 80 trabalhadores de uma empresa de varejo na qual o sistema de remuneração é baseado em recompensas. Os resultados indicaram que o envolvimento dos trabalhadores tem impacto na avaliação de desempenho e no comprometimento com a organização. Além disso, a percepção dos trabalhadores sobre a avaliação de desempenho está relacionada ao seu comprometimento organizacional, o que influencia o alcance das metas e objetivos da empresa por meio das recompensas oferecidas. Esses aspectos são influenciados

não apenas por um ambiente de trabalho acolhedor e justo e uma liderança eficaz, mas também por atitudes individuais, cultura organizacional, clima e outros processos personalizados dentro da empresa.

Esta pesquisa contribui para a literatura no campo organizacional ao investigar as relações entre variáveis antecedentes que influenciam o comprometimento organizacional. O estudo abordou o envolvimento no trabalho e a avaliação de desempenho como aspectos comportamentais dos indivíduos que exercem influência direta e indireta no comprometimento organizacional. Além disso, contribui para a literatura ao explorar as relações conjuntas dessas variáveis, que até então permaneciam pouco exploradas, especialmente no contexto de empresas de varejo, um setor de grande importância para a economia do país.

Em termos de contribuições gerenciais, destaca-se o papel decisivo da avaliação de desempenho no comprometimento organizacional. Isso instiga as empresas a manterem sistemas de remuneração integrados aos seus trabalhadores, contribuindo assim para as estratégias organizacionais e o alcance das metas estabelecidas. Além disso, sugere-se a implementação de ações que promovam um ambiente de trabalho acolhedor e afetivo, onde o comportamento dos trabalhadores possa influenciar positivamente seu comprometimento com a empresa. Essa abordagem não apenas contribui para a satisfação individual dos trabalhadores, mas também tem implicações significativas no desempenho organizacional, com a avaliação de desempenho desempenhando um papel central nesse processo.

Este estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, o estudo é limitado às características da amostra, que consiste nos trabalhadores de uma empresa de varejo da Região Norte. Assim, pesquisas futuras devem replicar o estudo utilizando amostras de diferentes setores. Em segundo lugar, o presente estudo empregou um desenho transversal no qual os dados foram coletados dos respondentes em um único período. Uma das fraquezas desse método é que ele não permite tirar conclusões firmes sobre a direção causal das relações entre as variáveis preditoras e os resultados. Dada essa limitação, pesquisas futuras devem examinar as relações entre as variáveis usando desenhos longitudinais que analisam a continuidade das relações.

Em terceiro lugar, a generalização dos achados desta pesquisa é limitada pela amostra. Este estudo concentrou-se apenas em três variáveis. Pesquisas futuras podem ser estendidas examinando outros preditores potenciais, como os vínculos organizacionais, a satisfação no trabalho, o desempenho no trabalho, o clima organizacional e a cultura organizacional. Limita-se também pela aplicação do questionário *online*; talvez no formato impresso pudesse resultar em um maior número de respondentes.

Além disso, a *survey single entity* possui limitações inerentes, que podem ser mitigadas em pesquisas futuras por meio de outros métodos, como a combinação com estudo de caso, para avaliar em profundidade a empresa pesquisada. Outra sugestão é a realização de pesquisas que incluam as variáveis de controle (sexo, idade e tempo no cargo) propostas neste estudo, buscando evidenciar os possíveis fatores relacionados à ausência da relação proposta no estudo.

REFERÊNCIAS

- ABDALLAH, A. B.; OBEIDAT, B. Y.; AQQAD, N. O.; AL JANINI, M. N. K.; DAHIYAT, S. E. An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: a structural analysis in Jordan's banking sector. **Communications and Network**, v. 9, n. 1, p. 28–53, 2017. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91002>
- BASHIR, F.; VENKATAKRISHNAN, S. The impact of human resource management practices on affective commitment: an empirical study in micro, small and medium enterprises using partial least squares structural equation modelling. **South African Journal of Business Management**, v. 53, n. 1, 2022. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.3230>

BIDO, D. de S.; SILVA, D. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 488–536, 2019. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
BROWN, S. P. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. **Psychological Bulletin**, v. 120, n. 2, p. 235–255, 1996. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 4, 2014.

CESÁRIO, F.; CHAMBEL, M. J. Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 2, p. 152–158, 2017. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>

CONTE, J. M., AASEN, B., JACOBSON, C., O'LOUGHLIN, C., & TOROSLU, L. Investigating relationships among polychronicity, work-family conflict, job satisfaction, and work engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 34, n. 7, p. 459–473, 2019. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2018-0046>

DAL VESCO, D. G.; BEUREN, I. M.; POPIK, F. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 3, p. 121, 2016. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i3.28333>

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. **Pará lidera na geração de empregos no setor do Comércio no Norte do país**. Agência do Pará, 25 ago. 2021. Disponível em: <https://agenciapara.com.br/noticia/30879/para-lidera-na-geracao-de-empregos-no-setor-do-comercio-no-norte-do-pais>

HAIR, J. F.; RISHER, J. J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v. 31, n. 1, p. 2–24, 2019. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

JAISWAL, A. Effect of work environment characteristics on job involvement in an organization: an empirical review. **Research Review International Journal of Multidisciplinary**, v. 3, n. 11, p. 588–594, 2018.

JEVAUX, A. D.; DE SOUZA, A. L. R. Avaliação de desempenho e comprometimento organizacional afetivo: um estudo em uma empresa do ramo cimenteiro. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 14, n. 1, 2020.

JIANG, K.; LEPAK, D. P.; HU, J.; BAER, J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264–1294, 2012. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

JYOTI, J.; SHARMA, P.; KOUR, S.; KOUR, H. The role of job involvement and career commitment between person–job fit and organizational commitment: a study of higher education sector. **International Journal of Educational Management**, v. 35, n. 1, p. 109–130, 2021. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2019-0205>

MEMON, M. A.; SALLEH, R.; MIRZA, M. Z.; CHEAH, J.-H.; TING, H.; AHMAD, M. S. Performance appraisal satisfaction and turnover intention. **Management Decision**, v. 58, n. 6, p. 1053–1066, 2019. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0685>

MOHR, L.; GRANDO, N.; BRUSTOLIN MOLINET, A. Influência da avaliação de desempenho no comprometimento organizacional dos professores de ciências contábeis da UNOESC. **Anuário Pesquisa E Extensão Unoesc São Miguel Do Oeste**, v. 7, 2022. Recuperado de <https://periodicos.unoesc.edu.br/apeusmo/article/view/30416>

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224–247, 1979. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L.; LERNER, D. F. Um estudo sobre o efeito da valiação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa. **Revista de Informação Contábil**, v. 2, n. 1, p. 19-42, 2008.

OLIVEIRA, R. S. de; LAVARDA, C. E. F. Consequentes dos efeitos da participação orçamentária. **Revista FSA**, v. 20, n. 9, p. 91–113, 2023a. <https://doi.org/10.12819/2023.20.9.5>

OLIVEIRA, R. S.; LAVARDA, C. E. F. Efeitos dos vínculos organizacionais no engajamento no trabalho e no desempenho de tarefas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 22, n. 4, p. 28-44, 2023b.

OLIVEIRA, R. S.; ALMEIDA, M. N.; LAVARDA, C. E. F. Efeito das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas. **Revista Paraense de Contabilidade-RPC**, v. 8, p. 1-20, 2023.

OLIVEIRA, R. C. De; PUTON, R.; MARCHIORI, D. M. Processos decisórios participativos e envolvimento com o trabalho: uma análise com servidores públicos federais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia Da Fundace**, v. 11, n. 2, 2020. <https://doi.org/10.13059/racef.v11i2.529>

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. da C. Work engagement: individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. **Review of Business Management**, v. 19, n. 65, p. 415–431, 2017. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, A. L. A. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 1, p. 05-17, 2004.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56–73, 2014. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. "SmartPLS 4." Oststeinbek: SmartPLS GmbH, 2022. Disponível em: <http://www.smartpls.com>

RODRIGUES, A.; CESÁRIO, F.; CASTANHEIRA, F.; CHAMBEL, M. Gestão de Desempenho: validação de um instrumento de medida. **Revista de Ciências da Administração**, p. 57–74, 2017. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p57>

SALTOLETO, S. R. D. S.; CARVALHO, E. A. Avaliação de desempenho: questões contemporâneas: questões contemporâneas. **Uningá Review**, v. 33, n. 1, p. 41-54, 2018.

SANTOS, V. **Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers**: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.
SETHI, A.; MITTAL, K. A study of job involvement among senior secondary school teachers. **International Journal of Applied Research**, v. 2, n. 2, p. 205-209, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THNEIBAT, M. M. The Role of Performance-based Rewards and Developmental Performance Appraisal in Promoting Innovative Work Behaviour: The Mediating Roles of Affective Commitment and Knowledge Sharing. **Jordan Journal of Business Administration**, v. 18, n. 4, 2022. <https://doi.org/10.35516/jjba.v18i4.459>

TIOUMAGNENG, A.; NJIFEN, I. Employee involvement in the public administrative sector: an exploration of the engagement drivers in Cameroon. **International Review of Administrative Sciences**, v. 86, n. 4, p. 765–781, 2020.

WIDODO, W.; CHANDRAWATY, C. Assessing the effect of grit and employability on organizational commitment mediating by job involvement. **Management Science Letters**, p. 2403–2410, 2020. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.011>