



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DE TAREFAS: um estudo em uma empresa da Região Amazônica

ROSANA SANTOS DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

MAIARA NASCIMENTO ALMEIDA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (UEMS)

A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DE TAREFAS: um estudo em uma empresa da Região Amazônica

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão em constante persistência em busca de mais desempenho por parte dos seus colaboradores, com objetivo de alcançar as metas empresariais. Deste modo, o comprometimento organizacional dos colaboradores traz resultados benéficos, como alta eficiência no trabalho, desempenho no trabalho, produtividade e comprometimento (Meyer et al., 1993; Ohana & Meyer, 2016; Jehanzeb & Mohanty, 2019). Portanto, torna-se responsabilidade das empresas ponderar sobre o comprometimento. Espera-se que os colaboradores com alto nível de comprometimento permaneçam e colaborem com a empresa para atingir seus objetivos (Zayas-Ortiz et al., 2015).

Berberoglu (2018) pontua que o comprometimento organizacional dos colaboradores tem uma relação significativa e influência no desempenho no trabalho. Para Fu e Deshpande (2014), o comprometimento dos colaboradores no setor de prestação de serviços pode ter uma influência substancial na qualidade do serviço, na reputação da empresa e no sucesso. Certamente, as empresas podem atingir prontamente suas metas e objetivos quando têm colaboradores com altos níveis de comprometimento organizacional.

De fato, a empresa tende a se esforçar para aumentar o comprometimento organizacional dos colaboradores, pois se espera que os colaboradores sejam mais satisfeitos e, sequencialmente, mais produtivos (Berberoglu, 2018; Wang et al., 2020). Desta forma, influenciando no desempenho de suas tarefas, motivando o maior rendimento e qualidade (Mahama & Cheng, 2013; Siswanto et al., 2020).

De acordo com Meyer e Allen (1991), os colaboradores demonstram três dimensões do comprometimento organizacional que os unem às empresas, o comprometimento afetivo refere-se ao desejo de permanecer como membro da empresa, o comprometimento instrumental refere-se ao reconhecimento de que sair resultaria em alto custo e o comprometimento normativo refere-se ao sentimento de obrigação de permanecer como membro da empresa.

Dentre as dimensões do comprometimento organizacional, o comprometimento afetivo tem recebido mais atenção e suporte empírico (Albrecht et al., 2015). Nesta pesquisa utilizou-se das três dimensões propostas por Meyer e Allen (1991). O estudo tem sua relevância para a literatura e empresas, por meio de uma pesquisa realizada em uma empresa de construção de embarcações, preenchendo esta lacuna neste setor específico, e demonstrando evidências sobre as influências das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas dos colaboradores desta empresa no contexto da Região Amazônica.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, a metodologia consiste em um estudo de caso, de caráter descritivo, com abordagem quantitativa, por meio de uma *survey*. A coleta de dados ocorreu em junho e julho de 2022 em uma empresa de construção de embarcações de grande porte localizada no Estado do Amazonas, por meio do questionário *online*, enviado por *e-mail* ao gestor e posterior aos colaboradores, assim como houve a necessidade de questionário impresso, devido a acessibilidade de alguns colaboradores aos meios tecnológicos. A amostra final foi composta de 70 respondentes. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais.

O artigo está estruturado em seis seções, além desta introdução. Na segunda seção tem-se o problema de pesquisa e objetivo. Na terceira seção tem-se a fundamentação teórica, abordando os estudos envolvendo o comprometimento organizacional e o desempenho de tarefas, bem como as hipóteses desta pesquisa. Na quarta seção tem-se a metodologia de

pesquisa. Na quinta seção realiza-se a análise dos resultados. Na última seção apresentam-se as considerações finais, com as contribuições, implicações teóricas e práticas, bem como as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O desempenho dos colaboradores é fundamental para a sobrevivência e o bem-estar de uma empresa. Um desempenho mais alto no trabalho leva ao aumento da produtividade, bem como à entrega, comprometimento e lucratividade da qualidade do serviço das empresas (Akbar et al., 2018; Djastuti et al., 2019). Isso ressalta a necessidade de as empresas motivarem seus colaboradores para um melhor desempenho. Deste modo, o comprometimento organizacional é uma importante motivação dos colaboradores, porque normalmente se supõe que reduz os comportamentos de afastamento, como atraso, absenteísmo e rotatividade, que podem ter consequências adversas no desempenho no trabalho (Meyer & Allen, 1997; Casimir et al., 2014; Dome et al., 2017). Acredita-se que colaboradores com forte comprometimento organizacional terão maior dedicação em contribuir com a empresa (Zatzick et al., 2015; Zefeiti & Mohamad, 2017, Razzaq et al., 2019; Jakada et al., 2019).

Apesar das inúmeras pesquisas sobre o comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho, ressaltando que o desempenho no trabalho pode ser dividido em duas dimensões: o desempenho de tarefas e o desempenho contextual, de acordo com Borman e Motowidlo (1997). No entanto, há uma falta de pesquisas que investiguem as influências das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas em empresas de construção de embarcações.

Este estudo, portanto, ajudará a abordar essa questão em um esforço para melhorar a compreensão da influência das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas na Região Amazônica. Com base no exposto, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as dimensões do comprometimento organizacional têm maior influência no desempenho de tarefas em empresa de construção de embarcações? Esta pesquisa objetiva investigar as influências das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas em uma empresa de construção de embarcações de grande porte no Estado do Amazonas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresentam-se os estudos relacionados sobre o comprometimento organizacional e suas dimensões (afetivo, instrumental e normativo), desempenho de tarefas e as hipóteses a serem testadas.

3.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (CO)

Os colaboradores são decisivos para a eficácia no trabalho, uma vez que desempenham tarefas que trazem vantagens competitivas nas empresas, por meio do comprometimento organizacional (Zefeiti & Mohamad, 2017). Os colaboradores que se identificam com a empresa, demonstram lealdade trabalhando com maior satisfação e realizando seus trabalhos da melhor maneira possível (Casimir et al., 2014).

O comprometimento dos colaboradores é geralmente observado como um dos fatores significativos de produtividade e eficácia empresarial (Meyer et al., 1993). Para Mowday et al. (1979), apontam que o comprometimento organizacional é relevante para o entendimento do comportamento dos indivíduos na empresa.

Dome et al. (2017) conceituam o comprometimento organizacional como um vínculo estabelecido entre o colaborador e a empresa, que predispõe para um conjunto de intenções

comportamentais, como a proatividade, participação, mais empenho e dedicação aos objetivos da empresa. Mowday, Porter e Steers (1982) apontam que os colaboradores comprometidos têm um alto rendimento na empresa.

Safitri e Agusti (2014) definem o CO como o nível de confiança e aceitação do colaborador com os objetivos da empresa. Os colaboradores mais comprometidos priorizam os interesses da empresa, sendo considerado um indicador para o bom desempenho (Safitri & Agusti, 2014; Akbar et al., 2018; Djastuti et al., 2019; Udin, 2020).

Os colaboradores com elevado CO buscarão meios de realizar as tarefas com maior êxito, porém os colaboradores com baixo nível de comprometimento atingirão as metas com intuito de alcançar sua obrigação (Jatmiko et al., 2020). Deste modo, colaboradores comprometidos se preocupam com a organização, minimizando a rotatividade, as ausências e maximizando a disposição dos colaboradores para trabalhar ativamente.

Oyeniya et al. (2017) pontuam que o comprometimento organizacional é uma das atitudes entrelaçadas ao trabalho que vem sendo intensamente estudada por pesquisadores e profissionais da área de gestão de recursos humanos, e suas implicações têm sido confirmadas na literatura. Para Folorunso et al. (2014), o CO continua sendo um dos tópicos de pesquisa mais populares devido ao seu efeito considerável no desempenho. Os autores acrescentam que os colaboradores insatisfeitos se comprometem menos e buscam outras opções de oportunidades que lhes ofereçam satisfação. Se não encontrarem oportunidades, se afastam emocionalmente ou mentalmente da empresa. Desta forma, o comprometimento organizacional é muito importante na análise de intenção de demissão do colaborador (Meyer & Allen, 1997; Zatzick et al., 2015; Zefeiti & Mohamad, 2017).

Entre os vários estudos empíricos realizados sobre o comprometimento organizacional, destaca-se o uso do modelo conceitual proposto por Meyer e Allen (1991), que também se adota para esta pesquisa. De acordo com o modelo teórico de Meyer e Allen (1991), o comprometimento é analisado sob as dimensões do comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

3.1.1 Comprometimento Afetivo (CA)

O comprometimento afetivo tem sido considerado um determinante básico da dedicação e lealdade dos colaboradores (Mowday, Porter & Steers, 1982; Meyer & Allen, 1991) e requer congruência entre os valores e objetivos do indivíduo e os da empresa. Para Allen e Meyer (1996), o comprometimento afetivo refere-se ao apego afetivo ou emocional de um indivíduo à empresa na qual o indivíduo o identifica fortemente e valoriza o vínculo com a empresa.

O CA é descrito como o desejo de estar emocionalmente envolvido em uma determinada empresa (Zefeiti & Mohamad, 2017). Para Dome et al. (2017), o comprometimento afetivo descreve um forte afeto e preocupação com a empresa. Desta forma, colaboradores comprometidos afetivamente se identificam prontamente com os objetivos da empresa e fazem parte dela. Os autores acrescentam que os colaboradores se tornam particularmente motivados ou envolvidos a partir de uma identificação, associação e apego aos valores e objetivos da empresa. Portanto, os colaboradores se sentem bem acolhidos, orgulhosos de seu desempenho na empresa e sentem que a empresa lhes é muito especial.

Além disso, o comprometimento afetivo pode se converter em um melhor desempenho por parte do colaborador, uma vez que os colaboradores comprometidos mostram seu comprometimento em comportamentos que beneficiam a empresa e abstêm-se de comportamentos que prejudiquem o bom funcionamento (Meyer & Allen, 1997; Zatzick et al., 2015). Leroy, Palanski e Simons (2012) afirmam que o comprometimento afetivo

descreve um estado psicológico que reflete a intensa conexão que um colaborador tem com a empresa.

3.1.2 Comprometimento Instrumental (CI)

O comprometimento instrumental atribui-se à análise dos colaboradores sobre se os custos de sair da empresa são maiores do que os custos de continuar (Allen & Meyer, 1996; Sukanebari & Konya, 2020). O comprometimento instrumental é o apego à empresa pela satisfação das necessidades (Meyer & Allen, 1991).

Sukanebari e Konya (2020) afirmam que o comprometimento instrumental é calculista, pois o colaborador leva em consideração os benefícios de continuar e os prejuízos ao deixar de trabalhar na empresa. Deste modo, os colaboradores com o CI permanecem em uma empresa específica por causa dos recursos financeiros e investimentos que eles, como colaboradores, fizeram como resultado do tempo no local de trabalho (Abdelmoula & Boudabbous, 2021). Vale ressaltar, que os colaboradores que compartilham o comprometimento instrumental no seu trabalho, tornam muito mais difícil sair da empresa.

Além dos custos implicados em deixar a empresa, o comprometimento instrumental também se expandirá por motivo da falta de oportunidades no trabalho. Os colaboradores cujo principal elo com a organização é baseado no comprometimento instrumental permanecem porque precisam (Zefeiti & Mohamad, 2017; Jakada et al., 2019; Sukanebari & Konya, 2020).

3.1.3 Comprometimento Normativo (CN)

Comprometimento normativo pode ser descrito quando os colaboradores se sentem leais às organizações por meio da recuperação de benefícios, como aprimoramento de habilidades, programas de treinamento e reembolso de recursos para educação que criam um senso de responsabilidade no colaborador para responder positivamente (Meyer et al., 1993; Razzaq et al., 2019). Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento normativo reflete a fidelidade ou as obrigações morais que um colaborador sente pela empresa.

Conforme Sukanebari e Konya (2020), o comprometimento normativo representa o sentimento de obrigação de um colaborador de continuar trabalhando na empresa. Folorunso et al. (2014) sugeriram que CN é o comprometimento em que o colaborador acredita que tem com a empresa o sentimento de obrigação com ela. Abdelmoula e Boudabbous (2021) demonstram que o comprometimento normativo se refere às normas adotadas de obrigação que podem ser desenvolvidas por uma expectativa entendida de corresponder benefícios à empresa.

3.2 DESEMPENHO DE TAREFAS (DT)

Os colaboradores das empresas desempenham diferentes funções para ajudá-la a atingir seus objetivos. Portanto, nem é preciso dizer que o sucesso de qualquer empresa está intimamente ligado ao desempenho no trabalho de seus colaboradores (Oyenyi et al., 2017; Abdelmoula & Boudabbous, 2021).

Aparentemente, o desempenho do colaborador deve, portanto, ser visto como a finalização de tarefas por um indivíduo, conforme definido e medido pela empresa. O desempenho dos colaboradores está relacionado não apenas à quantidade de trabalho, mas também à qualidade, pontualidade, eficiência e eficácia (Mahama & Cheng, 2013; Dome et al., 2017).

Borman e Motowidlo (1997) dividem o desempenho no trabalho em duas dimensões: o desempenho de tarefas e o desempenho contextual. O desempenho de tarefas refere-se à eficácia com que os colaboradores realizam suas atividades principais de trabalho (Borman & Motowidlo, 1997; Oyenyi et al., 2017). Já o desempenho contextual refere-se aos comportamentos espontâneos e emergentes, não se relaciona diretamente com as tarefas, e

sim ao ambiente psicossocial (Borman & Motowidlo, 1997). Por meio do desempenho de suas tarefas, os colaboradores fornecem produtos e serviços e recebem em troca remuneração e a continuação do trabalho (Colquitt et al., 2015). Para Borman e Motowidlo (1997) e Harrison et al. (2006), o DT refere-se ao envolvimento direto dos colaboradores em tarefas práticas no processo de obtenção de resultados.

Desta forma, o DT dos colaboradores contribui direta ou indiretamente para todas as atividades da empresa, incluindo a produção, eficiência e produtividade (Mahama & Cheng, 2013; Siswanto et al., 2020). Do ponto de vista do colaborador, o DT refere-se a ações que são esperadas, avaliadas e recompensadas (Aslan et al., 2022). Mahama e Cheng (2013) apontam a importância do desempenho de tarefas e como tem influência nos resultados empresariais.

3.3 HIPÓTESES DA PESQUISA

O comprometimento organizacional dos colaboradores é uma das atitudes que podem levar ao alto desempenho. Os colaboradores comprometidos com a empresa são mais propensos a ter melhor desempenho do que os colaboradores menos comprometidos, pois exercem mais esforço em prol da empresa em direção ao seu sucesso e se esforçam para alcançar seus objetivos e missões (Jafri & Lhamo, 2013). Espera-se que os colaboradores com maior comprometimento sejam mais motivados e com mais altos níveis de desempenho (Berberoglu, 2015). Para Wang et al. (2020), demonstraram que os colaboradores com alto comprometimento afetivo possuem uma maior disposição para exibir níveis mais altos de desempenho no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional.

Philippaers et al. (2019) coletaram dados em uma empresa do setor público belga. Os resultados apontaram que o comprometimento organizacional afetivo mediou a relação entre a empregabilidade percebida e o desempenho do colaborador, independentemente da justiça percebida. Já Casimir et al. (2014), descobriu que o comprometimento afetivo modera a associação entre a competência organizacional percebida e o desempenho.

No estudo de Zatzick et al. (2015) investigaram a relação entre o comprometimento afetivo e as chances de demissão de um indivíduo, bem como se essa relação difere entre os de alto e baixo desempenho. Os resultados afirmam que a relação entre CA e as chances de demissão de um indivíduo será mais forte quando o desempenho de tarefas for menor. Deste modo, entende-se que o valor de ser altamente comprometido pode ajudar a diferenciar os colaboradores de baixo desempenho, enquanto o comprometimento organizacional afetivo se torna menos importante para os de alto desempenho que já têm menores chances de demissão.

Razzaq et al. (2019) evidenciaram que o comprometimento organizacional media parcialmente a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho no trabalho. Zefeiti e Mohamad (2017) investigaram a influência do comprometimento organizacional no desempenho no trabalho no contexto das organizações governamentais de Omã. Os resultados empíricos indicam que todas as dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental, normativo) têm impacto significativo nas dimensões do desempenho no trabalho (desempenho de tarefas e desempenho contextual).

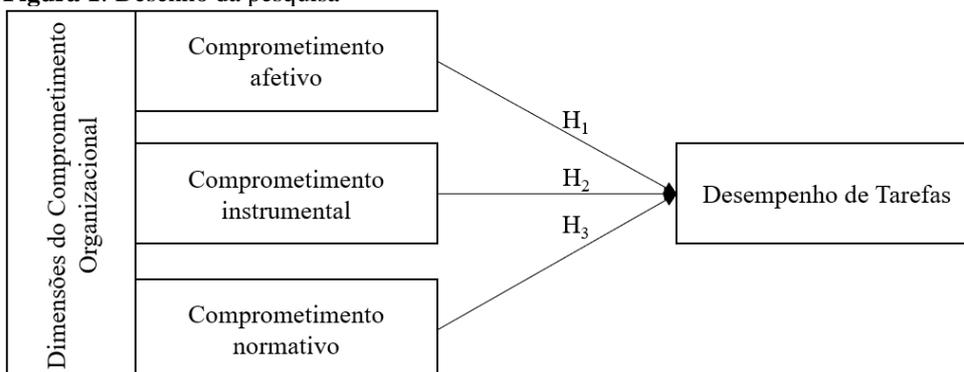
Folorunso et al. (2014) investigou o impacto das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho dos professores de instituições de ensino superior na Nigéria. Os resultados mostraram que o comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo influencia conjuntamente e independentemente o desempenho dos professores. Abdelmoula e Boudabbous (2021) examinaram o impacto do comprometimento organizacional no desempenho dos contadores que trabalham em escritórios de contabilidade na Tunísia. Os resultados mostram que tanto a dimensão afetiva quanto a instrumental têm um impacto positivo e significativo no desempenho, enquanto o comprometimento normativo tem um efeito positivo, mas não significativo

Oyeniya et al. (2017) investigaram a influência do comprometimento organizacional no desempenho no trabalho entre os colaboradores da indústria hoteleira nigeriana. Os resultados revelam que o comprometimento afetivo e instrumental tem influência positiva, mas insignificante, no desempenho no trabalho. Os resultados também indicam que comprometimento normativo tem influência negativa, mas insignificante no trabalho. Dome et al. (2017) determinaram o efeito do comprometimento organizacional no desempenho dos colaboradores em empresas de seguros em Eldoret, Quênia. Os resultados evidenciam que o comprometimento afetivo influenciou positivamente o desempenho dos colaboradores.

Sukanebari e Konya (2020) examinaram a relação entre o comprometimento instrumental e o desempenho no trabalho em empresas de manufaturas na Nigéria. Os resultados afirmam que o comprometimento instrumental é um preditor significativo no desempenho no trabalho.

Jakada et al. (2019) examinaram o efeito do comprometimento afetivo, normativo e instrumental no desempenho profissional dos colaboradores da Comissão de Gerenciamento de Identidade, Zona Noroeste, Nigéria. Os resultados do estudo revelaram que o comprometimento afetivo e o comprometimento instrumental têm significância estatística sobre o desempenho no trabalho dos colaboradores, enquanto o comprometimento normativo tem efeitos negativos e insignificantes no desempenho no trabalho. A partir dos pressupostos apresentados pela literatura sobre o comprometimento organizacional no desempenho, apresentam-se as hipóteses de pesquisa, representadas na Figura 1.

Figura 1: Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

H₁: O comprometimento afetivo afeta positivamente no desempenho de tarefas dos colaboradores de uma empresa de construção de embarcações.

H₂: O comprometimento instrumental afeta positivamente no desempenho de tarefas dos colaboradores de uma empresa de construção de embarcações.

H₃: O comprometimento normativo afeta positivamente no desempenho de tarefas dos colaboradores de uma empresa de construção de embarcações.

4 METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como descritiva, com abordagem quantitativa dos dados, por meio de uma *survey* junto aos colaboradores de uma empresa. O estudo de caso foi realizado em uma empresa de construção de embarcações de grande porte localizada no Estado do Amazonas. A empresa está no mercado há mais de 11 anos, e é uma das principais empresas neste setor, considerando a concentração de embarcações na Região Norte.

A primeira etapa da pesquisa foi apresentação do objetivo da pesquisa para os colaboradores, bem como a ciência do termo de consentimento da pesquisa, informando sobre a ocorrência de não haver riscos de ordem ética, assegurando a privacidade dos participantes,

e livre acesso às informações e esclarecimentos adicionais, deixando-os ciente que os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados. Adicionalmente, ao final da coleta foi enviado ao gestor um relatório mais detalhado sobre os resultados obtidos.

A partir de então, seguiu-se com o envio do questionário desenvolvido na ferramenta *Google Forms* por *e-mail* ao gestor da empresa e posterior envio aos colaboradores. Vale destacar que foi necessário apresentar questionários impressos, devido a acessibilidade de alguns colaboradores aos meios tecnológicos, e para que não ocorresse interferência na escolha das respostas, os próprios colaboradores enviaram as imagens do seu questionário aos pesquisadores.

A coleta de dados foi realizada no período de junho a julho de 2022. A pesquisa obteve um total de 70 respostas válidas, o que corresponde a 87,5% do total dos colaboradores. O tamanho adequado da amostra foi estimado com o auxílio do *software G*Power*, em que se verificou a necessidade de, no mínimo, 68 respostas, com base em Ringle et al. (2014), o tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); o nível de significância ($\alpha = 0,05$); e o poder da amostra ($1-\beta = 0,8$). Deste modo, a amostra é considerada apropriada para análise das hipóteses.

O instrumento de pesquisa compõe-se de quatro seções, com 25 assertivas: a) caracterização dos respondentes; b) comprometimento organizacional; c) desempenho de tarefas; e d) informações complementares. Os dois constructos que compuseram o instrumento de coleta (comprometimento organizacional e desempenho de tarefas) foram aferidos por meio de escalas múltiplas do tipo *Likert* de sete pontos. O primeiro constructo visa investigar as dimensões do comprometimento organizacional, por meio do instrumento de Meyer e Allen (1991). Essa escala foi validada na versão brasileira por Medeiros e Enders (1998), com a escala *Likert* (1 discordo totalmente a 7 concordo totalmente). Para esse estudo foram utilizados 13 itens, divididos em comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo. Nas pesquisas gerenciais realizadas, esse instrumento foi utilizado por diversos estudos (Melo et al., 2014; Lizote et al., 2020).

O segundo constructo evidencia o desempenho das tarefas dos colaboradores, por meio do estudo de Mahama e Cheng (2013), com a escala *Likert* (1 nada satisfeito a 7 muito satisfeito). Esse instrumento foi utilizado em estudos realizados por Souza e Beuren (2018) e Castanha et al. (2020). Na Tabela 1 apresentam-se os constructos da pesquisa, definições e as referências e no Apêndice A o instrumento da coleta de dados.

Tabela 1. Constructos da pesquisa

Constructos		Definições e nº de questões	Autores
Comprometimento Organizacional	Afetivo	É o estado psicológico caracterizado pela relação entre colaborador e empresa e que influencia em suas decisões de permanecer ou não como um dos membros desta empresa.	Meyer e Allen (1991) validada por Medeiros e Enders (1998)
	Instrumental		
	Normativo		
Desempenho de Tarefas		Nível com que o indivíduo realiza as tarefas específicas de seu trabalho.	Mahama e Cheng (2013)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para análise dos dados utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais, estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* - PLS), realizada no *software SmartPLS* (Hair et al., 2016). Tal técnica permite a análise de dependência de questões inter-relacionadas, demonstrando as relações ocorridas entre múltiplas variáveis, descrevendo relações entre constructos (Hair et al., 2016). A escolha pelo PLS foi motivada

porque consistem pela viabilidade diante de amostras pequenas ($n < 100$) (Leguina, 2015; Hair et al., 2016).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se a análise e discussão dos resultados. Inicia-se com a caracterização dos respondentes, em seguida os modelos de mensuração e o estrutural e por último, as discussões dos resultados.

5.1 Perfil dos respondentes

Na Tabela 2 apresenta-se o perfil dos respondentes. A priori, os resultados da Tabela 2 indicam que em uma empresa de construção de embarcações, considerando a amostra pesquisada, não há uma proporcionalidade em relação ao gênero (masculino 92,9% e feminino 7,1%) devido ser um trabalho mais operacional.

A maior concentração de idade está em até 30 anos (38,6%) e entre 41 e 50 anos (28,6%), 10% da amostra tem formação acadêmica e há uma considerável porcentagem dos respondentes com nível de formação fundamental/médio, totalizando mais de 82%. Nota-se ainda que a maior parcela dos colaboradores atua na empresa na faixa de cinco anos ou menos (70%). A maior parte dos respondentes são os colaboradores que não têm cargos de supervisão ou coordenação (Colaborador em geral, 94,3%) e o principal setor em que esses colaboradores realizam suas atividades é referente a produção (90%).

Tabela 2. Perfil dos respondentes

Gênero	Frequência	%	Idade	Frequência	%
Masculino	65	92,9	Até 30 anos	27	38,6
Feminino	5	7,1	Entre 31 e 40 anos	18	25,7
			Entre 41 e 50 anos	20	28,6
			Entre 51 e 60 anos	5	7,1
			Acima de 60 anos	-	-
Formação acadêmica	Frequência	%	Cargo atual	Frequência	%
Fundamental/Médio	58	82,9	Supervisor/coordenador	3	4,3
Graduação	7	10,0	Gerência	1	1,4
Especialização ou MBA	4	5,7	Colaborador em geral	66	94,3
Mestrado	1	1,4			
Doutorado	-	-			
Tempo de empresa	Frequência	%	Setor que desempenha suas atividades	Frequência	%
5 anos ou menos	49	70,0	Administrativa	6	8,5
6 a 10 anos	17	24,3	Produção	63	90,0
11 a 15 anos	4	5,7	Almoxarifado	1	1,5
16 a 20 anos	-	-			
21 a 25 anos	-	-			

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Após a caracterização do perfil dos respondentes, iniciou-se a análise do modelo mensuração e avaliação do modelo estrutural, e discussão dos achados com a literatura precedente.

5.2 Modelo de mensuração

Em primeiro estágio do modelo de mensuração, avalia-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), no qual o indicador CA_1 apresentou índices insatisfatórios e foi excluído para ajuste do modelo (Hair et al., 2019). Após esse ajustamento, na Tabela 3 apresenta-se a matriz cruzada de cargas fatoriais, denotando a composição dos constructos pelos seus respectivos indicadores.

Tabela 3. Cargas Cruzadas

	Comprometimento Afetivo	Comprometimento Instrumental	Comprometimento Normativo	Desempenho de Tarefas
CA_2	0.742	0.268	0.437	0.411
CA_3	0.816	0.307	0.648	0.403
CA_4	0.770	0.566	0.619	0.502
CA_5	0.855	0.571	0.632	0.419
CI_1	0.430	0.749	0.454	0.198
CI_2	0.455	0.786	0.501	0.186
CI_3	0.505	0.862	0.631	0.358
CI_4	0.310	0.710	0.396	0.235
CN_1	0.459	0.544	0.809	0.397
CN_2	0.400	0.493	0.676	0.257
CN_3	0.652	0.461	0.711	0.311
CN_4	0.670	0.480	0.798	0.484
DT_1	0.541	0.394	0.534	0.863
DT_2	0.443	0.190	0.393	0.755
DT_3	0.474	0.280	0.378	0.786
DT_4	0.284	0.250	0.330	0.654
DT_5	0.348	0.229	0.364	0.806
DT_6	0.386	0.157	0.272	0.746

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Deste modo, com a evidenciação das cargas cruzadas dos indicadores e seus constructos, na Tabela 4 são exibidos dados referentes aos critérios de validade (convergente e discriminante) e a confiabilidade (interna e externa), com o objetivo de comprovar as medidas dos constructos (Ringle et al., 2014).

Tabela 4. Confiabilidade e Validades

Constructos	Alfa de Cronbach	rho_A	CR	AVE	Critério de Fornell-Larcker			
					CA	CI	CN	DT
Comprometimento Afetivo - CA	0.808	0.811	0.874	0.635	0.797			
Comprometimento Instrumental - CI	0.789	0.853	0.860	0.607	0.549	0.779		
Comprometimento Normativo - CN	0.748	0.780	0.837	0.563	0.737	0.652	0.750	
Desempenho de Tarefas - DT	0.863	0.885	0.897	0.595	0.551	0.334	0.503	0.771

Nota: Os coeficientes em negrito, na diagonal, consistem na raiz quadrada da AVE para cada constructo, enquanto os valores abaixo destes são as correlações entre os constructos.

Legenda: CR = *Composite Reliability*; AVE = *Average Variance Extracted*.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No âmbito da validade convergente, que se expressa na capacidade do constructo em realmente servir de métrica para o que se propõe, avaliou-se a *Average Variance Extracted* (AVE), no qual todos os valores foram superiores a 0,50, demonstrando-se adequado. Por sua vez, a validade discriminante, que consiste no nível em que um constructo se distingue dos demais, foi averiguada se as cargas fatoriais no devido constructo são superiores às cargas cruzadas (Tabela 4), bem como se a raiz quadrada da AVE para cada construto é maior do que as correlações com os demais constructos (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2016).

A confiabilidade foi analisada mediante a *Composite Reliability* (CR), na qual apresenta índices acima de 0,70 e demonstra-se confiável (Hair et al., 2017). Adicionalmente, fez-se a análise da possível presença de multicolinearidade do modelo, por meio da *Variance Inflation Factor* (VIF). Os VIF internos (dos constructos) apresentaram coeficientes de 1.771 a 2.710, enquanto os VIF externos (indicadores) denotam valores entre 1.383 e 2.805. Sendo assim, ficaram abaixo do limite de 3.3, o que denota a ausência de multicolinearidade (Diamantopoulos & Siguaw, 2006).

5.3 Modelo estrutural

Para testar o modelo estrutural, que inclui as hipóteses e os caminhos, realizou-se o procedimento de *bootstrapping* e a avaliação do modelo estrutural pelo coeficiente de Pearson (R^2), relevância preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser, e tamanho do efeito (F^2) ou indicador de Cohen (Hair et al., 2017). Pelo *bootstrapping* foram obtidos os valores de caminho (*path*), t-value e p-value de cada relação, como exposto na Tabela 5. Em nota são apresentados os valores para R^2 , Q^2 e F^2 , referentes ao constructo da variável endógena.

Tabela 5. Modelo estrutural

Hipóteses	Relação	Efeito	β	t-statistic	p-value	Condição
H ₁	CA → DT	Direto	0.399	2.430	0.015*	Aceita-se
H ₂	CI → DT	Direto	-0.037	0.288	0.774	Rejeita-se
H ₃	CN → DT	Direto	0.233	1.393	0.164	Rejeita-se

Nota: * $p < 0,05$; p-value calculado por meio de *bootstrapping* com 5 mil reamostragens.

Legenda: β = Coeficiente Estrutural; CA = comprometimento afetivo; CI = comprometimento instrumental; CN = comprometimento normativo; DT = desempenho de tarefas.

R^2 = Desempenho de tarefas (0,294)

Q^2 = Desempenho de tarefas (0,172)

F^2 = Desempenho de tarefas (0,106)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Das três hipóteses testadas, duas apresentam coeficientes estruturais (β) positivos, com níveis de significância consideráveis estatisticamente. Pelo coeficiente de determinação de Pearson (R^2 ajustado), verificou-se o quanto a variável dependente é explicada pelas variáveis independentes. Com base nos critérios de Cohen (Hair et al., 2017), o modelo do estudo apresenta grande poder explicativo. Em relação à relevância preditiva (Q^2) indica a adequação do modelo, que apresentou valores aceitáveis por serem maiores que zero (Hair et al., 2017). O teste de tamanho do efeito (F^2) que avalia a capacidade do constructo para explicar o modelo, também revelou que todos os constructos possuem efeitos grandes (superiores a 0,35) (Hair et al., 2016). Portanto, sugere-se que os preditores desses constructos são capazes de explicar a interação entre eles.

Os dados expressos na Tabela 5 indicam efeito significativo e positivo do comprometimento afetivo no desempenho de tarefas (0.399, $p \leq 0,05$), o que suporta a confirmação da hipótese H₁, de que existe relação positiva entre o comprometimento afetivo e o desempenho de tarefas. Bem como, associação negativa entre o comprometimento instrumental e desempenho de tarefas (-0.037, $p \leq 0,05$), o que permite rejeitar a hipótese H₂, de que existe relação positiva entre comprometimento instrumental e o desempenho de tarefas. Verificou-se também associação negativa entre o comprometimento normativo e desempenho de tarefas (0.233, $p \leq 0,05$), o que permitiu a rejeição da hipótese H₃. Uma vez realizada a mensuração, avaliação e descrição do modelo estrutural, na próxima subseção tem-se a discussão destes achados empíricos com a literatura precedentes.

5.4 Discussão dos resultados

A análise do teste de hipóteses indica que o comprometimento afetivo afeta positivamente no desempenho de tarefas, o que permite aceitar a H₁. Esse resultado corresponde com os estudos empíricos que consideram que o comprometimento afetivo influencia no desempenho dos colaboradores (Casimir et al., 2014; Zatzick et al., 2015; Dome et al., 2017; Philippaers et al., 2019). Para Wang et al. (2020), os colaboradores com altos níveis de comprometimento afetivo exercem uma maior disposição no desempenho de suas tarefas, com maior exatidão e eficiência.

Casimir et al. (2014) descobriram que existe moderação do comprometimento afetivo na relação entre a competência organizacional percebida no desempenho do colaborador. Já Zatzick et al. (2015), investigaram a relação entre o comprometimento afetivo e as chances de demissão de um indivíduo. Os achados afirmam que a relação entre o comprometimento afetivo e as chances de demissão será mais forte quando o desempenho de tarefa for menor.

Desta forma, o comprometimento afetivo é importante para o desempenho do colaborador nas suas tarefas, e por meio do comprometimento o colaborador buscará atingir as metas e resultados da empresa, pois o colaborador tem um sentimento afetivo e buscará oferecer o seu melhor a empresa.

Os resultados não suportam as hipóteses H₂ e H₃, de que o comprometimento instrumental e normativo afeta positivamente o desempenho de tarefas. Esses resultados contrapõem os achados na literatura de que todas as dimensões do comprometimento organizacional têm efeito significativo no desempenho (Folorunso et al., 2014; Zefeiti & Mohamad, 2017).

Para Abdelmoula e Boudabbous (2021), a dimensão instrumental tem efeito positivo, enquanto o normativo tem efeito, mas não significativo. Oyeniyi et al. (2017) indicaram que comprometimento normativo têm influência negativa, mas insignificante no trabalho. Já Jakada et al. (2019), evidenciou que o comprometimento normativo tem efeitos negativos e insignificantes no desempenho. Sukanebari e Konya (2020) evidenciaram que o comprometimento instrumental é um preditor significativo no desempenho no trabalho.

Desta forma, afirma-se que estudos anteriores encontraram relações positivas entre as dimensões, bem como poucos estudos evidenciando esse efeito negativo. Porém, esta pesquisa evidencia que para a empresa pesquisada o que prevalece para o melhor desempenho de tarefas dos colaboradores é o comprometimento afetivo. Portanto, os colaboradores desta empresa têm um sentimento de lealdade, ter pertencimento, de desejo de contribuir e dar o melhor à empresa. Envolvendo ainda o sentimento de orgulho e desejo de pertencer à empresa, consequentemente com um forte comprometimento afetivo permanecem e trazem contribuição a empresa porque eles querem, não porque se sentem obrigados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou as influências das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas em uma empresa de construção de embarcações de grande porte no Estado do Amazonas. Os resultados evidenciam que o comprometimento afetivo influencia positivamente o desempenho de tarefas dos colaboradores, o que sugere que o comprometimento contribui para que os colaboradores tenham maior apego a empresa e colaborem com mais motivação para atingir os objetivos da empresa (Zatzick et al., 2015; Dome et al., 2017).

Por meio do estudo conclui-se que os colaboradores desempenham suas tarefas com maior exatidão devido ao comprometimento afetivo que sentem pela empresa. Com isso, observa-se a importância de manter um ambiente de trabalho acolhedor e que proporcione aos colaboradores esse desejo de permanecer na empresa, com entusiasmo de desempenharem suas tarefas com um maior desempenho, e por consequência melhores resultados.

Desta maneira, o estudo contribui com a literatura ao evidenciar a influência das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas. Confirmam-se os resultados de estudos precedentes que analisaram algumas destas relações e avança-se ao analisar um modelo teórico que contempla o conjunto destas variáveis em um campo específico. Sob o ponto de vista prático, espera-se que esses resultados contribuam com as atitudes advindas pelo gestor e responsáveis pelo bem-estar no ambiente de trabalho, possibilitando que os colaboradores continuem comprometidos com a empresa, e com isso,

tenham o maior desempenho na execução de suas tarefas, fornecendo maior qualidade nos serviços prestados e por consequência melhores resultados financeiros para a empresa.

Mediante os achados evidenciados, o estudo possui várias implicações para indivíduos e empresas. Os achados evidenciam a relação positiva do comprometimento afetivo no desempenho de tarefas. Desta forma, as empresas tendem a oferecer um ambiente de trabalho que forneça maior satisfação dos colaboradores, e por consequência maior comprometimento e desempenho de tarefas.

Em relação às implicações práticas pode-se inferir que o estudo possui subsídios para os gestores e profissionais de recursos humanos. Os gestores podem perceber a importância de terem um ambiente de trabalho mais acolhedor e que proporcione o comprometimento organizacional dos colaboradores, desta forma, a empresa colherá os benefícios que os colaboradores mais comprometidos fornecem. Para os profissionais de recursos humanos, os achados possibilitam que eles tenham uma visão da importância dos colaboradores com mais comprometimento, e esses profissionais buscarão aplicar medidas dentro da empresa que possibilitem que esses colaboradores se comprometam e tragam mais desempenho em suas tarefas.

A pesquisa apresenta-se alguns fatores limitantes, como sendo um estudo em uma única empresa, a falta da inserção de variáveis de controle, como tempo na empresa, escolaridade e idade. Também é uma pesquisa com abordagem quantitativa. Diante das limitações, têm-se as oportunidades de pesquisas futuras.

Sugere-se para pesquisas futuras a ampliação de empresas do mesmo setor, realizando multicasos buscando uma análise comparativa em diferentes regiões. Também, poderia aplicar além do questionário, questões abertas aos gestores entrando no aspecto qualitativo, absorvendo informações dos gestores e posterior uma análise com os dados dos questionários. Além disso, entende-se que pode haver a inserção de outras variáveis nesta relação desta pesquisa, como justiça procedimental, envolvimento no trabalho, clima organizacional, satisfação no trabalho, compartilhamento de informações e comunicação interna.

REFERÊNCIAS

- Abdelmoula, L., & Boudabbous, S. (2021). Impact of Organizational Commitment on Accounting Professionals' Performance: Case of Accounting Firms. *Journal of Accounting, Business and Management (JABM)*, 28(2), 59. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v28i2.497>
- Akbar, A. B., Udin, Wahyudi, S., & Djastuti, I. (2018). Spiritual Leadership and Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment in Indonesian Public University. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(12), 4344-4352. <https://medwelljournals.com/abstract/?doi=jeasci.2018.4344.4352>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., & Güngör, H. (2022). Task performance and job satisfaction under the effect of remote working: Call center evidence. *Economics & Sociology*, 15(1), 284–296. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-1/18>
- Berberoglu, A. (2015). Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence From A Private

- Hospital in Northern Cyprus. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1(J)), 64–71. [https://doi.org/10.22610/jebs.v7i1\(J\).563](https://doi.org/10.22610/jebs.v7i1(J).563)
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366–385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Castanha, E. T., Beuren, I. M., & Gasparetto, V. (2020). Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(20), 179–200. <https://doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-10-179-200>
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A. and Wesson, M.J. (2015), *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, 4. ed., McGraw-Hill Education, New York, NY.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263–282. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x>
- Djastuti, I., Rahardjo, S., Irviana, L., & Udin, U. (2019). Fun at work and employee performance: the roles of job satisfaction and organizational commitment in manufacturing companies. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 16, 153–162. <https://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/3492>
- Dome, R., Kemboi, A., & Kapkiai, M. K. (2017). Moderating Effect of Employee Training on the Relationship between Organizational Commitment and Employee Performance among Insurance Firms in Eldoret, Kenya. *Journal Of Humanities And Social Science*, 22(11), 53. <https://doi.org/10.9790/0837-2211065359>
- Folorunso, O. O., Adewale, A. J., & Abodunde, S. M. (2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i8/1096>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2. ed. Los Angeles, USA: Sage.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786077>
- Jafri, M.H., Lhamo, T. (2013), Organizational commitment and work performance in regular and contract faculties of Royal University of Bhutan. *Journal of Contemporary Research in Management*, 8(2), 47-58.
- Jakada, M. B., Rabi'u, A., Ali Hussein, M., & Kurawa, N. S. (2019). Organizational commitment and job performance: a conceptual model. *International Journal of Management and Social Sciences*, 11(1), 75–82. <https://www.researchgate.net/publication/344250477>
- Jatmiko, B., Laras, T., & Rohmawati, A. (2020). Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Performance of Local Government Apparatuses. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 379–390. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.379>
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2019). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
- Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220–221. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2015.1005806>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2020). Empresas prestadoras de serviços contábeis sob a ótica do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 11(2). <https://doi.org/10.5380/rcc.v11i2.58403>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The Effect of Managers' Enabling Perceptions on Costing System Use, Psychological Empowerment, and Task Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89–114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67–87. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>
- Melo, M. A. de S., Bezerra, J. C. B., Coleta, M. F. dela, Puente-Palacios, K. E., Coleta, J. A. dela, & Bezerra, A. L. Q. (2014). Comprometimento organizacional de trabalhadores da vigilância sanitária em municípios do estado de Goiás. *Trabalho, Educação e Saúde*, 12(3), 655–677. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sip00018>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P. & Allen, N. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, 153. New York: Academic Press.
- Ohana, M., & Meyer, M. (2016). Distributive justice and affective commitment in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 38(6), 841–858. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0197>
- Oyeniya, K., Adeyemi, M., & Olaoye, B. (2017). Organizational Commitment and Employee’s Job Performance: Evidence from Nigerian Hospitality Industry. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development* 5(3), 15-22. <https://seahipaj.org/journals-ci/sept-2017/IJIPSD/full/IJIPSD-S-2-2017.pdf>
- Philippaers, K., de Cuyper, N., & Forrier, A. (2019). Employability and performance. *Personnel Review*, 48(5), 1299–1317. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0098>
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Safitri, D., & Agusti, R. (2014). The effect of budgetary participation on the performance of local government officials through organizational commitment and perception of innovation as an intervening variable (empirical study on the regional work unit of Siak district). *Jom Fekon*, 1(2), 1-15. <https://www.academia.edu/download/50709327/3955-7745-1-SM.pdf>
- Siswanto, D. J., Basalamah, S., Mus, A. R., & Semmaila, B. (2020). Transformational leadership, trust, work involvement, soldier’s job satisfaction. *Management Science Letters*, 3143–3150. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.008>
- Souza, G. E. de, & Beuren, I. M. (2018). Impact of an enabling performance measurement system on task performance and job satisfaction. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194–212. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>
- Sukanebari, E., & Konya, K. T. (2020). Continuance Commitment and Organisational Performance of Manufacturing Firms in Port Harcourt, Nigeria. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 8(1), 80-91. <https://seahipaj.org/journals-ci/mar-2020/IJISSHR/full/IJISSHR-M-9-2020.pdf>
- Udin, U. (2020). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Review of Literature. *Journal of Research And Opinion*, 7(2), 2623-2626. <https://doi.org/10.15520/jro.v7i2.49>
- Wang, Q., Weng, Q. (Derek), & Jiang, Y. (2020). When Does Affective Organizational Commitment Lead to Job Performance?: Integration of Resource Perspective. *Journal of Career Development*, 47(4), 380–393. <https://doi.org/10.1177/0894845318807581>
- Zatzick, C. D., Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2015). Understanding the Determinants of Who Gets Laid Off: Does Affective Organizational Commitment Matter? *Human Resource Management*, 54(6), 877–891. <https://doi.org/10.1002/hrm.21641>
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Colón Gruñeiro, P. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91–106. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>
- Zefeiti, S. M. B. A. & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160. <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32104/355806>

Apêndice A - Instrumentos de pesquisa

Comprometimento Organizacional

A seguir serão apresentadas 13 frases referentes ao seu trabalho atual. Indique em cada assertiva o seu nível de comprometimento organizacional com seu desempenho de tarefas. Escala: 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Assertivas adaptadas de Meyer e Allen (1991), validada no Brasil por Medeiros e Enders (1998).

Comprometimento afetivo

1. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
2. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
3. Esta organização merece minha lealdade.
4. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
5. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.

Comprometimento instrumental

6. Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
7. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a organização agora.
9. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

Comprometimento normativo

10. Eu não deixaria a organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
11. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
12. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
13. Eu devo muito a minha organização.

Desempenho de Tarefas

A seguir serão apresentadas seis frases referentes ao seu trabalho atual. Indique em cada assertiva o seu nível de satisfação com seu desempenho de tarefas. Escala: 1 (nada satisfeito) a 7 (muito satisfeito). Assertivas adaptadas de Mahama e Cheng (2013).

1. Precisão do trabalho realizado.
2. Quantidade de trabalho realizado.
3. Qualidade do trabalho realizado.
4. Eficiência operacional.
5. Satisfação do superior com o trabalho que realizo.
6. Pontualidade no cumprimento dos cronogramas de entrega das tarefas.

Fonte: Elaborado pelos autores.