

Efeito das Dimensões do Comprometimento Organizacional no Desempenho de Tarefas

Rosana Santos de Oliveira

Universidade Federal de Santa Catarina

Endereço: R. Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900

ORCID : <https://orcid.org/0000-0001-9413-2394>

E-mail: oliveiraufsc2021@gmail.com

Maiara Nascimento Almeida

Universidade Federal de Santa Catarina

Endereço: R. Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900

ORCID : <https://orcid.org/0000-0003-3201-8953>

E-mail: maiaraalmeida91@hotmail.com

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Universidade Federal de Santa Catarina

Endereço: R. Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900

ORCID : <https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>

E-mail: elavarda@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa objetiva avaliar o efeito das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas. Para isso foi realizado um estudo de caráter descritivo, com uma abordagem quantitativa, por meio de uma *survey single entity*. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário *online* e impresso, composto por 25 assertivas. Os respondentes da pesquisa trabalham em uma empresa de construção de embarcação no Estado do Amazonas, Brasil. A coleta ocorreu no mês de junho e julho de 2022. A amostra final foi composta de 70 respondentes. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados estatísticos sugerem que apenas a dimensão do comprometimento afetivo afeta positivamente no desempenho de tarefas dos trabalhadores. Conclui-se que os trabalhadores da amostra analisada sentem comprometidos pela empresa por meio do comprometimento afetivo, e com isso oportuniza o melhor desempenho de tarefas, conseqüentemente o maior desempenho organizacional. Assim, o comprometimento organizacional é prioridade na gestão de desenvolvimento de recursos humanos da empresa estudada, visto os seus reflexos no desempenho de tarefas e aumento da vantagem competitiva.

Palavras-Chave: Comprometimento organizacional afetivo. Dimensões do comprometimento organizacional. Desempenho de tarefas.

ABSTRACT

This research aims to evaluate the effect of organizational commitment dimensions on task performance. For this, a descriptive study was carried out with a quantitative approach, through a single entity survey. As a data collection instrument, an online and printed

questionnaire was used, consisting of 25 assertions. Survey respondents work at a vessel construction company in the State of Amazonas, Brazil. The collection took place in June and July 2022. The final sample consisted of 70 respondents. For data analysis, the structural equation modeling technique was used. Statistical results suggest that only the affective commitment dimension positively affects workers' task performance. It is concluded that the workers in the analyzed sample feel committed to the company through affective commitment, and with that it provides better task performance, consequently greater organizational performance. Thus, organizational commitment is a priority in the human resources development management of the company studied, given its impact on task performance and increased competitive advantage.

Keywords: Affective organizational commitment. Dimensions of organizational commitment. Task performance.

1. INTRODUÇÃO

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

O desempenho dos trabalhadores 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 trabalhadores para um melhor desempenho.

Deste modo, o comprometimento organizacional é um indicador de motivação dos trabalhadores, porque normalmente se supõe que reduz os comportamentos de afastamento, como atraso, absenteísmo e rotatividade, que podem ter consequências adversas no desempenho no trabalho (Casimir *et al.*, 2014; Dome *et al.*, 2017; Meyer & Allen, 1997). Acredita-se que trabalhadores com forte comprometimento organizacional terão maior dedicação em contribuir com a empresa (Jakada *et al.*, 2019; Razzaq *et al.*, 2019; Zatzick *et al.*, 2015; Al Zefeiti & Mohamad, 2017).

De acordo com Meyer e Allen (1991), os trabalhadores 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.

Assim, a empresa tende a se esforçar para aumentar o comprometimento organizacional dos trabalhadores, pois se espera que os trabalhadores 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).

Estudos anteriores forneceram evidências conflitantes e inconclusivas sobre a relação entre as dimensões do comprometimento organizacional e o desempenho dos trabalhadores. Deste modo, baseados nas evidências encontradas na literatura, que têm indicado relação positiva e significativa entre as dimensões do comprometimento organizacional e o desempenho (Al Zefeiti & Mohamad, 2017; Folorunso *et al.*, 2014), negativa ou sem significância (Abdelmoula & Boudabbous, 2021; Jakada *et al.*, 2019; Oyeniyi *et al.*, 2017). Assim, as evidências encontradas na literatura, estimula a realização deste estudo. Além do mais, esses estudos anteriores utilizaram o desempenho no trabalho como variável, e este estudo utilizou-se em específico o desempenho de tarefas, devido que a população deste estudo desempenha suas atividades no setor operacional.

O estudo de Negin *et al.* (2013) examinou o impacto do comprometimento organizacional no desempenho do trabalho. Os resultados revelaram que as dimensões do comprometimento organizacional têm relação positiva e significativa com o desempenho dos trabalhadores. Qaisar *et al.* (2012) também exploraram os efeitos das dimensões de comprometimento no desempenho dos trabalhadores entre os policiais do Paquistão. Os resultados da análise estatística indicaram as dimensões do comprometimento organizacional influenciam no desempenho dos oficiais.

No entanto, Somers e Birnbanm (1998) descobriram que o comprometimento com a carreira está positivamente relacionado ao desempenho no trabalho, mas não houve relação entre o comprometimento afetivo e normativo no desempenho do trabalho. Além disso, Clarke (2006) descobriu que o comprometimento pode desempenhar um papel significativo especificamente com resultados de desempenho, seus achados evidenciam que o comprometimento afetivo e normativo tem um impacto significativo no desempenho. Entretanto, o instrumental foi negativamente relacionado com o desempenho.

Meyer e Allen (1991) ressaltam que a principal razão em diferenciar as dimensões do comprometimento é que elas possuem diferentes antecedentes e diferentes implicações sobre o comportamento. Esses antecedentes, segundo Angle e Lawson (1993) podem ser derivados de características pessoais, tais como a idade, tempo de empresa e gênero, bem como de fatores situacionais, que foram traduzidos como experiências individuais relacionadas ao ambiente de trabalho.

Este estudo, portanto, abordou essa questão em um esforço para melhorar a compreensão do efeito das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas. Com base no exposto, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as dimensões do comprometimento organizacional têm maior influência no desempenho de tarefas? Esta pesquisa objetiva avaliar o efeito das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, a metodologia consiste em um estudo descritivo, com abordagem quantitativa, por meio de uma *survey single entity*. A coleta de dados ocorreu no mês de junho e julho de 2022 com trabalhadores de 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 trabalhadores, assim como houve a necessidade de questionário impresso, devido à acessibilidade de alguns

trabalhadores aos meios tecnológicos. A amostra final foi composta de 70 respondentes. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais.

Os resultados evidenciam que o comprometimento afetivo influencia positivamente o desempenho de tarefas dos trabalhadores, o que sugere que o comprometimento contribui para que os trabalhadores tenham maior apego à empresa e colaborem com mais motivação para atingir os objetivos da empresa. Este estudo traz contribuições para a literatura ao explorar de forma conjunta as dimensões do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas. Desse modo, esta pesquisa contribui para o avanço dos conhecimentos existentes sobre o tema e estende a pesquisa.

Além disso, a pesquisa contribui com o campo de pesquisa, uma empresa de construção de embarcações no Amazonas, que há escassez de estudos nessa temática, sendo um ambiente tão importante para a economia, principalmente na Região Norte do Brasil. Outra contribuição está relacionada à inserção da variável desempenho de tarefas, visto que, a literatura evidencia principalmente estudos com o desempenho no trabalho, e esta pesquisa traz uma abordagem com uma das dimensões do desempenho no trabalho, que o desempenho de tarefas (Borman & Motowidlo, 1997).

O estudo contribui para as práticas gerenciais, proporcionando informações relevantes aos gestores de modo a proporcionar um ambiente de trabalho que forneça satisfação aos trabalhadores, e com isso, tenham o maior desempenho na execução de suas tarefas, fornecendo maior qualidade nos serviços, e por consequência melhor desempenho organizacional.

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

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

2.1 Comprometimento Organizacional

Apesar do comprometimento organizacional seja uma das variáveis mais investigadas no campo do comportamento, a complexidade de sua definição e mensuração desencadeou o desenvolvimento de um conjunto de abordagens e concepções teóricas que buscam explicá-lo de distintas formas (Menezes & Bastos, 2009). Oyeniyi *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.

Dome *et al.* (2017) definem o comprometimento organizacional como um vínculo estabelecido entre o trabalhador e a empresa, que predispõe para um conjunto de intenções comportamentais, como a proatividade, participação, mais empenho e dedicação aos

objetivos da empresa. Além disso, apresentam um alto rendimento na empresa (Mowday *et al.*, 1982).

Os trabalhadores são decisivos para a eficácia no trabalho, uma vez que desempenham tarefas que trazem vantagens competitivas nas empresas, por meio do comprometimento organizacional (Al Zefeiti & Mohamad, 2017). Os trabalhadores que se identificam com a empresa, demonstram lealdade trabalhando com maior satisfação e realizando suas atividades da melhor maneira possível (Casimir *et al.*, 2014). Assim, é geralmente observado como um dos fatores significativos de produtividade e eficácia (Meyer & Allen, 1991). Sendo relevante para o entendimento do comportamento dos indivíduos na empresa (Mowday *et al.*, 1979).

Assim, buscarão meios de realizar as tarefas com maior êxito, porém os trabalhadores com baixo nível de comprometimento atingirão as metas com intuito de alcançar sua obrigação (Jatmiko *et al.*, 2020). Deste modo, trabalhadores comprometidos se preocupam com a empresa, minimizando a rotatividade, a ausência e maximizam a disposição em trabalhar ativamente. 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.

O comprometimento afetivo tem sido considerado um determinante básico da dedicação e lealdade dos trabalhadores (Meyer & Allen, 1991; Mowday *et al.*, 1982) e requer congruência entre os valores e objetivos do indivíduo e os da empresa. Para Allen e Meyer (1996) 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.

Al Zefeiti e Mohamad (2017) dizem que é o desejo de estar emocionalmente envolvido em uma determinada empresa. Além disso, descrevem um forte afeto e preocupação com a empresa (Dome *et al.*, 2017). Desta forma, trabalhadores comprometidos afetivamente se identificam prontamente com os objetivos da empresa e fazem parte dela. Os autores acrescentam que os trabalhadores se tornam particularmente motivados ou envolvidos a partir de uma identificação, associação e apego aos valores e objetivos da empresa (Dome *et al.*, 2017).

Além disso, o comprometimento afetivo pode se converter em um melhor desempenho por parte do trabalhador, uma vez que os trabalhadores 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 *et al.* (2012) afirmam que o comprometimento afetivo descreve um estado psicológico que reflete a intensa conexão que um trabalhador tem com a empresa. Já, o comprometimento instrumental atribui-se à análise dos trabalhadores sobre se os custos de sair da empresa são maiores do que os custos de continuar (Allen & Meyer, 1996; Sukanebari & Konya, 2020). Sendo um apego à empresa pela satisfação das necessidades (Meyer & Allen, 1991).

Sukanebari e Konya (2020) afirmam que o comprometimento instrumental é calculista, pois o trabalhador leva em consideração os benefícios de continuar e os prejuízos ao deixar de trabalhar na empresa. Deste modo, os trabalhadores permanecem em uma empresa específica por causa dos recursos financeiros e investimentos que eles, como trabalhadores,

fizeram como resultado do tempo no local de trabalho (Abdelmoula & Boudabbous, 2021). Vale ressaltar, que os trabalhadores 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 trabalhadores cujo principal elo com a empresa é baseado no comprometimento instrumental permanecem porque precisam (Jakada *et al.*, 2019; Sukanebari & Konya, 2020; Al Zefeiti & Mohamad, 2017).

O comprometimento normativo pode ser descrito quando os trabalhadores 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 trabalhador para responder positivamente (Razzaq *et al.*, 2019). Para Meyer e Allen (1991) reflete a fidelidade ou as obrigações morais que um trabalhador sente pela empresa.

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

2.2 Desempenho de Tarefas

Os trabalhadores 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 do seu trabalho (Abdelmoula & Boudabbous, 2021; Oyeniyi *et al.*, 2017). Aparentemente, o desempenho do trabalhador deve, portanto, ser visto como a finalização de tarefas por um indivíduo, conforme definido e medido pela empresa. Assim, está relacionado não apenas à quantidade de trabalho, mas também à qualidade, pontualidade, eficiência e eficácia (Dome *et al.*, 2017; Mahama & Cheng, 2013).

De acordo com Borman e Motowidlo (1997), o desempenho no trabalho têm duas dimensões: o desempenho de tarefas e o desempenho contextual. O desempenho de tarefas refere-se à eficácia com que os trabalhadores realizam suas atividades principais de trabalho (Borman & Motowidlo, 1997; Oyeniyi *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 trabalhadores 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), refere-se ao envolvimento direto dos trabalhadores em tarefas práticas no processo de obtenção de resultados.

Desta forma, o desempenho de tarefas dos trabalhadores 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 trabalhador, refere-se a ações que são esperadas, avaliadas e recompensadas (Aslan *et al.*, 2022). Mahama e Cheng (2013) apontam a relevância do desempenho de tarefas e como tem influência nos resultados almejados.

2.3 Hipóteses da Pesquisa

Estudos no âmbito da gestão e psicologia organizacional aplicada indicam que o comprometimento organizacional aumenta o desempenho individual (Hendri, 2019; Ribeiro *et al.*, 2018). Isto ocorre porque o comprometimento resulta em motivação, o que, por sua vez, leva a um desempenho no trabalho mais elevado (Hendri, 2019; Ribeiro *et al.*, 2018).

Folorunso *et al.* (2014) afirma que o comprometimento organizacional continua sendo um dos tópicos de pesquisa mais populares devido ao seu efeito considerável no desempenho. Os autores acrescentam que os trabalhadores 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 trabalhador (Meyer & Allen, 1997; Zatzick *et al.*, 2015; Al Zefeiti & Mohamad, 2017).

Conforme Ribeiro *et al.* (2018), trabalhadores com elevado comprometimento organizacional são mais comprometidos em contribuir para com o sucesso organizacional e assim, tendem a melhorar seu desempenho nas atividades. Isto sugere que os indivíduos que se encontram mais comprometidos com a empresa e seu trabalho, se tornam mais propensos a empreender maior esforço para o desenvolvimento das tarefas (Folorunso *et al.*, 2014; Zatzick *et al.*, 2015; Al Zefeiti & Mohamad, 2017). Estes profissionais também gostam mais do seu trabalho, torcem pelo sucesso da empresa, aceitam as tarefas que lhe são atribuídas e tendem a permanecer na mesma (Mowday *et al.*, 1979).

Além disso, trabalhadores com forte comprometimento organizacional serão mais sérios e leais no trabalho e pensarão positivo sobre a empresa com vistas a obtenção de melhor desempenho nas tarefas (Hendri, 2019). Apesar de tais proposições e as evidências positivas encontradas em alguns estudos desenvolvidos sobre o tema (Hendri, 2019; Ribeiro *et al.*, 2018), há evidências que também revelam que o comprometimento organizacional pode não estar diretamente ligado ao desempenho de tarefas (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

O comprometimento organizacional dos trabalhadores é uma das atitudes que podem levar ao alto desempenho. 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 as dimensões do comprometimento organizacional influenciam conjuntamente e independentemente o desempenho dos professores.

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 comprometimento afetivo 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 trabalhadores de baixo desempenho, enquanto o comprometimento organizacional afetivo se torna menos relevante para os de alto desempenho que já têm menores chances de demissão.

Oyeniya *et al.* (2017) investigaram a influência do comprometimento organizacional no desempenho no trabalho entre os trabalhadores 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 trabalhadores em empresas de seguros em Eldoret, Quênia. Os resultados evidenciam que o comprometimento afetivo influenciou positivamente o desempenho dos trabalhadores.

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 trabalhador, independentemente da justiça percebida. Já Casimir *et al.* (2014), descobriram que o comprometimento afetivo modera a associação entre a competência organizacional percebida e o desempenho.

Jakada *et al.* (2019) examinaram o efeito das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho profissional dos trabalhadores 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 trabalhadores, enquanto o comprometimento normativo tem efeitos negativos e insignificantes no desempenho no trabalho.

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

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. Abdelmoula e Boudabbous (2021) examinaram o impacto do comprometimento organizacional no desempenho dos contadores que trabalham em escritórios de contabilidade na Tunísia. Os resultados mostraram 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. A partir dos pressupostos apresentados pela literatura sobre o comprometimento organizacional no desempenho, apresentam-se as hipóteses de pesquisa, representadas na Figura 1.

H₁: O comprometimento afetivo afeta positivamente no desempenho de tarefas.

H₂: O comprometimento instrumental afeta positivamente no desempenho de tarefas.

H₃: O comprometimento normativo afeta positivamente no desempenho de tarefas.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como descritiva com abordagem quantitativa dos dados, por meio de uma *survey single entity* (Mucci *et al.*, 2016), junto aos trabalhadores de uma empresa. O estudo 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, e devido grande concentração de embarcações na Região Norte, esta empresa tem sua contribuição significativa neste desenvolvimento.

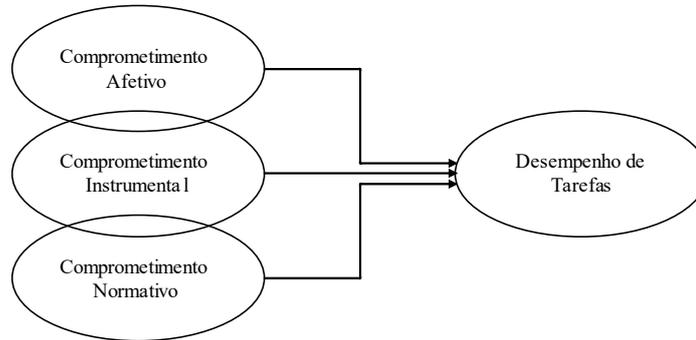


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

A primeira etapa do estudo foi apresentação do objetivo da pesquisa para os trabalhadores, 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 trabalhadores. Vale destacar que foi necessário apresentar questionários impressos, devido a acessibilidade de alguns trabalhadores aos meios tecnológicos, e para que não ocorresse interferência na escolha das respostas, os próprios trabalhadores enviaram as imagens do seu questionário aos pesquisadores.

A coleta de dados foi realizada no período do mês de junho a julho de 2022. A pesquisa obteve um total de 70 respostas válidas, o que corresponde a 87,5% do total dos trabalhadores. O tamanho adequado da amostra para a utilização da modelagem de equações estruturais 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 ($1-\beta = 0,8$). Assim, 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. Na Tabela 1 apresentam-se os constructos da pesquisa, definições e as referências e no Apêndice A o instrumento da coleta de dados.

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 ($n < 100$) (Hair *et al.*, 2016; Leguina, 2015).

Tabela 1
Constructos da pesquisa

Constructos		Definições e nº de questões	Autores
Comprometimento Organizacional	Afetivo	É o estado psicológico caracterizado pela relação entre trabalhador 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)

4. ANÁLISE 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.

4.1 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 trabalhadores atua na empresa na faixa de cinco anos ou menos (70%). A maior parte dos respondentes são os trabalhadores que não têm cargos de supervisão ou coordenação (Trabalhador em geral, 94,3%) e o principal setor em que esses trabalhadores 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/MBA	4	5,7	Trabalhador 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
Acima de 16 anos	-	-			

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.

4.2 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

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
CA	0,808	0,811	0,874	0,635	0,797			
CI	0,789	0,853	0,860	0,607	0,549	0,779		
CN	0,748	0,780	0,837	0,563	0,737	0,652	0,750	
DT	0,863	0,885	0,897	0,595	0,551	0,334	0,503	0,771

Nota 1: 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.

Nota 2: CA = comprometimento afetivo; CI = comprometimento instrumental; CN = comprometimento normativo; DT = desempenho de tarefas; CR = *Composite Reliability*; AVE = *Average Variance Extracted*.

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, os indicadores ficaram abaixo do limite de 3.3, o que denota a ausência de multicolinearidade (Diamantopoulos & Sigauw, 2006).

4.3 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-statistic 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)

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 H_1 , de que existe relação positiva entre o comprometimento afetivo e o desempenho de tarefas. Entretanto, não foi encontrado suporte estatístico que aceitasse as hipóteses H_2 e H_3 que previa que o comprometimento instrumental afeta positivamente no desempenho de tarefas e o comprometimento normativo afeta positivamente no desempenho de tarefas, respectivamente. Isso indica que os trabalhadores sentem o comprometimento afetivo influenciando diretamente no desempenho de suas tarefas. 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.

4.4 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 H_1 . Esse resultado corresponde com os estudos empíricos que consideram que o comprometimento afetivo influencia no desempenho dos trabalhadores (Casimir *et al.*, 2014; Dome *et al.*, 2017; Hendri, 2019; Philippaers *et al.*, 2019; Ribeiro *et al.*, 2018; Zatzick *et al.*, 2015). Para Wang *et al.* (2020), os trabalhadores com altos níveis de comprometimento afetivo exercem uma maior disposição no desempenho de suas tarefas, com maior exatidão e eficiência. Desta forma, o comprometimento afetivo é relevante para o desempenho nas tarefas, e por meio do comprometimento buscará atingir as metas e resultados da empresa, pois o trabalhador tem um sentimento afetivo e buscará oferecer o seu melhor a empresa.

Os resultados não suportam as hipóteses H_2 e H_3 , 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; Al 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 os trabalhadores da empresa pesquisada o que prevalece para o melhor desempenho de tarefas é o comprometimento afetivo. Portanto, os trabalhadores desta empresa têm um sentimento de lealdade, de pertencimento, de desejo de contribuir e dar o melhor à empresa. Além do mais, envolvem um sentimento de orgulho e desejo de pertencer à empresa, conseqüentemente com um forte comprometimento afetivo permanecem e trazem contribuição a empresa porque eles querem, não porque se sentem obrigados.

Além disso, observa-se nesta pesquisa que apesar dos trabalhadores fazerem parte de uma empresa da Região Amazônica, o comprometimento afetivo deles é o que mais oportuniza o maior desempenho, visto que, nos estudos pregressos em outros contextos todas as dimensões tiveram alguma relação. Assim, o comprometimento afetivo permite que os trabalhadores desempenhem melhor suas tarefas, e por consequência o desempenho organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo avaliou o efeito das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho de tarefas. Os resultados evidenciam que o comprometimento afetivo influencia positivamente o desempenho de tarefas dos trabalhadores, o que sugere que o comprometimento contribui para que os trabalhadores tenham maior apego a empresa e colaborem com mais motivação para atingir os objetivos da empresa (Dome *et al.*, 2017; Zatzick *et al.*, 2015).

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

Desta maneira, o estudo contribui com a literatura ao evidenciar o efeito 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 trabalhadores 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 trabalhadores, 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 relevância de terem um ambiente de trabalho mais acolhedor e que proporcione o comprometimento organizacional dos trabalhadores, desta forma, a empresa colherá os benefícios que os trabalhadores mais comprometidos fornecem. Para os profissionais de recursos humanos, os achados possibilitam que eles tenham uma visão da relevância dos trabalhadores com mais comprometimento, e esses profissionais buscarão aplicar medidas na empresa que possibilitem que esses trabalhadores se comprometam e tragam mais desempenho em suas tarefas.

A pesquisa apresenta 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, assim como a 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 multicascos, 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>
- 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>
- Al Zefeiti, S. M. B., & 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>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.

- 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. (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>
- Clarke, N. (2006). The relationships between network commitment, its antecedents and network performance, *Management Decision*, 44(9), 1183-1205. <https://doi.org/10.1108/00251740610707677>
- Colquitt, J.A., Lepine, J. A., & 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>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193, available at: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- 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>
- 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>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- 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. D., & 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>
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2009). Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. *Psicologia Em Revista*, 15(03). <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2009v15n3p200>
- 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. 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.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Negin, M, Omid, M and Ahmad, B.M (2013). The Impact of Organizational Commitment on Employees job performance. A study of Meli Bank. *International Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), 164-171.
- 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>
- Oyenyi, 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>
- Qaisar, M.U, Rehman, M.S and Suffyan.M (2012). Exploring Effects of Organizational Commitment on Employee Performance: Implications for Human Resource Strategy. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(11), 248 – 255.
- 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>
- Ribeiro, N., Yücel, I., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees’ affective commitment and performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901-1917, available at: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>

- 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>
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(6), 621-634.
- 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>
- Wang, Q., Weng, Q. D., & 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>

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.