

# VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO NO TRABALHO: ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO BRASILEIRA

## **ORGANIZATIONAL LINKS AND WORK PERFORMANCE: A STUDY IN A BRAZILIAN CREDIT UNION**

**NUVEA KUHN**

Doutora em Administração – UFSM. Professora no Instituto Federal Farroupilha-Campus São Vicente do Sul

**LUIS FELIPE DIAS LOPES**

Doutor em Engenharia de Produção – UFSC. Professor na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

**JESUINA MARIA PEREIRA FERREIRA**

Doutora em Administração-UFMG. Professora na Universidade Federal do Cariri

### **RESUMO**

Esta pesquisa tem como objetivo relacionar os vínculos organizacionais e o desempenho no trabalho, a partir da perspectiva de trabalhadores de uma cooperativa de crédito brasileira. Por meio de uma abordagem quantitativa, foram estabelecidas dez hipóteses. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (*PLS-SEM*) - Software SmartPLS® versão 4.1.0.2. A pesquisa contou com 702 participantes. Os resultados indicam uma relação estatisticamente significativa e direta entre os vínculos de comprometimento e de consentimento organizacional com as dimensões do desempenho no trabalho (tarefa e contexto), e uma relação inversa entre a dimensão limitação de alternativas (entrincheiramento organizacional) e as dimensões do desempenho no trabalho (tarefa e contexto).

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional; Consentimento Organizacional; Entrincheiramento Organizacional; Desempenho no Trabalho; Cooperativas de Crédito.

### **ABSTRACT**

*This research aims to relate organizational bonds and job performance from the perspective of employees of a Brazilian credit union. Using a quantitative approach, ten hypotheses were established. For data analysis, the Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique was used - SmartPLS® Software version 4.1.0.2. The research included 702 participants. The results indicate a statistically significant and direct*



*relationship between the bonds of commitment and organizational consent with the dimensions of job performance (task and context), and an inverse relationship between the limitation of alternatives dimension (organizational entrenchment) and the dimensions of job performance (task and context).*

**Keywords:** *Organizational Commitment; Organizational Consent; Organizational Entrenchment; Job Performance; Credit Unions.*

## 1 INTRODUÇÃO

Evidências empíricas mostram que trabalhadores satisfeitos tendem a ser mais comprometidos, apresentam menor intenção de absenteísmo e rotatividade, além de exibirem melhor desempenho (ABURUMMAN et al., 2020; SUREKA; SARAVAN, 2022). Em consonância com esse ponto, é cada vez mais notório o esforço para entender os diferentes efeitos do comprometimento no desempenho dos trabalhadores, visto que isso afeta diretamente a competitividade da organização (SUNGU et al., 2020; HASAN et al., 2023). Nesse contexto, é possível considerar que o vínculo entre o trabalhador e a organização pode influenciar seu desempenho, destacando-se o comprometimento, o consentimento e o entrincheiramento organizacional. Esses são três vínculos distintos que representam diferentes tipos de conexões que influenciam a permanência do trabalhador (RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019; TOMAZZONI; COSTA, 2020; NUNES et al., 2023).

O comprometimento organizacional está relacionado ao afeto e ao apego do trabalhador pela organização. O consentimento organizacional refere-se a um vínculo que caracteriza a passividade e obediência em relação à hierarquia existente. O entrincheiramento destaca um perfil de trabalhador que permanece no emprego devido à necessidade, limitações empregatícias ou à perspectiva de estabilidade financeira (BASTOS; AGUIAR, 2015; SILVA; BASTOS, 2015; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019). Como se pode observar, são três vínculos distintos, mas que se inter-relacionam e aprimoram a compreensão sobre a influência no desempenho de diferentes profissionais em variados campos de atuação, com destaque nesta pesquisa para as instituições cooperativas de crédito (TOMAZZONI; COSTA, 2020; NUNES et al., 2023).

Ao longo dos anos, as cooperativas de crédito têm expandido estrategicamente no território brasileiro, sendo regidas por um código de conduta, um





regimento interno e um estatuto social, além de normas e valores próprios que expressam sua cultura (CRUZ et al., 2021; ROSS; PADILHA; SARTORETTO, 2023). Essas cooperativas se destacam pela empregabilidade e atuação econômica local, especialmente no apoio a pequenos negócios e propriedades rurais. Sua principal característica é a diferença em relação aos bancos comerciais, posto que não visam fins lucrativos. No entanto, seu funcionamento também é regulamentado pelo Banco Central do Brasil (CANÇADO; SOUZA; PEREIRA, 2014; BCB, 2015).

De modo geral, para manter sua competitividade, essas organizações estão constantemente preocupadas em melhorar seus indicadores de desempenho e qualidade de serviços. Nesse contexto, destaca-se a importância de compreender melhor o desempenho no trabalho, especialmente em relação à abordagem comportamental, com ênfase tanto no desempenho voltado para a tarefa quanto no desempenho contextual (ANDRADE; QUEI- ROGA; VALENTINI, 2020; ROSS; PADILHA; SARTORETTO, 2023). Com base no exposto, pretende-se responder o seguinte problema de pesquisa: quais as relações existentes entre os vínculos organizacionais e o desempenho no trabalho, a partir da perspectiva de trabalhadores de uma cooperativa de crédito brasileira?

Apoiar a solidez nos relacionamentos e os vínculos existentes pode trazer resultados positivos tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Desse modo, esta pesquisa tem como objetivo relacionar os vínculos organizacionais e o desempenho no trabalho, a partir da perspectiva de trabalhadores de uma cooperativa de crédito brasileira.

Estudos anteriores, como os de Santos (2020) e Tomazzoni e Costa (2020), destacaram a necessidade de novas pesquisas que atentem à vinculação dos trabalhadores em diferentes contextos organizacionais e testem, especialmente, as hipóteses refutadas. Um melhor entendimento sobre as implicações dos diferentes vínculos dos trabalhadores no desempenho, especialmente sob a perspectiva de tarefa e contexto, oferece uma visão para o cooperativismo de crédito a partir de um enfoque comportamental. Além disso, esses resultados podem contribuir para a área de gestão de pessoas e a prospecção de novas estratégias de retenção de talentos (ANDRADE; QUEIROGA; VALENTINI, 2020; MAZLAN; JAMBULINGAM, 2023; NUNES et al., 2023).

Esta pesquisa está estruturada em seis seções, resumidas da seguinte forma: a primeira apresentou a introdução. A segunda aborda o referencial teórico e as



hipóteses a serem testadas. A terceira detalha o método adotado na pesquisa. A quarta apresenta os resultados. A quinta apresenta as discussões. A sexta e última seção, oferece as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL E HIPÓTESES

### 2.1 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Uma das referências mais utilizadas internacionalmente para mensurar o comprometimento organizacional é o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento é entendido a partir de três bases: afetiva, normativa e instrumental/continuação. A base afetiva (desejo) está relacionada ao apego emocional, a base de continuação (necessidade) refere-se às recompensas e benefícios adquiridos ao se dedicar à organização, bem como aos possíveis custos de deixá-la, e a base normativa (obrigação) diz respeito à lealdade para com a organização, configurando uma espécie de obrigação moral e dever (MEYER; ALLEN, 1991; MEYER et al., 2002; SIMON; COLTRE, 2012).

No Brasil, devido à verificação de inconsistências conceituais e empíricas no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), foram propostos os vínculos distintos de comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015; SILVA; BASTOS, 2015; RODRIGUES et al., 2022). Trata-se de um modelo teórico alternativo que introduz os novos vínculos de consentimento e entrincheiramento organizacional em contraposição ao comprometimento normativo e ao comprometimento de continuação (BASTOS; AGUIAR, 2015; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019).

Bastos e Aguiar (2015) validaram a Medida de Comprometimento Organizacional com 805 trabalhadores brasileiros, disponível nas versões completa (12 itens) e reduzida (sete itens). Para os autores, o comprometimento é definido como um "estado psicológico positivo que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que causa impacto em seu desempenho" (BASTOS; AGUIAR, 2015, p. 79).

O consentimento é mensurado pela Escala de Consentimento Organizacional (ECO), validada por Silva e Bastos (2010) e refinada por Silva e Bastos (2015). Trata-



se de uma escala unifatorial composta por nove itens. O conceito de consentimento envolve a tendência do trabalhador à obediência ao seu superior hierárquico, especialmente no que diz respeito às normas, ordens e regras estabelecidas, ou seja, às relações de subordinação (SILVA; BASTOS, 2015).

O entrincheiramento organizacional está associado às possíveis perdas financeiras, investimentos voltados à adaptação e à falta de alternativas de empregabilidade por parte do trabalhador, como se estivesse em uma trincheira (RODRIGUES; BASTOS, 2015). O vínculo em questão, pode ser mensurado pela Medida de Entrincheiramento Organizacional (MEO) de Rodrigues e Bastos (2015), composta por 18 itens distribuídos em três dimensões: Ajustamentos à Posição Social (APS), Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) e Limitação de Alternativas (LA). A dimensão APS refere-se ao investimento feito pelo trabalhador e sua adaptação à organização. A dimensão ABI abrange os possíveis custos e perdas financeiras associados a uma eventual saída da organização, enquanto a dimensão LA diz respeito à falta de oportunidades no mercado de trabalho. Enquanto as duas dimensões têm um impacto positivo no comportamento do indivíduo, a limitação de alternativas pode apresentar um efeito negativo ou não-contributivo (RODRIGUES; BASTOS, 2015; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019).

Considerando os três vínculos distintos, altos níveis de comprometimento indicam o desejo intrínseco do trabalhador em permanecer na organização. Altos níveis de consentimento refletem trabalhadores que permanecem por uma sensação de obrigação ou lealdade, enquanto indivíduos entrincheirados ficam na empresa por algum motivo que remete a necessidade (RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019; TOMAZZONI; COSTA, 2020). Como destacado, tratam-se de três vínculos distintos e que pressupõem a permanência no emprego por diferentes razões. No próximo tópico elucida-se o desempenho no trabalho.

## 2.2 DESEMPENHO NO TRABALHO

O conceito de desempenho no trabalho é considerado multidimensional e pressupõe o envolvimento do indivíduo em determinadas condutas que direcionam ao alcance de objetivos ou metas organizacionais. Com diferentes concepções, existe um consenso de que o desempenho está ligado ao comportamento do trabalhador (SONNENTAG; VOLMER; SPYCHALA, 2008; RAMOS-VILLAGRASA et al., 2019).



Entre as diversas abordagens sobre desempenho no trabalho, destacam-se o desempenho voltado para a tarefa e o desempenho contextual, conforme proposto por Campbell (1990-1993), Borman e Motowidlo (1993), Neal e Griffin (1999), e Sonnentag e Frese (2002). O desempenho voltado para a tarefa refere-se à proficiência em relação às expectativas específicas do cargo, englobando comportamentos diretamente relacionados às funções desempenhadas pelo trabalhador. Já o desempenho contextual está associado ao ambiente social e psicológico, incluindo o bem-estar e os relacionamentos com os colegas. Esse tipo de desempenho abrange aspectos intrínsecos inerentes à personalidade e à motivação para o trabalho, refletindo comportamentos que vão além das exigências para o cargo (SONNENTAG; VOLMER; SPYCHALA, 2008; QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO, 2015; FOGAÇA et al., 2018).

Para medir o desempenho no trabalho no Brasil, Queiroga, Borges-Andrade e Coelho (2015) desenvolveram a Escala Geral de Desempenho no Trabalho (EGDT), que contém 20 itens para avaliar tanto o desempenho voltado para a tarefa quanto o desempenho contextual. Andrade et al. (2020) refinou essa escala, criando uma versão reduzida com dez itens, mantendo as mesmas dimensões.

O crescente interesse em compreender as variáveis que afetam o desempenho no trabalho, especialmente sob uma perspectiva gerencial e sustentável, tem destacado a influência da vinculação do indivíduo no desempenho tanto nas atividades do cargo quanto em atividades além dele (TOMAZZONI; COSTA, 2020; NÓBREGA; ROWE, 2022; NUNES et al., 2023). O próximo tópico explora a relação entre vínculos organizacionais e desempenho, além de apresentar as hipóteses de pesquisa.

### 2.3 RELAÇÕES ENTRE VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO, E HIPÓTESES DE PESQUISA

Trabalhadores comprometidos afetivamente apresentam uma melhor performance e resultados contributivos para o âmbito organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015). A pesquisa de Tseng e Lee (2011), com trabalhadores no setor de tecnologia de Taiwan revelou que as características pessoais e a cultura inovadora do local direcionaram a um maior comprometimento e desempenho de tarefas. Da mesma forma, Joseph (2013) verificou uma relação estatisticamente significativa e



positiva entre o comprometimento afetivo e o desempenho de bancários na Indonésia, apontando os benefícios para os trabalhadores e a organização, e a respectiva retenção desses talentos.

Rafiei, Amini e Foroozandeh (2014) encontraram um efeito significativo e positivo entre os comprometimentos afetivo, normativo e de continuação e o desempenho de trabalhadores do departamento de Cooperativas, Trabalho e Previdência Social no Irã. Com uma amostra de profissionais indianos do setor de Tecnologia da Informação, Pradhan e Pradhan (2015) demonstraram empiricamente que o comprometimento afetivo teve uma ligação positiva com o desempenho contextual, destacando a influência da liderança transformacional nesses comportamentos.

No âmbito brasileiro, contando com uma amostra de bancários, Rêgo (2019) constatou que a percepção individual de comprometimento afetivo destes profissionais afetou positivamente sua autoavaliação de desempenho. Para a autora, a partir do vínculo afetivo existe um maior envolvimento do trabalhador com suas tarefas e com os objetivos organizacionais. Em outro estudo empírico, com a participação de empresas privadas do setor varejista, Tomazzoni e Costa (2020) confirmaram que trabalhadores com um comprometimento organizacional mais forte apresentaram, consequentemente, um melhor desempenho no trabalho.

Wang, Weng e Jiang (2020), em um estudo com trabalhadores chineses, observaram que altos níveis de comprometimento estão associados a um melhor desempenho nas tarefas. Abubakar (2021) encontrou uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o desempenho contextual dos funcionários públicos na Nigéria, destacando a motivação intrínseca como um preditor do comprometimento.

Osman, Hossain e Al Mamun, (2022) demonstraram uma relação positiva entre o comprometimento e o desempenho de bancários do setor público e privado em Bangladesh. Características como a satisfação no trabalho também influenciaram diretamente nesses comportamentos. Wua, Noermijati e Yuniarinto (2022) evidenciaram a interferência da cultura organizacional e da satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional e no desempenho de trabalhadores de um banco na Indonésia.

Pazetto, Luiz e Beuren (2023) apontaram que a liderança promoveu o suporte, influenciou o comprometimento afetivo e o desempenho contextual dos trabalhadores



brasileiros. Com base nos pressupostos teóricos, pretende-se testar as seguintes hipóteses de pesquisa:

**H1:** O Comprometimento Organizacional (ComOrg) se relaciona diretamente com o desempenho voltado para a tarefa (Tar);

**H2:** O Comprometimento Organizacional (ComOrg) se relaciona diretamente com o desempenho voltado para o contexto (Co).

No Brasil, Santos (2020) encontrou relações estatisticamente significativas entre os vínculos de comprometimento e consentimento organizacional e o desempenho no trabalho de trabalhadores dos setores de produção e varejo. Para a autora, o desempenho é uma consequência desses vínculos. Da mesma forma, o estudo de Tomazzoni e Costa (2020) revelou uma influência positiva dos vínculos de comprometimento e consentimento organizacional no desempenho de trabalhadores do varejo. Os autores destacaram que o consentimento é particularmente desejável em certos contextos culturais, pois contribui para o desempenho dos trabalhadores. Essa influência é sustentada por valores de conservação, como tradição e conformidade, tradições e costumes organizacionais e o respeito pelas boas maneiras. Adicionalmente, Oliveira e Lavarda (2023) confirmaram que o vínculo de consentimento organizacional tem um impacto positivo no desempenho voltado para as tarefas entre trabalhadores do setor industrial brasileiro.

No Iêmen, Ali et al. (2022) demonstraram haver uma relação estatisticamente significativa e direta entre o comprometimento normativo e o desempenho contextual para participantes de sete setores do governo. Como resultados, esclareceram que o fortalecimento da ética de trabalho islâmica e do comprometimento normativo pode melhorar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores. Assim, propõe-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

**H3:** O Consentimento Organizacional (ConOrg) se relaciona diretamente com o desempenho voltado para a tarefa (Tar);

**H4:** O Consentimento Organizacional (ConOrg) se relaciona diretamente com o desempenho voltado para o contexto (Co).



Somers e Birnbaum (1998), não encontraram uma relação estatisticamente significativa entre o comprometimento de continuação e o desempenho de trabalhadores de um hospital universitário. Todavia, em estudos posteriores como o de Cichy, Cha e Kim (2009), estes identificaram a existência de uma relação estatisticamente significativa e negativa entre o comprometimento de continuação e as dimensões do desempenho contextual em uma pesquisa com líderes de clubes americanos.

Na Nigéria, Baba (2019) demonstrou que a dimensão instrumental apresentou uma relação negativa com o desempenho no trabalho, tanto em relação às tarefas quanto ao contexto, em um estudo com funcionários públicos. No Brasil, Rêgo (2019) identificou uma relação estatisticamente significativa e negativa entre o entrincheiramento organizacional, sobretudo a dimensão de arranjos burocráticos impessoais, e a autoavaliação de desempenho no trabalho dos bancários. A autora observou que trabalhadores com altos níveis de arranjos burocráticos impessoais tendem a apresentar um desempenho inferior.

A pesquisa de Rodrigues e Alvares (2020) revelou uma correlação estatisticamente significativa e negativa entre o vínculo de entrincheiramento organizacional e o desempenho de policiais militares brasileiros, especialmente em relação aos arranjos burocráticos impessoais.

Tomazzoni e Costa (2020) sugeriram que o entrincheiramento poderia levar a um desempenho inferior no trabalho, no entanto, essa hipótese foi refutada. Os pesquisadores observaram que, em alguns contextos organizacionais, um perfil de trabalhador entrincheirado pode ser esperado, ressaltando a necessidade de replicar o modelo em diferentes contextos culturais para obter um melhor entendimento sobre esse vínculo.

Embora Santos (2020) tenha corroborado uma associação positiva entre a dimensão ajustamentos a posição social e a avaliação de desempenho e competências, não encontrou uma associação estatisticamente significativa com o desempenho no trabalho. Rodrigues et al. (2022), em um estudo empírico com trabalhadores brasileiros de diferentes organizações, observaram uma relação moderada entre a dimensão dos ajustamentos à posição social e o desenvolvimento profissional. Entre os principais resultados, destacaram que a limitação de alternativas apresentou uma correlação inversa com a intenção de esforço extra (intenção de contribuir) e uma correlação positiva com a intenção de deixar a organização.



Segundo Rodrigues e Bastos (2015) e Rodrigues et al. (2019), uma alta limitação de alternativas tende a impactar negativamente os comportamentos contributivos no trabalho, incluindo o desempenho dos trabalhadores. Nesse contexto, Rêgo (2019) argumenta que a percepção de poucas opções no mercado pode levar a um desempenho reduzido. No setor bancário, esses resultados podem refletir o perfil dos trabalhadores e as características específicas desse segmento organizacional. Com base nos estudos e teorias apresentados, serão formuladas as seguintes hipóteses de pesquisa:

**H5:** Os Ajustamentos à Posição Social (EntAPS) se relacionam diretamente com o desempenho voltado para a tarefa (Tar);

**H6:** Os Ajustamentos à Posição Social (EntAPS) se relacionam diretamente com o desempenho voltado para o contexto (Co);

**H7:** Os Arranjos Burocráticos Impessoais (EntABI) se relacionam inversamente com o desempenho voltado para a tarefa (Tar);

**H8:** Os Arranjos Burocráticos Impessoais (EntABI) se relacionam inversamente com o desempenho voltado para o contexto (Co);

**H9:** A Limitação de Alternativas (EntLA) se relaciona inversamente com o desempenho voltado para a tarefa (Tar);

**H10:** A Limitação de Alternativas (EntLA) se relaciona inversamente com o desempenho voltado para o contexto (Co).

Após a apresentação do referencial teórico e das hipóteses, a próxima seção detalha o método empregado.

### 3. MÉTODO

Esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa, transversal e não-probabilística. O acesso aos participantes foi feito pelo critério de conveniência, por meio de uma Survey (HAIR et al., 2005; LOPES, 2018). A pesquisa abrangeu trabalhadores de uma cooperativa de crédito brasileira com filiais distribuídas em diferentes municípios e estados brasileiros, reconhecida como uma das melhores



empresas para trabalhar no Brasil, segundo a certificação da *Great Place To Work* (GPTW, 2022).

Para fins de cálculo da amostra, considerou-se os seguintes parâmetros definidos a priori: nível de confiabilidade de 95%; tamanho do efeito igual a 0,1; nível de poder estatístico desejado de 0,80, sete dimensões e 44 indicadores. O tamanho mínimo da amostra para o modelo foi de 247 respondentes (SOPER, 2024). Para mensurar o comprometimento organizacional, utilizou-se a Medida de Comprometimento Organizacional - versão reduzida de Bastos e Aguiar (2015), composta por sete itens, disponibilizados em uma escala de concordância Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). O entrancheiramento organizacional foi medido pela MEO, de Rodrigues e Bastos (2015), a partir de três dimensões: Ajustamentos à Posição Social (APS) (seis itens), Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) (seis itens) e Limitação de Alternativas (LA) (seis itens). A MEO é composta por 18 itens, avaliados em uma escala de concordância Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). O consentimento foi mensurado pela ECO, de Silva e Bastos (2015), com nove itens, disponibilizada em uma escala de concordância Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). O desempenho no trabalho foi avaliado pela Escala Geral de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho (EGDT) - versão reduzida de Andrade, Queiroga e Valentini (2020), com dez itens, e duas dimensões: desempenho voltado para a tarefa (cinco itens) e contextual (cinco itens), avaliados em uma escala de concordância Likert de 5 pontos (1 = absolutamente falso; 5 = absolutamente verdadeiro).

Após a aprovação do Comitê de Ética, sob CAEE nº 59964522.8.0000.5346, encaminhou-se um formulário ao Departamento de Recursos Humanos (DRH), sendo disponibilizado pelas agências pelo *Google Forms* e *Survey Monkey*. O convite foi estendido pela pesquisadora pelo *LinkedIn*. A coleta de dados ocorreu no período de 20 de outubro de 2022 a 16 de maio de 2023, obtendo-se 702 questionários válidos.

A análise dos dados foi realizada com auxílio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais - com Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling PLS-SEM*) - Software SmartPLS® versão 4.1.0.2 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022). A escolha da PLS-SEM se justifica pela possibilidade de examinar por meio de equações de regressão múltiplas, as inter-relações estabelecidas entre as dimensões de diferentes construtos (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014; RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).



A técnica PLS-SEM foi conduzida a partir das etapas de Avaliação do Modelo de Mensuração (consistência interna, validade convergente e validade discriminante), e pela Avaliação do Modelo Estrutural (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; HAIR et al., 2017; LOPES et al., 2020). Na próxima seção apresenta-se os resultados e discussões.

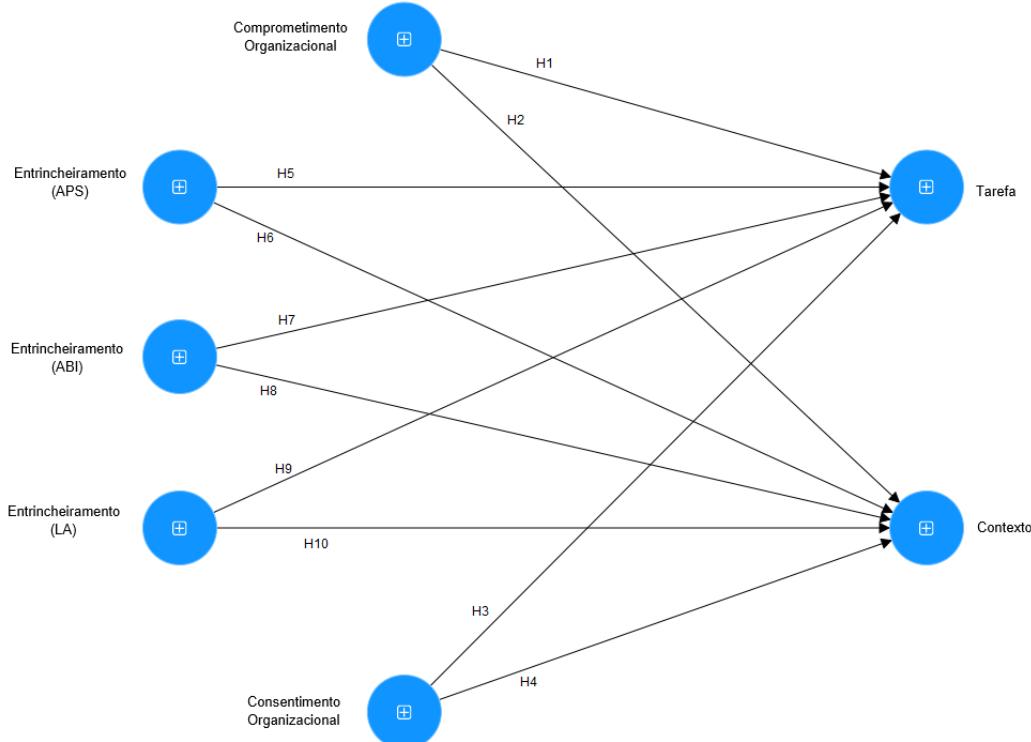
#### **4. RESULTADOS**

A pesquisa contou com a participação de 380 mulheres e 322 homens. Em termos de escolaridade, 56,5% têm especialização e 28,6% o ensino superior completo. A maioria dos participantes, 36,1%, tem entre 1 e 2 anos de instituição, e uma faixa salarial de R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00 (35,6%).

A partir das dez hipóteses traçadas, elaborou-se o Modelo Inicial Proposto (Figura 1). Os círculos representam as variáveis latentes (dimensões) e as flechas mostram as hipóteses (relações entre as dimensões) (HAIR et al., 2017; LOPES et al., 2020; RINGLE; WENDE; BECKER, 2022). A Figura 1 ilustra o modelo de mensuração com as dez hipóteses propostas e que estabelecem as relações entre os vínculos de comprometimento, de consentimento e de entrincheiramento organizacional (EntAPS, EntABI e EntLA) e as duas dimensões do desempenho no trabalho (tarefa e contexto).



Figura 1 – Modelo Inicial Proposto



Fonte: Software Smart PLS® v. 4.1.0.2 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022)

Um dos critérios de ajuste aconselhado para o PLS-SEM é o uso do *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), visto que aponta a média padronizada dos resíduos (HU; BENTLER, 1998, 1999; NORONHA; PINTO; OTTATI, 2016). Como critério de corte para o SRMR no PLS-SEM, são considerados valores de até 0,08 (HU; BENTLER, 1998, 1999; HENSELER; RINGLE; SARTSTEDT, 2016). Outro critério utilizado é o *Normed Fit Index* (NFI), sendo aceitável no PLS valores de até 0,8 (HENSELER; HUBONA; RAY, 2016).

Após o teste de ajuste, o modelo estabilizou após nove iterações. Os resultados demonstraram valores aceitáveis, sendo o SRMR = 0,068, distância euclidiana quadrada - d<sub>ULS</sub> = 2,435, distância geodésica - d<sub>G</sub> = 0,125, e o NFI = 0,831. Observou-se que o valor SRMR foi inferior ao valor proposto de 0,08 e o valor do NFI ficou acima do valor sugerido de 0,8 (LOHMÖLLER, 1989; HU; BENTLER, 1998, 1999; BYRNE, 2008; HENSELER; HUBONA; RAY, 2016).

A Avaliação do Modelo de Mensuração foi realizada pela consistência interna e pela validade convergente. A consistência interna foi avaliada pelo Alfa de Cronbach (Ac) e pela Confiabilidade Composta (Cc), sendo aceitáveis os valores de Ac e Cc entre 0,70 e 0,95 (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014; HAIR et al., 2017). Já a validade



convergente foi mensurada pela Variância Média Extraída (VME), considerando-se valores maiores que 0,50 (FORNELL; LARCKER, 1981; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Algumas variáveis observadas (indicadores) foram excluídas do modelo por influenciarem nas pressuposições de mensuração e por apresentarem cargas fatoriais abaixo de 0,6 (ConOrg06 -  $\lambda = 0,216$ ; ConOrg07 -  $\lambda = 0,243$ ; ConOrg08 -  $\lambda = 0,253$ ; ConOrg09 -  $\lambda = 0,037$ ; EOABI01 -  $\lambda = 0,399$ ; EOABI06 -  $\lambda = 0,404$ ; EOAPS03 -  $\lambda = 0,550$ ; EOAPS05 -  $\lambda = 0,097$  e EOAPS06 -  $\lambda = 0,337$ ) (Tabela 1).

Tabela 1 – Carga factorial ( $\lambda$ ), Alfa de Cronbach (Ac), Confiabilidade Composta (Cc) e Variância Média Extraída (VME)

(continua...)

Dimensões / Indicadores	$\lambda$	Ac	Cc	VME
Comprometimento Organizacional (ComOrg)		0,862	0,894	0,549
ComOrg01	0,763			
ComOrg02	0,806			
ComOrg03	0,784			
ComOrg04	0,763			
ComOrg05	0,748			
ComOrg06	0,617			
ComOrg07	0,689			
Consentimento Organizacional (ConOrg)		0,756	0,839	0,566
ConOrg01	0,783			
ConOrg02	0,832			
ConOrg03	0,809			
ConOrg04	0,782			
ConOrg05	0,773			
Dimensões / Indicadores	$\lambda$	Ac	Cc	VME
Entrincheiramento (ABI) (EntABI)		0,752	0,786	0,598
EntABI02	0,714			
EntABI03	0,861			
EntABI04	0,635			
EntABI05	0,668			
Entrincheiramento (APS) (EntAPS)		0,817	0,854	0,548
EntAPS01	0,891			
EntAPS02	0,798			
EntAPS04	0,698			
Entrincheiramento (LA) (EntLA)		0,846	0,886	0,565
EntLA01	0,677			



EntLA02	0,760
EntLA03	0,770
EntLA04	0,673
EntLA05	0,804
EntLA06	0,814

Tabela 1 – Carga fatorial ( $\lambda$ ), Alfa de Cronbach (Ac), Confiabilidade Composta (Cc) e Variância Média Extraída (VME)

(conclusão...)

Contexto (Co)		0,851	0,893	0,626
	Co01	0,735		
	Co02	0,811		
	Co03	0,818		
	Co04	0,763		
	Co05	0,826		
Tarefa (Tar)		0,801	0,863	0,558
	Tar01	0,661		
	Tar02	0,780		
	Tar03	0,788		
	Tar04	0,792		
	Tar05	0,703		

Conforme observado na Tabela 1, todas as pressuposições de consistência interna do modelo e de validade convergente foram confirmadas, apresentando valores de  $0,7 < \text{Ac} < 0,95$ ,  $0,7 < \text{Cc} < 0,95$  e  $\text{VME} > 0,5$  (FORNELL; LARCKER, 1981; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Por seginte, foi avaliada a Validade Discriminante do modelo, de acordo com os critérios Fornell-Larcker e *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Para o Critério Fornell-Larcker, realizou-se a comparação das raízes quadradas das VME's com as correlações de Pearson, devendo ser maiores que as correlações entre as dimensões (FORNELL; LARCKER, 1981; NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003; LOPES et al., 2020). Já para o critério de HTMT, foram considerados os LS (HTMT)  $97,5\% < 1,0$  (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003; HAIR et al., 2017; LOPES et al., 2020) (Tabela 2).



Tabela 2 – Análise da validade discriminante utilizando os critérios Fornell-Larcker e HTMT para o modelo proposto

Dim.	Matriz de Correlação de Pearson						
	ComOrg	ConOrg	Co	EntABI	EntAPS	EntLA	Tar
$\sqrt{VME}$	0,741	0,752	0,791	0,773	0,740	0,752	0,747
ComOrg	1,000						
ConOrg	0,133	1,000					
Co	0,327	0,131	1,000				
EntABI	0,003	0,116	-0,075	1,000			
EntAPS	0,237	0,028	0,169	-0,022	1,000		
EntLA	-0,220	0,087	-0,272	0,353	-0,160	1,000	
Tar	0,339	0,140	0,668	-0,077	0,196	-0,257	1,000
Limite Superior (HTMT) <sub>97,5%</sub>							
ConOrg	0,260						
Co	0,454	0,243					
EntABI	0,284	0,303	0,138				
EntAPS	0,350	0,299	0,136	0,634			
EntLA	0,341	0,216	0,397	0,569	0,483		
Tar	0,492	0,245	0,862	0,154	0,164	0,396	

As análises da Validade Discriminante do modelo de mensuração demonstraram valores adequados para os critérios de Fornell-Larcker, com as raízes da VME ( $\sqrt{VME}$ ) superiores às correlações de Pearson. Além disso, os limites superiores dos valores estimados de HTMT foram inferiores a 1,0 para o modelo proposto.

A Tabela 3 apresenta a Avaliação do Modelo Estrutural por meio da colinearidade *Variance Inflation Factor* (VIF), do coeficiente de explicação ( $R^2$ ), e pela análise da predição do Modelo, por meio da Relevância preditiva ( $Q^2$ ). São indicados valores de  $VIF < 5$  (HAIR et al., 2017). Para  $R^2$  considera-se os seguintes efeitos  $0,02 \leq R^2 \leq 0,075$  (efeito fraco);  $0,075 < R^2 \leq 0,19$  (efeito moderado); e  $R^2 > 0,19$  (efeito forte) (COHEN, 1988; LOPES et al., 2020). E por fim, por meio da  $Q^2$ , que avalia o grau de acurácia do modelo final, evidencia-se que  $0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$  (grau fraco);  $0,075 < Q^2 \leq 0,25$  (grau moderado); e  $Q^2 > 0,25$  (grau forte) (CHIN, 2010; HAIR et al., 2017; LOPES et al., 2020).



Tabela 3 – Valores de VIF, R<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup> para as dimensões do modelo estimado

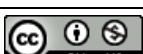
Dimensões	VIF	
	Contexto	Tarefa
Comprometimento Organizacional	1,130	1,130
Consentimento Organizacional	1,039	1,039
Entrincheiramento (EntABI)	1,158	1,158
Entrincheiramento (EntAPS)	1,074	1,074
Entrincheiramento (EntLA)	1,234	1,234
R <sup>2</sup>	0,167 (0,000)	0,174 (0,000)
Q <sup>2</sup>	0,143	0,146

A Avaliação do Modelo Estrutural revelou valores adequados. Foram identificados valores de VIF < 5 em todas as dimensões, um efeito moderado de R<sup>2</sup>, e um grau moderado de Q<sup>2</sup> (CHIN, 2010; HAIR et al., 2017; LOPES et al., 2020). Por meio da avaliação da significância (p-valor) do coeficiente estrutural, observou-se a confirmação de seis hipóteses de pesquisa (HAIR et al., 2017). A Tabela 4 demonstra os resultados obtidos a partir das variáveis do modelo.

Tabela 4 – Avaliação do Modelo Estrutural e teste das hipóteses

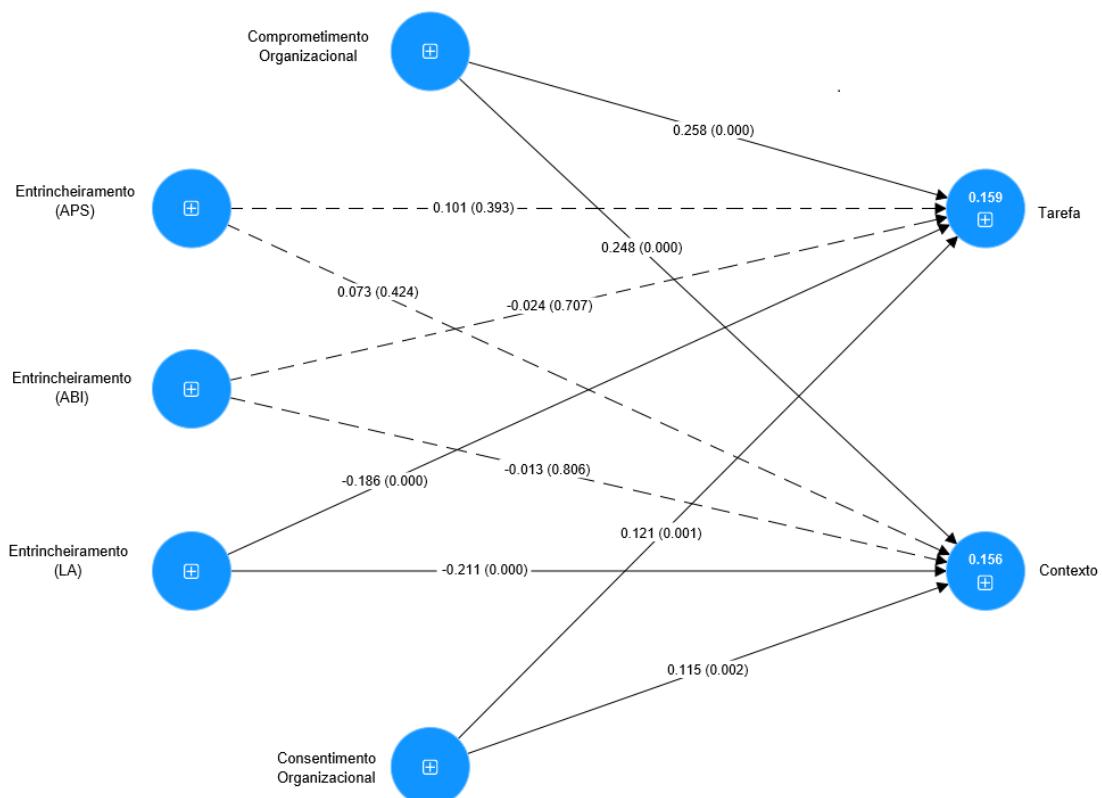
Hipóteses	Relações	β	D. P.	Estat. T ( β / D. P. )	p - valor	Significância
H1	ComOrg → Tar	0,258	0,043	6,032	0,000	Aceita
H2	ComOrg → Co	0,248	0,035	7,015	0,000	Aceita
H3	ConOrg → Tar	0,121	0,037	3,326	0,001	Aceita
H4	ConOrg → Co	0,115	0,037	3,133	0,002	Aceita
H5	EntAPS → Tar	0,101	0,119	0,854	0,393	Rejeita
H6	EntAPS → Co	0,073	0,091	0,799	0,424	Rejeita
H7	EntABI → Tar	-0,024	0,064	0,376	0,707	Rejeita
H8	EntABI → Co	-0,013	0,052	0,245	0,806	Rejeita
H9	EntLA → Tar	-0,186	0,043	4,271	0,000	Aceita
H10	EntLA → Co	-0,211	0,038	5,524	0,000	Aceita

Conforme destacado na Tabela 4, todas as hipóteses que relacionam os vínculos de comprometimento e consentimento organizacional com o desempenho no



trabalho (tarefa e contexto) foram estatisticamente significativas (H1, H2, H3 e H4). No que se refere ao vínculo de entrincheiramento organizacional, apenas a dimensão limitação de alternativas (EntLA) apresentou uma relação estatisticamente significativa e inversa com ambas as dimensões de desempenho no trabalho (H9 e H10). Por outro lado, as hipóteses que relacionam as demais dimensões (EntAPS e EntABI), não foram estatisticamente significativas (H5, H6, H7 e H8) (Tabela 4). A Figura 2 apresenta o Modelo de Caminho Final.

Figura 2 – Modelo de Caminho Final



Fonte: Software Smart PLS® v. 4.1.0.2 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022)

Como ilustrado na Figura 2, seis hipóteses de pesquisa foram confirmadas no Modelo de Caminho Final. No próximo tópico apresenta-se a discussão dos resultados.

## 5. DISCUSSÃO

Profissionais com comprometimento e consentimento organizacional tendem a apresentar desempenhos superiores tanto em comportamentos voltados para a tarefa quanto contexto. Essa constatação apoia as hipóteses H1, H2, H3 e H4 desta pesquisa, convergindo com estudos anteriores sobre vínculos organizacionais, como os de Santos (2020) e Tomazzoni e Costa (2020).

No setor bancário, foram evidenciadas relações estatisticamente significativas entre as bases do comprometimento afetivo e normativo e o desempenho no trabalho, a exemplo dos resultados obtidos por Osman, Hossain e Al Mumun, (2022), em Bangladesh, e de Wua, Noermijati e Yuniarinto (2022), na Indonésia. A confirmação de uma relação estatisticamente significativa e direta entre o comprometimento organizacional e as dimensões do desempenho no trabalho (tarefa e contexto) ressaltadas pelas hipóteses H1 e H2 sugerem que os trabalhadores que nutrem apego e sentem uma coerência entre os valores pessoais e organizacionais manifestam um desempenho superior quanto às especificidades de seu cargo bem como extra cargo na cooperativa em estudo (RÊGO, 2019; TOMAZZONI; COSTA, 2020; SANTOS, 2020).

As hipóteses traçadas para o vínculo de consentimento organizacional, H3 e H4, corroboraram uma relação estatisticamente significativa e direta entre a obediência e adesão às normas organizacionais e as dimensões do desempenho no trabalho (tarefa e contexto) (SANTOS, 2020; TOMAZZONI; COSTA, 2020; OLIVEIRA; LAVARDA, 2023). Essas evidências demonstram que os trabalhadores da instituição cooperativa percebem que o apego e a lealdade no âmbito organizacional têm uma influência direta em seu desempenho voltado para a tarefa e ao contexto.

No que concerne ao vínculo de entrincheiramento, que caracteriza a permanência do trabalhador por algum tipo de necessidade, a refutação da hipótese H5 realça que não foi encontrada uma relação estatisticamente significativa e direta entre os ajustamentos à posição social e o desempenho voltado para a tarefa. De mesmo modo, a hipótese H6 também foi refutada, os ajustamentos à posição social não apresentaram uma relação estatisticamente significativa com o desempenho voltado para o contexto. Os achados sinalizam que os investimentos pessoais feitos, não têm contribuído para o desempenho no cargo e extra cargo na cooperativa. A rejeição dessas hipóteses corrobora com estudos anteriores realizados com outros



perfis de trabalhadores brasileiros, a exemplo de Santos (2020), que não encontrou uma relação estatisticamente significativa entre os construtos.

Os arranjos burocráticos impessoais não revelaram uma relação estatisticamente significativa e inversa com o desempenho voltado para a tarefa, o que refuta a hipótese H7. Semelhantemente, a relação proposta entre os arranjos burocráticos impessoais e o desempenho voltado para o contexto também não apresentou uma relação estatisticamente significativa, refutando a hipótese H8 (SANTOS, 2020). A suposição de que o entrincheiramento devido aos investimentos pessoais para se manter na posição organizacional pudesse reduzir o desempenho dos trabalhadores na cooperativa não foi confirmada, o que diverge ao estudo de Rêgo (2019), que confirmou uma relação significativa e negativa entre os construtos para bancárias, enfatizando que trabalhadores que se sentem entrincheirados a partir dos arranjos tendem a apresentar um desempenho inferior em relação àqueles não entrincheirados.

Trabalhadores que se sentem entrincheirados na cooperativa de crédito devido a limitações pessoais ou profissionais tendem a apresentar um desempenho inferior na performance relacionada ao cargo, uma vez que se sentem presos à organização. Esses indicativos corroboram a hipótese H9, que indicou uma relação estatisticamente significativa e inversa entre as dimensões dos construtos (RODRIGUES; BASTOS, 2015; RÊGO, 2019; RODRIGUES et al., 2022).

Com relação à confirmação da hipótese H10, foi identificada uma relação estatisticamente significativa e inversa entre a limitação de alternativas e o desempenho voltado para o contexto. Isso sugere que, à medida que o trabalhador percebe restrições em suas opções de emprego, intensificando seu sentimento de entrincheiramento, seu desempenho em comportamentos proativos e extra-papel tende a ser inferior. É importante destacar que uma alta percepção de limitação de alternativas pode levar a comportamentos indesejáveis e impactar negativamente o ambiente de trabalho (RÊGO, 2019; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019; RODRIGUES et al., 2022). A confirmação das hipóteses H9 e H10 sugerem que, à medida que o trabalhador percebe uma maior limitação de alternativas (EntLA), seu desempenho tende a ser inferior, tanto nas atividades relacionadas à tarefa quanto no contexto geral do trabalho.

As descobertas indicam que o comprometimento organizacional (H1 e H2), que reflete o afeto e apego dos participantes à cooperativa, está associado a um



melhor desempenho no trabalho. À medida que o trabalhador se sente mais vinculado afetivamente à cooperativa, seu desempenho em termos de tarefa e contexto tende a ser superior. Elementos como a adesão voluntária aos valores e princípios do cooperativismo e a prática de uma gestão mais humana por parte da instituição financeira podem ter contribuído para os resultados encontrados (SAUSEN; BAGGIO; BUSSLER, 2021; BAGGIO et al., 2022).

As relações estatisticamente significativas e diretas entre o consentimento organizacional e o desempenho (H3 e H4) confirmam que trabalhadores que aceitam as normas tendem a apresentar desempenhos satisfatórios (TOMAZZONI; COSTA, 2020). Cabe especificar que a cooperativa de crédito possui regulamentações que orientam os comportamentos, incluindo um código de conduta, regimento interno, normas, valores, práticas corporativas e mecanismos de controle diretos e indiretos (CRUZ et al., 2021; SILVA et al., 2021; WUA; NOERMIJATI; YUNIARINTO, 2022).

Como esperado, a limitação de alternativas (EntLA) (H9 e H10) reduz o desempenho dos trabalhadores. Esses dados ressaltam a importância de um ambiente de trabalho que não seja percebido como restrito e pela falta de oportunidades no mercado de trabalho (RÊGO, 2019; RODRIGUES et al., 2022).

Os resultados indicam que a cooperativa de crédito está atenta à retenção de talentos. Ao priorizar o fortalecimento dos laços existentes, especialmente no que se refere ao comprometimento organizacional, essas instituições conseguem criar conexões mais duradouras, o que, por sua vez, aprimora sua competitividade e gestão de talentos (RÊGO, 2019; SAUSEN; BAGGIO; BUSSLER, 2021; MAZLAN; JAMBULINGAM, 2023).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa cumpriu o objetivo de relacionar os vínculos organizacionais e o desempenho no trabalho, a partir da perspectiva de trabalhadores de uma cooperativa de crédito brasileira. Neste sentido, os resultados sugerem que os vínculos de comprometimento e de consentimento organizacional influenciam de forma estatisticamente significativa e direta o desempenho no trabalho na cooperativa de crédito. Relativo ao entrincheiramento organizacional, verificou-se uma relação



estatisticamente significativa e inversa entre a dimensão limitação de alternativas e ambas as dimensões do desempenho no trabalho (tarefa e contexto).

Os resultados relacionados aos vínculos de comprometimento e consentimento parecem estar fortemente alinhados com os princípios do sistema cooperativo, despertando sentimentos de apego e senso moral/lealdade dos trabalhadores, especialmente no que concerne ao desempenho de suas funções. As relações estatisticamente significativas e diretas entre o vínculo de comprometimento e as dimensões do desempenho no trabalho (tarefa e contexto) indicam que os trabalhadores estão orientando seus resultados com base no desejo pessoal, o que contribui positivamente para o alcance dos objetivos da cooperativa. Por outro lado, a confirmação das relações significativas e diretas entre o vínculo de consentimento e o desempenho no trabalho (tarefa e contexto) evidencia a lealdade e o senso de obrigação desses profissionais, especialmente no que tange ao cumprimento das normas institucionais e às relações hierárquicas.

A relação estatisticamente significativa e inversa entre a limitação de alternativas e ambas as dimensões do desempenho no trabalho (tarefa e contexto) indica que, à medida que o trabalhador percebe a falta de opções no mercado, isso resulta em um desempenho inferior tanto nas atividades relacionadas ao cargo quanto extra cargo. Esses achados corroboram com os apontamentos discutidos na literatura. Tal compreensão está associada a fatores que refletem o conhecimento específico do trabalhador e seu perfil profissional. Em contraste, as outras duas dimensões do entrincheiramento (EntAPS e EntABI) não apresentaram uma relação estatisticamente significativa com o desempenho no trabalho (tarefa e contexto). Em outras palavras, para esse grupo específico, os ajustamentos à posição social na organização e as possíveis perdas decorrentes da saída da cooperativa devido aos arranjos burocráticos impessoais não estão relacionados ao seu desempenho no trabalho.

Esta pesquisa ofereceu contribuições significativas tanto do ponto de vista empírico quanto gerencial, especialmente ao explorar a relação entre a vinculação do indivíduo e o desempenho no trabalho, considerando as dimensões de tarefa e contexto. As reflexões geradas são importantes para o planejamento de práticas e ações voltadas à gestão de pessoas em instituições financeiras.

O estudo foi limitado ao contexto do cooperativismo de crédito, o que impede a generalização dos resultados para outros segmentos organizacionais. Ademais, as



análises não foram segmentadas pelo perfil dos respondentes, incluindo gênero ou tempo de serviço. Apesar da expressiva participação dos trabalhadores, uma amostra maior que inclua variáveis demográficas e políticas de gestão de pessoas poderia proporcionar um diagnóstico mais preciso e abrangente.

Recomenda-se que esta pesquisa seja replicada em diferentes tipos de organizações, incluindo estudos longitudinais e a incorporação de métricas quantitativas voltadas à gestão do desempenho individual e de equipes. Sugere-se também explorar os vínculos organizacionais como variáveis mediadoras ou moderadoras. Além disso, a inclusão de outros vínculos, como a identificação organizacional, e a consideração de fatores como gênero, idade, tempo de serviço e cargo, podem fornecer *insights* adicionais sobre a relação entre o indivíduo e a organização. Pesquisas futuras devem investigar como os vínculos organizacionais se relacionam com outros construtos além do desempenho no trabalho, como o comportamento de cidadania organizacional e comportamentos contraproducentes.

## REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, I. B. Influence of Affective Commitment on the Relationship between Intrinsic Motivation and Contextual Performance. A glance at the Nigeria Public Sector Employees. **Quest Journals: Journal of Research in Humanities and Social Science**. V.9, n.7, 2021.
- ABURUMMAN, O.; SALLEH, A.; OMAR, K.; ABADI, M. The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. **Management Science Letters**, v. 10, n. 3, p. 641-652, 2020.
- ALI, A. A. A.; ALZORAIKI, M.; AL-SHAIBAH, M.; ALMAAMARI, Q. Enhancing contextual performance through Islamic work ethics with mediating role of normative commitment. **Mathematical Statistician and Engineering Applications**, v. 71, n. 4, p. 8668-8683, 2022.
- ANDRADE, E. G. S. Z.; QUEIROGA, F.; VALENTINI, F. Short Version of Self-Assessment Scale of Job Performance. **Annals of Psychology**, v. 36, n. 3, 2020.
- BABA, A. I. The influence of motivation, working condition and organizational commitment on performance of civil service in Nigeria. Doutorado em Filosofia, Malásia, 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Resolução Nº 4.434, de 05 de agosto de 2015.** Disponível em :<[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2015/pdf/res\\_4434\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2015/pdf/res_4434_v1_O.pdf)>. Acesso em 25 de outubro de 2023.



BAGGIO, D. K.; SAUSEN, J. F. C. L.; ROVEDA, T. S.; BRIZOLLA, M. M. B. Humanized management and conscious capitalism: valuable and competitive differentials in credit cooperativism from the analysis of a Sicredi agency. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 12, p. 41–57, 2022.

BASTOS, A. V.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A.L.A. (Org). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 78-91.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: SCHMITT, N.; BOR-MAN, W. (Ed.). **Personnel selection in organizations**. New York: Jossey-Bass, p. 71-98, 1993.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming**. Psychology Press, 2008.

CAMPBELL, J. P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, p.687-732, 1990.

CAMPBELL, J. P.; MCCLOY, R. A.; OPPLER, S. H.; SAGER, C. E. A theory of performance. In: SCHMITT, E.; BORMAN, W. C. (Eds.). **Personnel selection in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 35-70, 1993.

CANÇADO, A. C.; SOUZA, M. F. A.; PEREIRA, J. R. Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xeque. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 1, n. 2, p. 51-62, 2014.

CHIN, W. W. How to Write Up and Report PLS Analyses. In: Esposito VINZI, V.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. (Eds.). **Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications**, Springer, Heidelberg, Dordrecht, London, New York, p. 655-690, 2010.

CICHY, R. F.; CHA, J.; KIM, S. The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, n. 1, p. 53-62, 2009.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

CRUZ, A. P. C. D.; FRARE, A. B.; ACCADROLI, M. C.; HORZ, V. Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, p. 29-45, 2021.

FOGAÇA, N.; RÊGO, M. C. B.; MELO, M. C. C.; ARMOND, L. P.; COELHO JUNIOR, F. A. Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. **Performance Improvement Quarterly**, v. 30, p. 231-247, 2018.



FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GREAT PLACE TO WORK (GPTW). **Visão geral da empresa**. Disponível em:<<https://certificadas.gptw.com.br/>>. Acesso em 16 de junho de 2022.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.471p.

HAIR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.

HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage publications; 2017.

HASAN, I. A.; BASALAMAH, S.; AMANG, B.; BIJANG, J. The Influence of Leadership, Work Environment, Competence, and Character Development, on Organizational Commitment and Employee Performance in Banking in Sinjai Regency. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, v. 8, n. 5, p. 124, 2023.

HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P.A. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 2-20, 2016.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. **International Marketing Review**, v. 33, n. 3, p. 405-431, 2016.

HU, L. -T.; BENTLER, P. M. Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. **Psychological Methods**, v. 3, n. 4, p. 424, 1998.

HU, L. -T.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal**, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

JOSEPH, G. C. B. The Influence of Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment to Job Performance at Pt. Bank International Indonesia Manado. **Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi**, v.1, n.4, 1285-1292, 2013.

LOHMÖLLER, J. -B. **Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares**. Physica, Heidelberg, 1989.

LOPES, L. F. D. **Métodos quantitativos aplicados ao comportamento organizacional** [recurso eletrônico]. Santa Maria: Voix, 2018.



LOPES, L. F. D.; CHAVES, B. M.; FABRÍCIO, A.; ALMEIDA, D. M.; OBREGON, S. L.; LIMA, M. P.; SILVA, W. V.; CAMARGO, M. E.; VEIGA, C. P.; MOURA, G. L.; SILVA, L. S. C. V.; COSTA, V. M. F. Analysis of Well-Being and Anxiety among University Students. *Int. J. Environ. Res. Public Health.* v. 17, n. 3874, p. 1-23. 2020.

MAZLAN, M. R. M.; JAMBULINGAM, M. Challenges of Talent Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management Review*, 4(2), 078-091, 2023.

MEYER, J.; ALLEN, N. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

NEAL, A.; GRIFFIN, M. A. Developing a model of individual performance for human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v.37, n.2, p. 44-59, 1999.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures:** issues and applications. Thousand Oaks: Sage. 2003.

NÓBREGA, P.; ROWE, D.E.O. Organizational Bonds: between Loves and Displeasures of Public Servants in Education. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 22, n. 3, p. 2128-2135, 2022.

NORONHA, A.P.P; PINTO, L.P.; OTTATI, F. Análisis factorial confirmatorio de la Escala de Aconselhamento Profissional. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 68, n. 1, p. 62-71, 2016.

NUNES, A. F. P.; SILVA, D. J. C., DE CASTRO, B. L. G.; COSTA, V. M. F.; LOPES, L. F. D.; TOMAZZONI, G. C.; DA VEIGA, C. Evaluation based on organizational attachments and work performance. *SN Business & Economics*, v. 3, n. 1, p. 20, 2023.

OLIVEIRA, R.S.; LAVARDA, C.E.F. Efeitos dos vínculos organizacionais no engajamento no trabalho e no desempenho de tarefas. *Revista de Administração FACES Journal*, 2023.

OSMAN, A. R.; HOSSAIN, M. M.; AL MUMUN, A. Are job satisfaction and employee commitment beneficial to organization? A new look of organizational performance. *Bank Parikrama*, v. 47, n. 1-2, p. 113-139, 2022.

PAZETTO, C. F.; LUIZ, T. T.; BEUREN, I. M. Empowering leadership for contextual performance: serial mediation of organizational support and commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2023.

PRADHAN, S.; PRADHAN, R. K. An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision*, v.19, n.3, 2015.



QUEIROGA, F.; BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO, F. A. Desempenho no trabalho: uma proposta de avaliação geral por meio de autopercepções. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Org). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, p. 36-45, 2015.

RAFIEI, M.; AMINI, M.; FOROOZANDEH, N. Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. **Management science letters**, v. 4, n. 8, p. 1841-1848, 2014.

RAMOS-VILLAGRASA, P. J.; BARRADA, J. R.; FERNÁNDEZ-DEL-RÍO, E.; KOOPMANS, L. Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 35, n. 3, p. 195-205, 2019.

RÊGO, M. C. B. **Desempenho no trabalho, comprometimento, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional: um estudo multinível**. 215 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Brasília, 2019.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **SmartPLS 4**. Oststeinbek: SmartPLS GmbH: SmartPLS. <https://www.smartpls.com>, 2022.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional. In: PUENTEPALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, p. 107-120, 2015.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A.V. B.; MOSCON, D. C. B. Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. **Organizações & Sociedade (Online)**, v. 26, p. 338-358, 2019.

RODRIGUES, A. P. G.; ALVARES, K. P. Organizational ties: an analysis in relation to performance. **Gestão & Planejamento-G&P**, v.21, 2020.

RODRIGUES, A. C. G.; BASTOS, A. V. B.; MOSCON, D. C. B.; QUEIROZ, G. C. Commitment or entrenchment? Convergent and discriminant validation of affective and continuance dimensions of the three-component model. **REGE. REVISTA DE GESTÃO USP**, v. 29, p. 17-38, 2022.

ROSS, C. H.; PADILHA, A. C. M.; SARTORETTO, C. R. The role of resources in the expansion strategy of a credit cooperative. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 62, p. e265977, 2023.

SANTOS, A. S. Influência das políticas e práticas de gestão de pessoas no desenvolvimento de vínculos do indivíduo com a organização e a relação desses com o desempenho no trabalho. In: **EnANPAD**, 2020. EnANPAD, 2020.



SAUSEN, J. F. C L.; BAGGIO, D. K.; BUSSLER, N. R. C. Humanized management in pandemic times: impacts and contributions to cooperativism. **Revista Alcance (Online)**, v. 28, n. 3, p. 374-391, 2021.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A.V. A Escala de consentimento organizacional: Construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n.1, 2010.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. Consentimento Organizacional. In: PUENTEPALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, p. 92-106, 2015.

SILVA, C. D.; SILVA, C. T. D.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Exploring the interdependence between gainsharing and performance evaluation in a credit union. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, p. 398-412, 2021.

SIMON, J.; COLTRE, S. M. Comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualit@ Revista Eletrônica**, v.13, n. 1, 2012.

SOMERS, M. J.; BIRNBAUM, D. 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**, v.19, n.6, 1998.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In SONNENTAG, S. (Ed.). **Psychological management of individual performance**. Cichey, hester: John Wiley & Sons, 2002.

SONNENTAG, S.; VOLMER, J.; SPYCHALA, A. Job performance. In: BARLIN, J.; COOPER, C. L. **The SAGE Handbook of Organizational Behavior**, 2008.

SOPER, D. S. **A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models [Software]**. 2024. Disponível em: <<https://www.danielsoper.com/statcalc>>.

SUNGU, L. J.; WENG, Q.; HU, E.; KITULE, J. A.; FANG, Q. How does organizational commitment relate to job performance? A conservation of resource perspective. **Human Performance**, v. 33, n. 1, p. 52-69, 2020.

SUREKA, M. R.; SARAVANAN, K. (2022). Influences of Talent Retention and Organisation Commitment in Banks. **Journal of Pharmaceutical Negative Results**, p. 8882-8889, 2022.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Antecedents and consequences of organizational commitment, entrenchment, and consent. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, n. 2. Rio de Janeiro, 2020.

TSENG, L. Y.; LEE, T. S. Can high-tech companies enhance employee task performance through organizational commitment? **International Journal of Business Administration**, v.2, n.2, 94-113, 2011.



WANG, Q.; WENG; JIANG, Y. When does affective organizational commitment lead to job performance? Integration of resource perspective. **Journal of Career Development**, v. 47, n. 4, 2020.

WUA, I. W. G.; NOERMIJATI, N.; YUNIARINTO, A. The influence of organizational culture on the employee performance mediated by job satisfaction and organizational commitment. **Journal of Applied Management**, v. 3., n. 3, 2022.

