



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

Juliana Silva Fragoso

**IMPACTO DO PERFIL DA LIDERANÇA  
NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
DE FUNCIONÁRIOS DE INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**

Brasília-DF  
2017

JULIANA SILVA FRAGOSO

**IMPACTO DO PERFIL DA LIDERANÇA  
NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
DE FUNCIONÁRIOS DE INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Leandro Santana de Oliveira.

Brasília-DF

2017

## RESUMO

Este estudo consiste em mensurar o impacto do estilo de liderança no tipo de comprometimento organizacional em instituições financeiras. Os objetivos foram identificar qual o tipo de comprometimento organizacional e o estilo de liderança predominantes nessas instituições e também a existência de correlação entre essas duas variáveis. Para tanto, foram aplicados cento e dois questionários previamente validados em seis instituições bancárias. Através dos dados coletados, foi possível observar que os líderes bancários são predominantemente situacionais, apesar da também expressiva quantidade de líderes voltados para tarefa. O índice de comprometimento foi considerado baixo nas suas três formas aferidas (afetiva, calculativa e normativa). Por último, não houve nenhuma correlação expressiva entre o estilo de liderança e qualquer tipo de comprometimento organizacional. As conclusões deste trabalho corroboram os estudos já existentes acerca das variáveis precedentes do comprometimento, já que nenhum deles menciona liderança como uma maneira de prever o comprometimento organizacional do colaborador.

Palavras-chave: *Liderança. Comprometimento Organizacional. Instituições Bancárias.*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
2.1	Comprometimento Organizacional.....	10
2.1.1	Componente afetivo.....	13
2.1.2	Componente calculativo .....	14
2.1.3	Componente normativo .....	15
2.2	Liderança .....	16
2.2.1	Teoria dos Traços.....	18
2.2.2	Teorias Comportamentais .....	18
2.2.3	Teorias Contingenciais .....	19
3	MÉTODO .....	29
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	40
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	42

# 1 INTRODUÇÃO

O setor bancário é composto por instituições que podem ser classificadas de diversas formas. A classificação utilizada pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2012) considera três aspectos: tipo, origem e naturalidade. Dada a classificação, foi constatada a existência de 158 bancos em funcionamento em 2009 (FEBRABAN, 2009). Apesar da recente crise, os lucros bancários continuam crescendo e movimentando a economia nacional e internacional. O Banco do Brasil S.A. sozinho, por exemplo, é responsável por empregar mais de cem mil pessoas (BB, 2010). Esse número reflete a importância dos estudos de gestão de pessoas direcionados a esse público.

Em um cenário de alta rotatividade, expressiva quantidade de acidentes no trabalho e de benefícios de auxílio-doença, é relevante compreender a relação entre funcionários e instituições não só com o intuito de alcançar vantagem no mercado, mas também como forma de manter e melhorar a qualidade de vida dos empregados. Determinar a maneira com o que os bancários enxergam a empresa onde trabalham e o grau de ligação que mantêm com ela contribui para a formulação das decisões estratégicas de gestão de pessoas, evitando o alto índice de evasão e estresse que esses funcionários sofrem. Este trabalho busca justamente responder como o estilo de liderança pode influenciar o comprometimento organizacional a fim de propiciar substrato para políticas de recursos humanos.

No ambiente nacional, Souza e Bruno-Faria (2013) demonstraram que as pessoas são fundamentais para o êxito dos processos de inovação. Portanto, a gestão de pessoas assume um papel cada vez mais importante na oferta de novos serviços, na melhoria na experiência dos clientes e na gestão mais efetiva da estrutura, dos processos e do quadro de pessoal (eficiência operacional) das empresas. Isso ocorre, pois, os processos de inovação decorrem primordialmente do trabalho de grupos de pessoas com competências e talentos diferenciados para criar coisas novas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A 9ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros (PWC, 2013), que ouviu dezenas de *Chief Executive Officers* (CEOs) das quinhentas maiores empresas brasileiras, identificou que uma das maiores preocupações desses líderes era justamente a

escassez de talentos no mercado e, conseqüentemente, como manter aqueles que já estavam em suas organizações.

O papel do comprometimento organizacional como antecedente de intenções de deixar a empresa (PORTER et. al., 1974; BASTOS; MENEZES, 2010), de absenteísmo, da cidadania organizacional (WILLIAMS; ANDERSON, 1991), da satisfação no trabalho (LEITE; RODRIGUES; ALBUQUERQUE, 2014), do desempenho (MEYER et. al., 1989; ANGLE; PERRY, 1991), entre outras variáveis do comportamento organizacional é amplamente discutido e confirmado na literatura acadêmica.

O comprometimento organizacional dos funcionários reflete em grande escala no resultado e no desempenho organizacional através de maior esforço por parte do indivíduo e de menores taxas de absenteísmo e rotatividade (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). Segundo Moraes, Marques e Correia (1998), as organizações buscam melhorar seus padrões de qualidade e produtividade; portanto, devem garantir o comprometimento daqueles que a integram.

Nesse sentido, desponta a necessidade de estudar o impacto dos perfis de liderança sobre o comprometimento dos empregados nos bancos. Dentre diversas definições, a liderança é comumente compreendida como sendo um processo social relacional entre líder e liderados, na qual o comportamento do líder influencia o comportamento dos liderados (DOROW et. al., 2015).

Assim sendo, o objetivo deste trabalho é identificar se há relação entre o perfil de liderança e o comprometimento organizacional de bancários de Brasília. Para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a percepção dos bancários de Brasília acerca do perfil de liderança dos gerentes de banco de Brasília.
- b) Identificar o grau de comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo dos bancários de Brasília.
- c) Relacionar o perfil de liderança de gerentes de bancos em Brasília com o grau de comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo dos bancários de Brasília.

Tendo em vista os objetivos expostos, este estudo visa contribuir para a compreensão dos antecedentes do comprometimento organizacional, em especial, o perfil da liderança (justificativa teórica), para a competitividade e sustentabilidade dos negócios bancários (justificativa organizacional) e para a saúde e bem-estar dos bancários, uma categoria numerosa e frequentemente apontada como vítima de lideranças disfuncionais.

Compreender esses aspectos relacionados a instituições bancárias é fundamental não só como base para outras pesquisas mas também como forma de prover substrato para a gestão estratégica de pessoas. A relação entre liderança e comprometimento fornece à empresa conhecimentos e ferramentas com o intuito de garantir líderes mais aptos e adequados para as necessidades de cada subordinado e de cada situação, fazendo surgir um grande vínculo entre os funcionários sob sua tutela e a instituição.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Devido à crescente valorização do ser humano no ambiente organizacional, é cada vez mais importante compreender quais são as variáveis que contribuem para uma relação sadia, não só propiciando um senso de pertencimento e bem-estar do funcionário, como também gerando resultados à empresa. Principalmente tratando-se de instituições bancárias, já que são empresas grandes, com alta influência do chefe imediato - o que demanda ainda mais um grande empenho dos colaboradores envolvidos.

Nesse contexto, o conhecimento do impacto da liderança sobre o comprometimento dos funcionários se faz relevante, buscando entender como essas duas variáveis se relacionam. Já foi estudada a dependência entre elas através do estudo de Sá e Lemoine (1999), que constataram que o estilo de liderança - taylorista ou managerial - influenciou o comprometimento organizacional. Os autores apuraram a influência provocada pelas condições de trabalho e as relações interpessoais no comprometimento dos empregados.

Pesquisas sobre comprometimento no trabalho são marcadas pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência que conduzem a uma proliferação de instrumentos de medida, resultando em fragmentação e redundância conceitual (SIQUEIRA ET. AL., 2008). A exemplo disso, Morrow (1983, apud Siqueira, 2008) já havia identificado, há 32 anos, 29 conceitos relacionados a comprometimento e organizou essas definições em cinco focos: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. Cohen (2003) disponibiliza um levantamento dos estudos sobre a validade das escalas mais antigas e das mais estabelecidas, cuja contribuição é determinante para a discussão da redundância conceitual que envolve o tema comprometimento no trabalho.

As diferenças entre os conceitos de comprometimento fundamentam-se basicamente quanto à natureza ou à origem de tal força, porém Meyer e Herscovitch (2001) pontuam que “todas as definições de comprometimento fazem, em geral, referência ao fato de que comprometimento é uma força que estabiliza e coage e dá direção ao comportamento”. Os modelos que conceituam mais de uma base do comprometimento têm ganhado espaço, porém como ainda não são consensuais,



comprometimento ainda é um conceito em construção (SIQUEIRA ET. AL., 2008). Nesse ínterim de diversidade, Swailes (2002) afirma que a medida de comprometimento organizacional destaca-se como uma das mais diferenciadas, revelando menor redundância em comparação aos outros focos.

A discussão vai além dos conceitos de comprometimento e compreende também as reações que o colaborador demonstra frente ao trabalho propriamente dito e à organização empregadora. Embora se saiba que os vínculos do indivíduo com o trabalho podem ser influenciados pela sua relação com a empresa, esses conceitos são variáveis distintas.

É importante distinguir os vínculos com a organização da satisfação no trabalho e do envolvimento com o trabalho. Segundo Locke (1976, p.1.300), satisfação no trabalho é “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho”. Pessoas contentes com seu trabalho são as que menos planejam abandonar as empresas onde trabalham, e apresentam maior assiduidade, desempenho e produtividade. O indivíduo satisfeito tende a revelar níveis significativos de correlação positiva em relação ao envolvimento com o trabalho e ao comprometimento com a organização.

Já o envolvimento com o trabalho é definido como “o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima” de acordo com Lodahl e Kejner (1965, p. 25). Primeiramente se dá a assimilação dos valores sociais relativos ao trabalho e então as experiências de trabalho condensam de fato esse valores, de modo a intervir diretamente na autoestima do indivíduo. Da perspectiva psicológica, condições organizacionais propícias, como o significado do trabalho, estimulam o envolvimento com o trabalho. Da perspectiva sociológica, o próprio processo de socialização possibilita ao indivíduo refutar ou aceitar as normas sociais relativas ao trabalho.

Os precedentes da satisfação no trabalho se constituem em características individuais e condições de trabalho enquanto que o envolvimento com o trabalho possui outros fatores responsáveis por seu aparecimento: fatores de personalidade do trabalhador, características do líder, características do cargo e papéis organizacionais (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). Dentre as variáveis de personalidade estão a adoção de ética protestante (a virtude do trabalho como um fim em si mesmo), *locus* de controle (poder para controlar eventos

da vida), autoestima (elevado senso de competência e influência sobre o meio) e necessidade de crescimento (satisfação de necessidades psicológicas de natureza elevada). As características do cargo podem ser descritas como autonomia para realizar tarefas, significado das tarefas, identificação pessoal com as tarefas e variedade de habilidades requeridas para realização das tarefas. O envolvimento com trabalho também demonstra alto grau de conexão com os vínculos afetivos, comprometimento e satisfação, sendo analisados de forma conjunta nos estudos científicos e nos diagnósticos organizacionais.

Os vínculos com a organização são classificados em quatro categorias segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2008, p. 308): percepção de suporte organizacional, percepção de reciprocidade organizacional, percepção de justiça e, enfim, comprometimento organizacional.

A percepção de suporte organizacional se fundamenta em “crenças globais acerca do quanto o empregador cuida do bem-estar e valoriza as contribuições de seus empregados” (EISENBERGER; HUNTINGTON; HUTCHISON; SOWA, 1986). O colaborador se identifica como beneficiário e enxerga a empresa como fonte social de apoio baseada na justiça de procedimentos, suporte de chefias e retribuições organizacionais (reconhecimento, pagamento, promoções, estabilidade, autonomia, treinamento, etc).

A percepção de reciprocidade organizacional é “um conjunto de crenças acerca do estilo retributivo adotado pela organização perante contribuições ofertadas por seus empregados” (SIQUEIRA, 2003). O princípio de reciprocidade se assenta em duas exigências sociais básicas: deve-se ajudar a quem nos ajuda e não se deve prejudicar quem nos beneficia (GOULDNER, 1960). No momento em que o colaborador extrapola os atributos básicos do seu exercício e performa um esforço extra em prol da organização, uma espécie de débito é criado, no qual o trabalhador se encontra na posição de credor. A norma da reciprocidade, nesse caso, leva o indivíduo a acreditar que a organização retribuirá seus gestos de cidadania organizacional – atos benéficos à organização e ofertados de forma espontânea (ORGAN, 1990; SIQUEIRA, 2003) – quando houver situações problemáticas em sua vida pessoal e/ou profissional.

A percepção de justiça se baseia na premissa de que o indivíduo manifesta vontade de investir na relação social quando ele compreende o mesmo investimento proporcional da outra parte (ADAMS, 1963).

O comprometimento organizacional, como já dito antes, é um conceito em construção. De maneira bem sucinta, pode-se dizer que é o vínculo estabelecido entre um empregado e a organização na qual ele trabalha. Embora exista consenso quanto a essa concepção genérica, as divergências ocorrem relativamente à natureza desse vínculo.

## 2.1 Comprometimento Organizacional

Buscando entender os principais motivos para o absenteísmo e a rotatividade dentro das organizações, pesquisadores iniciaram estudos sobre comprometimento ainda na década de 1960. Não só isso, mas também buscar as bases de um padrão comportamental desejável pelas organizações, tal como lealdade e “vestir a camisa da organização”. Becker (1960) conceitua uma nuance de comprometimento, mais tarde chamada de continuação (KANTER, 1968), como um processo que aprisiona a pessoa a cursos de ações em função dos sacrifícios e investimentos acumulados ao longo do tempo. O enfoque do trabalho foi operacionalizado através dos estudos de Ritzer e Trice (1969) e de Hrebiniak e Alluto (1972), que propunham escalas para avaliar a probabilidade de o trabalhador deixar a organização caso recebesse alguns incentivos externos, como melhor pagamento, maior status e maior liberdade.

Já Porter e Smith (1970) expandiram o conceito e definiram comprometimento organizacional como uma relação forte entre o indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e que pode ser caracterizado por três fatores: a disposição de exercer um esforço considerável em benefício da organização, a crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Os estudos de Mowday, Porter e Steers (1979) culminaram em um instrumento de avaliação validado em 1979: o OCQ (*Organizational Commitment Questionary*) ou, em Português, QCO (Questionário de Comprometimento Organizacional). O OCQ foi

desenvolvido a fim de medir o comprometimento atitudinal, também chamado afetivo. No Brasil, o questionário foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) e obteve um índice de consistência elevado.

Outro trabalho que vale a pena mencionar é a proposição de três bases independentes de comprometimento de O'Reilly e Chatman (1986): a) *compliance* (submissão) – motivado por recompensas extrínsecas; b) *identification* – desejo de afiliação; e c) *internalization* – congruência entre os valores individuais e organizacionais.

O comprometimento organizacional foi repartido por Meyer e Allen (1991) também em três componentes: afetivo, instrumental (continuativo, calculativo ou *side bets*) e normativo.

“Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.”

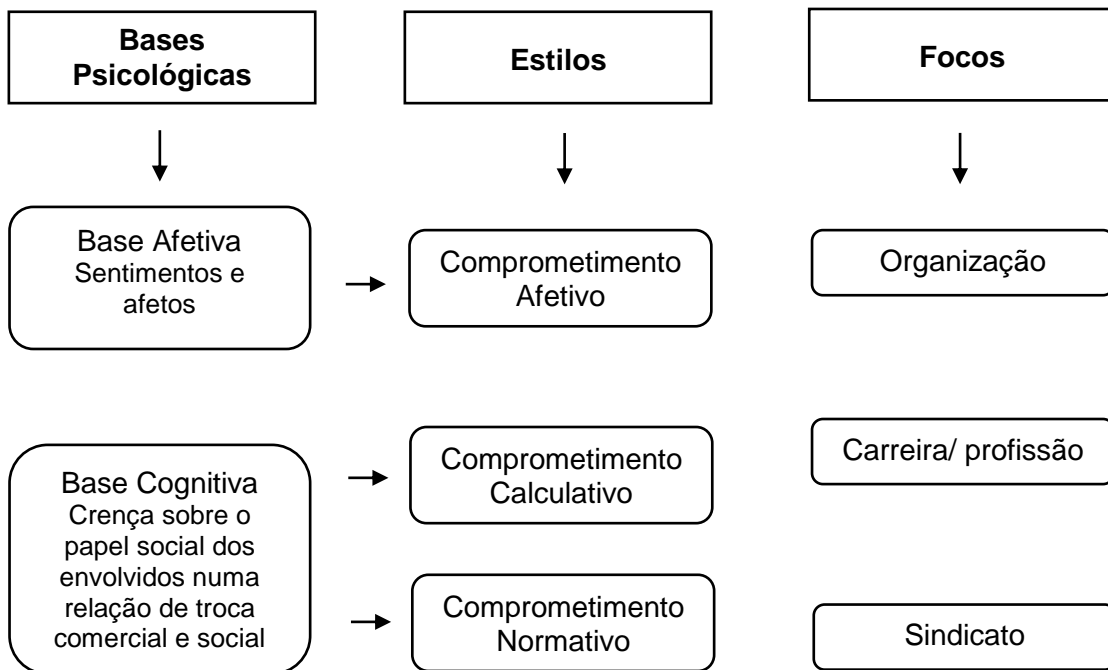
O comprometimento afetivo é aquele associado à ideia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho de pertencer à organização (BORGES-ANDRADE, 2001), ao passo que o continuativo se refere à análise de ganhos e perdas de investimento e de privilégios adquiridos. Já o normativo diz respeito ao reconhecimento de obrigações morais do funcionário para com a organização. Apesar do modelo, os autores afirmam que “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento, ou que cada um represente um construto unitário”.

Duas bases psicológicas de comprometimento foram identificadas por Bastos et. al. (1997) na atualidade: a afetiva – o indivíduo se identifica e nutre sentimentos positivos ou negativos em relação à organização na qual trabalha – e a cognitiva – o indivíduo desenvolve um conjunto de crenças sobre recompensas, sustentadas nas relações de troca com a organização.

Os componentes calculativo e normativo estão associados à base cognitiva (MEYER; ALLEN, 1996). No entanto, os componentes são coexistentes, sendo possível uma mesma pessoa manifestá-los, simultaneamente, em intensidades distintas. Essa concepção se encontra em consonância com o movimento de afirmação da abordagem multidimensional no estudo desse construto.

São destacadas, por Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993), duas questões acerca do conceito de comprometimento organizacional: a) discordâncias quanto à sua natureza atitudinal ou comportamental; b) crescimento do consenso, na vertente atitudinal, de que se trata de um construto multidimensional, embora as pesquisas ainda não sejam conclusivas quanto aos seus componentes.

Dentre as bases do comprometimento propostas, as mais reconhecidas no campo das pesquisas são: afetiva (desejo), instrumental (necessidade) e normativa (obrigação moral). Embora esses três componentes manifestem uma dinâmica própria e uma certa autonomia, eles se combinam formando diferentes perfis de comprometimento organizacional. Os empregados podem demonstrar uma forte necessidade e uma forte obrigação, mas um baixo desejo de permanecer na organização, por exemplo.



**FIGURA 2.1** Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento (ZANELLY; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

### 2.1.1 Componente afetivo

A base afetiva foi estruturada a partir dos estudos de Mowday, Porter e Steers (1979) com a ajuda do OCQ. Para Barbosa e Faria (2000), o enfoque atitudinal sustenta que o comprometimento decorre da disposição individual, ativada pela interação de elementos contextuais. Segundo Bandeira et. al. (2000), o indivíduo assume uma postura ativa, na qual se supõe que ele deseja dar algo de si para empresa. O comprometimento afetivo pressupõe uma conexão mais intensa com a empresa, considerando a conformidade de sentimentos, crenças e valores entre o funcionário e a organização. Esses elementos tendem a ser estáveis, menos suscetíveis a mudanças situacionais e conjunturais, devido à sua natureza de identificação e, portanto, propiciam uma base sólida e duradoura. Esse comprometimento é desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente no serviço.

A definição de comprometimento afetivo foi refutada por DeCotiis e Summers (1987), que alegavam que o conceito estava muito próximo ao de motivação. Dessa maneira, na visão desses autores, o comprometimento afetivo é “centrado na internalização de objetivos e valores organizacionais e no envolvimento com papéis relativos a estes objetivos e valores” (p. 448), além da tendência para agir na direção de metas pessoais, o que seria motivação.

Os antecedentes podem ser classificados como características pessoais, características do cargo, microfatores, macrofatores e percepção de suporte organizacional, embora os resultados não vêm contribuindo para explicar por que variáveis pessoais se relacionam com o comprometimento afetivo. Já os antecedentes considerados mais fortemente associados ao vínculo com a organização são os microfatores (percepção de competência pessoal, escopo do trabalho e comunicação do líder) e os macrofatores (oportunidades de crescimento na carreira e de progresso profissional, sistema justo de promoções e influência da organização empregadora no país) (BORGES-ANDRADE, 1994). Além disso, Siqueira (2003) observou que o grau em que o colaborador percebe a preocupação da empresa com seu bem-estar afeta sua percepção de suporte organizacional e,

por conseguinte, fortalece seu vínculo afetivo com a organização. Já os estudos de Balassiano e Salles (2012) demonstram como a percepção de justiça também é um antecessor do comprometimento organizacional afetivo.

Os resultados advindos de uma forte correlação afetiva é o melhor desempenho do funcionário, produtividade elevada e menores taxas de absenteísmo, rotatividade e intenção de sair da empresa. E o oposto é verdadeiro também, empregadores com fraca correlação afetiva resultam em alto índice de atrasos, faltas e fraco desempenho.

### 2.1.2 Componente calculativo

A vertente instrumental foi definida por Becker (1960) como a tendência do indivíduo de se engajar em linhas ou cursos consistentes de ação, permanecendo na empresa devido ao sacrifício associado à sua saída, que seriam as trocas laterais (*side bets*). Segundo Siqueira (2003, p.169), compreende “crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização”. É o produto de ponderações de perspectivas internas (custos de deixar a organização) e externas (alternativas oferecidas pelo mercado de trabalho). A decisão de ficar é fortemente influenciada pela segurança advinda da informação acerca da vivência na empresa, enquanto a de sair é prejudicada pela falta de informação, o que gera insegurança.

A posição alcançada na organização, o acesso a certos privilégios ocupacionais, os benefícios oferecidos a empregados antigos e planos específicos de aposentadoria são exemplos de avaliação positiva suscitados pelo comprometimento instrumental (calculativo). Dessa maneira, o funcionário tende a permanecer a não ser que perceba recompensas muito claras e maiores do que as que ele já possui como forma de compensação. É um relacionamento baseado na racionalidade de ambas as partes – funcionário e empresa, equiparando o tratamento mútuo e evitando a afetividade com quem (a organização) se envolve de forma calculista e transacional (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Embora não sejam claros na literatura os antecedentes do comprometimento calculativo, podem-se considerar ofertas de emprego pouco atraentes, o tempo de

trabalho na organização, os esforços empreendidos e as vantagens econômicas percebidas no emprego. As consequências desse estilo de vínculo são baixa motivação, baixo desempenho, menor rotatividade e moderada satisfação no trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). É importante ressaltar que o comprometimento calculativo não exclui a possibilidade de o indivíduo se envolver afetivamente ou normativamente com a empresa.

### 2.1.3 Componente normativo

O enfoque normativo foi conceituado por Wiener (1982) como a “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir em um caminho que encontre os objetivos e os interesses organizacionais”. Medeiros (2002) ressalta que os colaboradores exibem determinados comportamentos porque acreditam que estes são moralmente corretos, mas também que essa é uma forma de controle advindo da cultura organizacional. É justamente a forte cultura organizacional que compele os indivíduos, já predispostos devido às experiências sociais vividas, a se identificarem com as normas e valores bem difundidos da organização. Os funcionários que apresentam um comprometimento normativo em relação à empresa tendem a adotar comportamentos positivos, porém não no mesmo grau dos que apresentam um vínculo afetivo, o que torna os resultados positivos menos notórios (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

Siqueira (2002) defende que “as crenças do empregado acerca da dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor, compõem o comprometimento organizacional normativo”. A maneira apontada por Meyer e Allen (1996) para o empregado retribuir à organização é permanecer trabalhando para ela, mesmo que seja revestido de culpa e apreensão por pensar em deixá-la. Bastos (1994) sugere que esse vínculo é acompanhado de “sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal”.

As causas do comprometimento normativo estão ligadas ao contexto familiar e social ao qual o indivíduo foi exposto e, apesar de estar atrelado ao sentimento de débito moral para com a organização, esse vínculo consegue promover níveis positivos de satisfação no trabalho e de comprometimento afetivo, sendo altamente



desejável para os gestores. Os funcionários exibem mais comportamentos de cidadania organizacional e menor intenção de deixar a empresa.

Estudos foram desenvolvidos por Allen e Meyer (1990) a fim de investigar se os antecedentes de cada um eram melhores preditores daquele estilo de comprometimento e não dos outros. Eles constataram que as medidas não diferiam totalmente, visto que houve uma superposição entre alguns itens, porém, só foram confirmados os antecedentes para os comprometimentos afetivo e instrumental, não acontecendo o mesmo para o normativo.

As bases do comprometimento apontadas neste trabalho seguem a vertente atitudinal do conceito de comprometimento. No entanto, como já mencionado por Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993), existe a necessidade de estudar o construto a partir de indicadores comportamentais ou processos que vinculam o sujeito a um curso específico de ação. O termo comprometimento comportamental se refere ao elo entre a conduta do indivíduo no passado e a consequência dela nas escolhas futuras. Para Kiesler e Sakamura (1966), o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. O comprometimento com uma ação emerge quando o indivíduo se sente responsável pela ação, considera tal ação significativa, acha que ela tem consequências importantes e se considera responsável por tais consequências (SALANCIK, 1977). Esse tipo de comprometimento é desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

## **2.2 Liderança**

As atuais exigências do mercado apontam para a necessidade de profissionais com múltiplas competências. Nesse cenário de mudanças frequentes, é importante que os líderes sejam hábeis em se adaptar já que são muitas vezes sinalizadores do sucesso ou fracasso organizacional. De acordo com Moura e Torres (2009, p.11), “os líderes devem ser capazes de adotar novos modelos mentais, percebendo que

as mudanças ocorrem em escala contínua, decorrentes de demandas situacionais internas e externas”.

Os conceitos relacionados à liderança são os mais variados, porém todos convergem à premissa de que um líder é um ser capaz de influenciar outras pessoas. Para Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972, p. 42), “a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas”. Bem similar à definição de Chiavenato (2004, p. 448), que a define como “uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Já para Bennis e Nanus (1988, p. 15), os líderes “são aqueles que delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas formas de atuar”. Ramos (1989, p.146) afirma que o líder é “um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais”. Mais recentemente, novas visões vieram para agregar ao conceito de liderança, baseadas não só nos resultados, mas também ao alinhamento com a missão da empresa, dos colaboradores e até dos clientes. Para Blanchard et. al. (2007, p. 15), por exemplo, a liderança é “a capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior”, “não deve ser exercida apenas por um ganho pessoal ou para atingir objetivos, deve ser um propósito muito maior”.

Um conceito bem abrangente é o de Bass (1990, p.11), “a liderança tem sido concebida como centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições”. A definição de liderança vem se modificando de acordo com o período em que é estudada. Isso porque as concepções acerca de liderança já mudaram bastante desde que esse construto ganhou popularidade no meio acadêmico.

### 2.2.1 Teoria dos Traços

A primeira abordagem em relação à liderança começou com os estudos acerca das características que definiriam o melhor líder. Thomas Carlyle (1841) propôs a teoria de liderança do “grande homem”, segundo a qual o líder era uma pessoa dotada, hereditariamente, de qualidades únicas que o diferenciavam dos seus seguidores. Essa tendência orientou os estudos desde o início do século XX até o fim dos anos 40. O objetivo da pesquisa de identificar líderes através de traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade não foi atingido. Por exemplo, uma revisão de 20 trabalhos nessa linha, feita no final dos anos 60, levantou quase 80 traços de liderança, mas apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos. Os sete traços que mais pareciam diferenciar os líderes dos não-líderes eram: ambição, energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho. Contudo, a capacidade para prever liderança a partir desses traços continua modesta. (ROBBINS, 2005)

Em face das dificuldades de compreensão e explicação do fenômeno a partir de um enfoque restrito, os estudos passaram a focalizar o comportamento dos indivíduos enquanto atuavam como líderes, caracterizando-se, assim, um segundo momento, denominado tendência comportamental.

### 2.2.2 Teorias Comportamentais

Essa tendência se desenvolveu a partir do pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos subordinados decorrem do modo como o líder se comporta e do que ele faz. A abordagem comportamental possui implicações completamente diferentes da dos traços: se a teoria dos traços tivesse sido comprovada, as organizações investiriam em achar a pessoa “certa” para ocupar posições formais. Em comparação, os resultados advindos da teoria comportamental implicariam em identificar os determinantes

críticos dos comportamentos dos líderes, sendo possível treinar pessoas para liderança em vez de acreditar que elas nascem líderes.

Entre os principais estudos, encontram-se os desenvolvidos na *Ohio State University* e na *Michigan University*. Na pesquisa de Ohio, dois fatores, denominados *estrutura de iniciação* e *consideração*, responderam pela maioria dos comportamentos de liderança. O primeiro se refere à expansão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. O segundo é descrito como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com o sentimento deles. Já na pesquisa de Michigan, as duas dimensões propostas foram: *orientação para o empregado* e *orientação para produção*. Os líderes orientados para funcionários foram descritos como enfatizadores das relações interpessoais, aceitando diferenças entre membros do grupo. Os líderes orientados para produção enfatizavam aspectos relacionados à tarefa, aspectos técnicos e práticos do trabalho, sendo que as pessoas eram somente um meio para se atingir um objetivo.

O grid gerencial elaborado por Blake e Mouton (1989) foi elaborado de forma a traduzir as abordagens citadas; porém, o estudo não gerou maior conhecimento científico já que não agregou conhecimento: o líder 9.9 (orientado para pessoas e tarefas) não é necessariamente o melhor líder. Como as abordagens com as duas dimensões não conseguiram apreender a liderança de modo apropriado, a consideração dos fatores situacionais que influenciam o sucesso ou fracasso entra em cena. O contexto na qual é exercida a liderança começa a ser analisado juntamente aos comportamentos do líder, fazendo surgir a terceira tendência, denominada tendência contingencial.

### 2.2.3 Teorias Contingenciais

Diversos estudos atuais envolvem a análise contextual da liderança; porém, uma coisa é dizer que a eficácia da liderança é dependente da situação, outra é ser capaz de isolar tais condições situacionais. Dentre os modelos propostos está o de Fred Fiedler (SIQUEIRA, 2014), que pressupõe que o estilo do líder é fixo; portanto,

ele deve ser colocado na situação em que seu estilo se mostre mais eficaz. Essa teoria leva em consideração dimensões do comportamento do líder (orientado para pessoas e orientado para tarefas) e critérios situacionais (relações líder-membro, estrutura da tarefa e poder da posição).

Enquanto o modelo de Fiedler pressupõe a imutabilidade do estilo de liderança, o de Vroom e Yetton (SIQUEIRA, 2014) prega que o líder pode ajustar seu estilo a diferentes situações de acordo com a estrutura da tarefa. Decorrem deste modelo cinco estilos básicos de liderança: 1. autocrático I (o líder toma a decisão por si só); 2. autocrático II (o líder obtém informação de subordinados e então toma a decisão por si só); 3. consultador I (o líder obtém informação e colhe idéias de seus subordinados, mas toma a decisão por si só); 4. consultador II (o líder compartilha o problema como um grupo e toma a decisão); e 5. grupo II (o líder compartilha e toma a decisão como um grupo).

Outro modelo, que se baseia nas mesmas dimensões do estudo de Fiedler, é o da Liderança Situacional (Hersey; Blanchard, 1986). Porém, combina os critérios como “alto” ou “baixo”, gerando quatro estilos de comportamentos:

1. determinar (o líder diz o que deve ser feito);
2. persuadir (o líder diz o que deve ser feito e apóia o subordinado);
3. compartilhar (o líder facilita e comunica de modo que líder e subordinado tomem decisão partilhada);
4. delegar (o líder oferece pouca direção e apoio).

A maturidade dos funcionários é o aspecto situacional nesse modelo, ou seja, o comportamento do líder dependerá da capacidade e disposição de seus seguidores. São identificados quatro tipos de seguidores de acordo com a classificação do comportamento do líder, respectivamente: 1. incapaz e disposto; 2. incapaz e indisposto; 3. capaz e indisposto; e 4. capaz e disposto.

Algumas pesquisas vêm estudando o enfoque do seguidor na compreensão da liderança, já que é o seguidor quem define ou reconhece a manifestação da liderança. A liderança não está no indivíduo em si, mas decorre da atribuição feita pelos demais (SIQUEIRA, 2014). Segundo Robbins (2002), esses estudos deixam de lado a complexidade teórica e veem a liderança mais do modo como um leigo

trata do assunto. As teorias carismáticas, assim denominadas, revelaram duas concepções que valem a pena ser evidenciadas: a liderança carismática e as lideranças transacional e transformacional.

A teoria da liderança carismática (ROBBINS, 2005) defende que os seguidores fazem atribuições de capacidades heroicas ou extraordinárias à liderança quando observam certos comportamentos. Cinco características foram levantadas por Conger e Kanungo (*apud* ROBBINS, 2005) que permitem distinguir os líderes carismáticos: eles têm visão, estão dispostos a correr riscos por essa visão, exibem comportamentos não convencionais, são sensíveis às limitações ambientais e engajados com a necessidade de seus liderados.

A liderança transacional relaciona-se com a carismática, estimulando a mudança a partir da visão de futuro, do carisma, da capacidade de comunicação com seus colaboradores. A preocupação das pesquisas sobre liderança transacional é delinear um modelo específico de estilo que, mesmo sendo universal, presume-se ser particularmente adequado ao atual contexto de intensas mudanças e descontinuidades pelo qual as organizações contemporâneas estão sujeitas (DRUCKER, 1970). Além disso, o modelo transacional é centrado na suposição de que a liderança é um fenômeno dual – ou seja, se explica necessariamente pela relação entre líder e liderados, e não apenas pelo entendimento do comportamento dos líderes (BURNS, 1978).

Enquanto a liderança transformacional corresponde à liderança centrada no desenvolvimento dos seguidores - de maneira a permitir que esses adotem um comprometimento com valores coletivos, a transacional consiste na capacidade do líder em atender os interesses particulares dos seguidores. Esta se assemelha aos conceitos de liderança decorrentes da abordagem comportamental: dois tipos básicos de líderes (voltado para tarefas e voltado para pessoas de acordo com a situação). Para Burns (1978), os líderes transacionais são aqueles que enfatizam sua capacidade de influência no poder de garantir atendimento das necessidades que os seguidores apresentem, seguindo uma lógica utilitarista de recompensa e punição, ou mesmo de barganha.

Burns enfatiza que o modelo de líder transacional, por não ter uma preocupação com o desenvolvimento moral dos seguidores, geralmente atende às necessidades mais baixas da hierarquia de Maslow (fisiológicas, de segurança, sociais e de

estima), que, geralmente, dizem respeito a expectativas contratuais (BASS, 1985). Já os líderes transformacionais, segundo Burns (1978), inspiram moralmente seus seguidores, e, assim fazendo, estimulam o desenvolvimento de necessidades de autorrealização e comprometimento com valores e interesses coletivos. Como sugerem Dvir et. al., (2002, p. 736), “diferentemente dos líderes transacionais, que se concentram no atendimento de necessidades atuais, os líderes transformacionais fazem emergir necessidades latentes”. Sob o ponto de vista do desenvolvimento moral, o líder transformacional leva seus seguidores a transcender seus interesses próprios em nome dos valores da coletividade na qual estão inseridos. Para tanto, eles utilizam competências tais como a inspiração visionária, a comunicação e o “empoderamento” (BURNS, 1978; BASS, 1985; DVIR et. al., 2002).

Sá e Lemoine (1998) realizaram um estudo com organizações brasileiras com o intuito de correlacionar o estilo de liderança adotado e seu impacto no comprometimento organizacional. Os autores verificaram que o nível de comprometimento é mais elevado nas empresas de liderança managerial em relação às de liderança taylorista. O sistema de controle no modelo taylorista se reporta à Teoria X de McGregor (1960): se os superiores pensam que a maioria dos empregados é irresponsável, preguiçosa e se neles não confiam, não podem evitar a necessidade de comandá-los e de controlá-los de maneira rígida. Já o modelo managerial valoriza a simplicidade das relações interpessoais, a legalidade entre direção e serviços e a confiança entre os participantes; o trabalho é substituído pela contribuição de cada um (PETER, WATERMAN; 1992).

## 2.3 Estudos Atuais Acerca do Tema

Quadro 1: Estudos atuais acerca do tema

Autores	Título	Ano	Variável Dependente	Variáveis Independentes	Principais Resultados	Conclusões Principais
Bastos e Menezes	Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional?	2010	Intenção de permanecer na empresa	Comprometimentos Organizacionais Afetivo e Instrumental	a. a medida de intenção de permanência na organização não pode ser predita significativamente por nenhuma das variáveis que compõem a base instrumental; b. a variável que prediz mais fortemente a permanência é a base afetiva; c. as intenções comportamentais de permanência nas organizações não são constituintes do comprometimento organizacional.	A intenção de permanecer na organização, também um vínculo social, não pressupõe proatividade em relação à empresa, ficando fora do construto comprometimento organizacional. Apesar "seria muito custoso pra mim trocar de organização" ser o preditor mais forte das intenções de permanência, pode-se verificar que sua maior correlação ocorre com a dimensão afetiva. Ou seja, a intenção de permanecer na organização é um consequente do comprometimento organizacional, quando conceitualizado a partir de sua base afetiva e não da sua base instrumental.



Autores	Título	Ano	Variável Dependente	Variáveis Independentes	Principais Resultados	Conclusões Principais
Borges, Marques e Adorno	Investigando as Relações entre Políticas de RH, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho	2005	Políticas de Recursos Humanos (comunicação, condições de trabalho e segurança, plano de carreira, qualidade de vida no trabalho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração)	Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional	Há uma grande influência das políticas de recursos humanos na satisfação do trabalhador e no comprometimento; porém, não foi identificada influência consistente em relação à natureza da tarefa.	Em relação à variável comprometimento, a pesquisa revelou que os funcionários estão mais comprometidos afetivamente do que normativamente. A satisfação com a segurança, a possibilidade de crescimento e supervisão alcançou índices elevados. As sete políticas de RH se mostraram de fundamental importância na composição das atividades do departamento de gestão de pessoas.
Akhigbe, Finelady e Felu	Estilo de Liderança Transacional e Satisfação do Empregado no Setor Bancário Nigeriano	2014	Liderança Transacional	Satisfação no Trabalho	Há uma positiva e significativa relação entre todas as dimensões do estilo de liderança transacional e a satisfação do empregado, exceto por gestão passiva por isenção.	Recompensas contingenciais e gestão ativa por isenção realçam a satisfação do empregado; porém a gestão passiva por isenção não afeta a satisfação.

Autores	Título	Ano	Variável Dependente	Variáveis Independentes	Principais Resultados	Conclusões Principais
Ribeiro e Bastos	Comprometimento e Justiça Organizacional: o Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas	2010	Características Demográficas, Percepção de Justiça Distributiva, Recompensas	Comprometimento Organizacional	As correlações entre as dimensões de comprometimento e de justiça foram congruentes, confirmando a intensa correlação entre os tipos afetivo e normativo. A relação mais forte se deu com a dimensão normativa.	Ficou demonstrado o poder de influência de recompensa sobre as médias de comprometimento e de justiça distributiva. A correlação mais intensa ocorreu entre a justiça distributiva e o comprometimento normativo, afastando-se da hipótese que apontava, com base em estudos anteriores, a dimensão afetiva.
Martins e Fiuza	A Influência das Políticas de Gestão de Pessoas no Comprometimento Organizacional e na Satisfação no Trabalho dos Colaboradores da Livraria Cultura	2009	Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho	Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas	As políticas de GP são preditoras do comprometimento organizacional e mais ainda da satisfação no trabalho.	A política de envolvimento foi a melhor preditora do comprometimento afetivo, da satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho, enquanto que a política de recompensas foi a melhor preditora do comprometimento calculativo e normativo, da satisfação com o salário e com promoções. Em tese, esta pesquisa confirmou a influência da percepção das políticas de GP tanto no comprometimento organizacional quanto na satisfação no trabalho.

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Variável Dependente</b>	<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Principais Resultados</b>	<b>Conclusões Principais</b>
Duarte e Papa	A Utilização da Liderança Situacional como Diferencial Estratégico para as Organizações Contemporâneas	2011	Conhecimento das Práticas de Liderança Situacional	Alinhamento das Práticas de Liderança Situacional	Apesar de não haver conhecimento conceitual aprofundado sobre o tema Liderança Situacional e suas peculiaridades, os líderes da “Empresa X” são capazes de adotar suas características.	Para ser um líder situacional, não é fundamental o conhecimento conceitual sobre o tema; entretanto, é fundamental o alinhamento com as práticas contemporâneas, visto que cabe à liderança o papel de diagnosticar, flexibilizar e estabelecer parceria para o desempenho e desenvolvimento de equipes autogeridas, de alta performance.
Isidro e Guimarães	Estilos de Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Análise de suas Relações em uma Organização Financeira	2008	Estilos Gerenciais	Mecanismos de Aprendizagem em Organizações	O estilo de liderança orientado para o relacionamento é um importante preditor de ações de aquisição, compartilhamento e codificação e controle de conhecimentos, que favorecem a aprendizagem em organizações.	Ficou demonstrado o potencial que o comportamento gerencial influencia os processos de implantação e manutenção de mecanismos de aprendizagem, bem como no desenvolvimento e consolidação de uma cultura alinhada com a essência do aprender: a experiência, isto é, fazer, errar e corrigir o comportamento, havendo a predominância do estilo Relacionamento em termos de influência sobre as percepções sobre os mecanismos de aprendizagem em organizações.

Autores	Título	Ano	Variável Dependente	Variáveis Independentes	Principais Resultados	Conclusões Principais
Meleiro e Siqueira	Os Impactos do Suporte do Supervisor e de Estilos de Liderança sobre Bem-estar no Trabalho	2005	Suporte do Supervisor, Estilo de Liderança	Bem-Estar no Trabalho (Comprometimento Organizacional Afetivo e Satisfação no Trabalho)	O nível de bem-estar no contexto de trabalho depende mais do apoio ofertado pelos supervisores do que dos estilos de liderança adotados pelas chefias.	Os impactos produzidos por percepção do suporte do supervisor e por fatores de estilo de liderança sobre o bem-estar no trabalho são todos positivos. Isto significa que o bem-estar no trabalho pode crescer na medida em que os subordinados fortalecem a crença de que seus superiores imediatos os apóiam, oferecendo ajuda quando for necessário, bem como se preocuparem com o seu bem-estar e satisfação, procurando criar significado no trabalho. Além disso, níveis mais elevados de bem-estar no trabalho ocorreriam se o supervisor adotasse estilo de liderança voltado para o relacionamento.
Santana, Paschoal e Gosendo	Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários	2012	Suporte do Supervisor, Estilo de Liderança	Bem-Estar no Trabalho	Tanto os estilos gerenciais quanto o suporte para ascensão, promoção e salários apresentam associações significativas com o bem-estar no trabalho.	O suporte apresentou as associações mais fortes com os fatores de bem estar, e foi seu principal preditor. Assim, quanto mais positiva é a percepção de suporte, maiores são o afeto positivo e a realização do trabalhador, e menor é o afeto negativo. Ações e práticas da organização parecem ser mais importantes para o bem-estar laboral do que comportamentos específicos de gestores.

Autores	Título	Ano	Variável Dependente	Variáveis Independentes	Principais Resultados	Conclusões Principais
Botelho e Paiva	Comprometimento Organizacional: um Estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	2011	Dificuldades enfrentadas pela organização diante da substituição e diminuição do quadro funcional	Comprometimento Organizacional	Os empregados do Tribunal apresentam relativamente baixo comprometimento afetivo, normativo e calculativo.	Os resultados da pesquisa sugerem que os servidores do Fórum Lafayette encontram-se descomprometidos em função da falta de infraestrutura, a sobrecarga de trabalho, a falta de perspectivas no plano de carreira e principalmente a falta de valorização do servidor. Percebe-se que os principais fatores a mantê-los ligados à instituição são a estabilidade e os benefícios adquiridos, o que pode justificar os valores extremamente baixos encontrados para o que se considera um comprometimento forte do servidor com a organização.

Fonte: Própria autora

### 3 MÉTODO

Essa pesquisa empírica parte de uma evidência inicial para comprovar o método científico já editado por Siqueira (2008; 2014) a fim de relacionar o estilo de liderança ao tipo de comprometimento organizacional, sendo, portanto, desenvolvida sob um delineamento correlacional. A abordagem se apresenta predominantemente de maneira quantitativa por meio de levantamento. O procedimento de coleta de dados se dará com questionários anteriormente validados que contêm um conjunto de alternativas de respostas no intuito de se obter aquela que melhor representa o ponto de vista da pessoa entrevistada.

A pesquisa é descritiva, ou seja, um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema. A pesquisa descritiva é normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/problema escolhido (SANTOS; 2007). No caso em questão buscou-se relacionar os construtos liderança e comprometimento organizacional de maneira a descrever o fenômeno da correlação entre eles, sendo a liderança a variável independente e o comprometimento organizacional a variável dependente.

O instrumento de pesquisa foi dividido em cinco partes, a primeira foi constituída de perguntas que ajudam a traçar o perfil dos funcionários, porém sem identificá-los. A segunda, a terceira, a quarta e a quinta partes são as escalas validadas por Siqueira (2008; 2014), respectivamente, a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA, a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativa – ECOC, a Escala de Comprometimento Organizacional Normativo – ECON, e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG. O respondente é instruído a atribuir uma nota em escala Likert (1= discordo totalmente; 2= discordo, 3= nem concordo nem discordo, 4= concordo, e 5= concordo totalmente) de acordo com o quanto a afirmação corresponde ao real sentimento.

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA) é uma medida unidimensional que permite avaliar a intensidade com que um empregado nutre sentimentos positivos e negativos frente à organização que o emprega (SIQUEIRA, 2008). Portanto, ela permite aferir o compromisso de base afetiva. A ECOA pode ser

utilizado em investigações científicas ou situações práticas de avaliação, quando for necessário mensurar o grau de comprometimento afetivo nutrido pelo empregado.

As crenças de um empregado acerca de perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com uma organização podem ser avaliadas por meio da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativa (ECOC), (SIQUEIRA, 2008). Tais crenças constituem o compromisso de base calculativa traduzido em uma medida multidimensional – perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais.

A concepção psicológica de comprometimento organizacional normativo está assentada em uma esfera cognitiva, pressupondo-se que o trabalhador normativamente comprometido acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização, devendo se comportar de forma que possa demonstrá-los. Assim, entende-se que uma forma mais adequada de avaliar este estilo de compromisso seja por meio de frases que possam representar crenças dos trabalhadores sobre suas obrigações e deveres morais para com a organização (SIQUEIRA, 2008). Com base nessa compreensão foram elaboradas oito frases para compor a versão inicial da Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON).

Os comportamentos relativos aos estilos de liderança usados na composição da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) apoiados por estudo exploratório realizado por Melo (1999) foram submetidos a uma análise de conteúdo, resultando nas seguintes categorias: abertura para participação, avaliação de desempenho, centralização, comunicação, delegação de competência, direção, descentralização, flexibilidade, justiça, objetividade, organização, orientação, planejamento, reconhecimento, relacionamento e valorização. Esses dados indicam que a percepção dos respondentes focaliza gestores com atuação transacional.

De acordo com a liderança transacional, pode-se estabelecer três dimensões, que, em conjunto com os focos de liderança, geram a EAEG (SIQUEIRA, 2008). A primeira dimensão é tarefa – ênfase nos aspectos técnicos da função, a segunda é relacionamento – ênfase nas relações interpessoais, e a terceira é situação – flexibilidade do líder para se adaptar seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos de seus subordinados considerando três elementos

fundamentais: a tarefa, o relacionamento e a capacidade/ interesse para realização do trabalho.

Esses questionários foram disponibilizados na *Internet*, por meio do *website Survey Monkey*, para acesso simples do público alvo e também foram feitas visitas a agências bancárias. A maior parte da amostra é de Dessa forma, os dados captados são primários, traduzidos diretamente dos respondentes das instituições bancárias abarcadas nesse estudo.

A pesquisa contou com a participação de funcionários dos seguintes bancos: Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal, o Banco de Brasília, o Bradesco, o Santander e o Itaú. Os bancos mencionados – com exceção do Banco de Brasília – formam o chamado “Consolidado Bancário I”, sendo os principais bancos no país com participação, juntos, de mais de 80% do montante em circulação no sistema bancário brasileiro (BACEN, 2016).

A pesquisa foi realizada com 118 (cento e dezoito) respondentes em Brasília, no período de dezembro de 2015 a fevereiro de 2016, sendo que 102 (cento e dois) questionários foram aproveitados desse total.

O perfil amostral não probabilístico é composto basicamente de funcionários com chefes imediatos. Com o intuito de padronizar o tipo de funcionário que iria responder a pesquisa, deu-se preferência por bancários de agências, dado que as organizações estudadas são complexas e multiniveladas. Dessa maneira, garantem-se uma redução nos níveis hierárquicos e uma melhor delimitação do grupo de bancários analisados, mesmo tratando-se de várias instituições, contribuindo também para uma convergência no perfil dos respondentes.

O recorte temporal é transversal devido à impossibilidade do acompanhamento estendido das instituições para verificação das mudanças de nuances na liderança. Sendo assim, assemelha-se a um retrato da liderança e do comprometimento na empresa no presente momento.

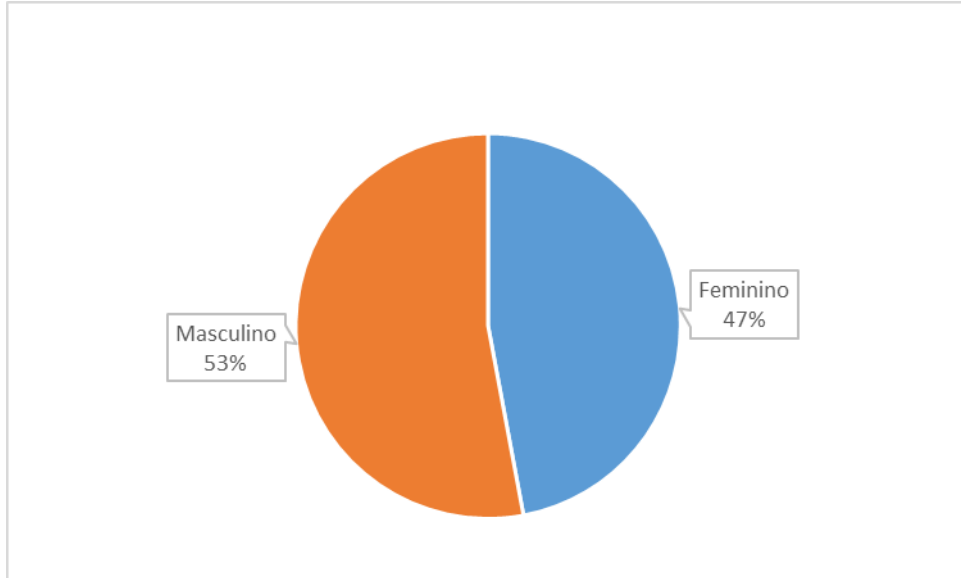
Para resumir os dados, o procedimento de análise escolhido é a estatística descritiva com o objetivo de revelar a realidade nos bancos brasileiros no que diz respeito à liderança e ao comprometimento.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para melhor embasar este estudo, foi aplicado questionário com 102 empregados de instituições bancárias, cujos resultados estão expressos nos gráficos a seguir.

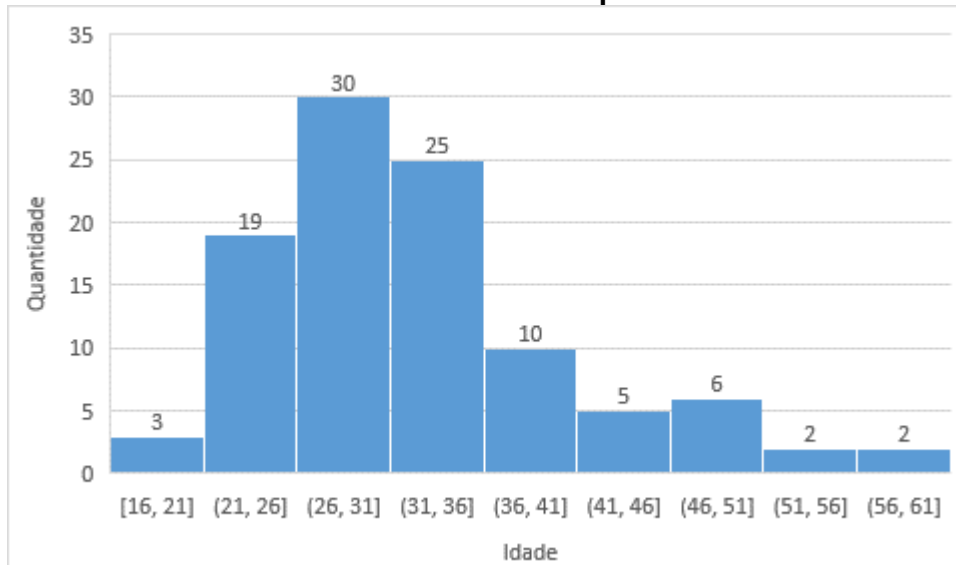
**Gráfico 1 – Sexo do Respondente**



FONTE: PESQUISA DE CAMPO/AUTORA

No tocante ao sexo dos respondentes, o Gráfico 1 mostra um equilíbrio, ou seja, uma diferença de apenas 6% entre os sexos.

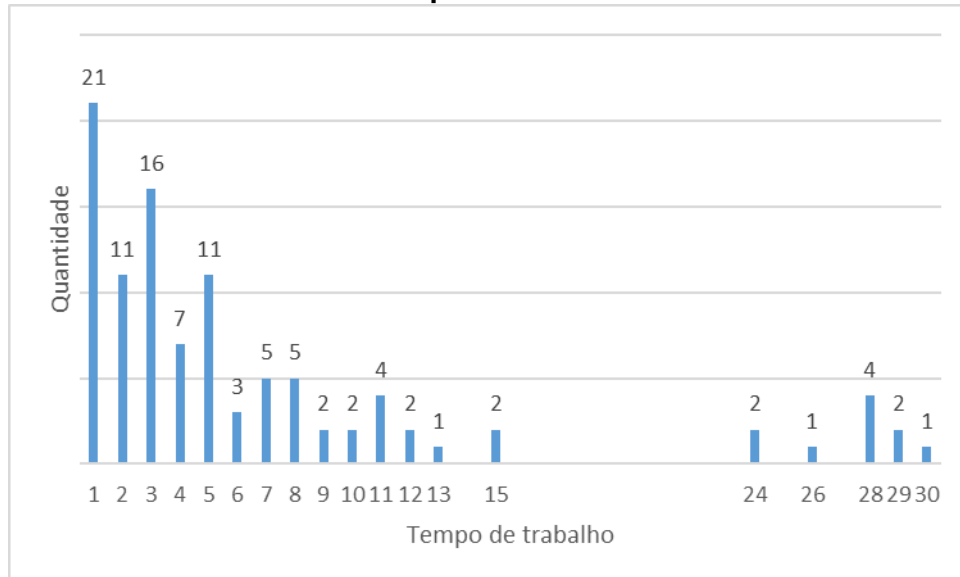
**Gráfico 2 – Idade dos respondentes**



FONTE: PESQUISA DE CAMPO/AUTORA

Dentre as idades dos bancários 30 pessoas tinham entre 26 e 31 anos, 25 estava situado entre 31 e 36 anos e 19 participantes possuíam de 21 a 26 anos, totalizando mais da metade.

**Gráfico 3 – Tempo de trabalho no banco**



FONTE: PESQUISA DE CAMPO/AUTORA

Muito embora o índice mais baixo quanto ao tempo de trabalho em sua atividade seja para aqueles com 30 anos, de outra sorte o primeiro lugar em tempo de casa é para o grupo que possui apenas 1 (um) ano de banco, seguido do segundo lugar, com 3 anos, seguido do 3º. Lugar, com 2 anos, representando dos bancários.

### **Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA**

Nesta primeira parte da pesquisa, buscou-se analisar a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO A) na qual estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. A intenção é demonstrar o quanto cada entrevistado sente estes sentimentos.

O *ranking* médio foi obtido pela soma dos valores preenchidos em cada item do questionário dividido pela quantidade de itens da Escala Likert, gerando desta forma valores médios situados entre 1 e 5. Os valores entre 5 e 4 indicam um comprometimento afetivo do empregado com a empresa. Valores de 3,9 a 3 sinalizam que o empregado pode estar indeciso quanto ao seu vínculo afetivo junto

à empresa. Médias entre 2,9 e 1 sugerem um menor comprometimento afetivo (SIQUEIRA, 2008).

**Tabela 1 – ECOA**

<i>A empresa onde trabalho faz-me sentir...</i>	
Questão	Ranking Médio
1. Confiante nela	3,56
2. Desgostoso com ela*	3,60
3. Entusiasmado com ela	3,16
4. Fiel a ela	3,69
5. Apegado a ela	3,19
6. Orgulhoso dela	3,48
7. Contente com ela	3,30
8. Responsável por ela	3,62
9. Distante dela*	3,88
10. Dedicado a ela	3,73
11. Entusiasmado com ela	3,11
12. Preocupado com ela	3,45
13. Encantado com ela	2,83
14. Desiludido com ela*	3,34
15. Envolvido com ela	3,59
16. Fascinado por ela	2,89
17. Interessado por ela	3,01
18. Animado com ela	3,01

FONTE: PESQUISA DE CAMPO/AUTORA

Observando o escore geral médio de 3,36 entende-se que existe uma indecisão por parte dos funcionários quanto ao seu vínculo afetivo para com a empresa. Relativo às questões de cunho negativo sinalizadas na tabela com um “\*” tiveram seus valores invertidos, a média obtida nos itens 2, 9, e 14 estão de acordo com as demais perguntas correlacionadas.

### **Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC**

Nesta segunda etapa da pesquisa foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC, onde as frases falam de algumas perdas e dificuldades que o empregado teria caso pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. O intuito é de saber o quanto o empregado concorda ou discorda de cada frase.

**TABELA 2 – ECOC**

<i>Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena por que...</i>	
<i>Questão</i>	<i>Ranking Médio</i>
1. Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	3,11
2. Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.	2,82
3. Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa.	3,39
4. Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com meu cargo atual	2,47
5. Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.	2,58
6. Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.	2,43
7. Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.	2,56
8. Eu deixaria para trás tudo o que já investi nessa empresa.	2,74
9. Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	2,47
10. Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.	2,41
11. Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados	3,65
12. Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.	3,31
13. Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.	2,58
14. Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.	2,25
15. Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	2,44

FONTE: PESQUISA DE CAMPO/AUTORA

Os conceitos analisados pelo questionário de ECOC foram divididos em: **Perdas sociais no trabalho** (itens 3, 4, 5, 6), **perdas de investimento feito na organização** (itens 2, 7, 8), **perdas de retribuições organizacionais** (itens 1,11 e

12) e **perdas profissionais** (itens 9, 10, 13, 14, 15). O escore de cada grupo foi obtido através da média de cada um dos itens presentes no grupo (SIQUEIRA, 2008).

Para o entendimento de perdas sociais no trabalho, obteve-se o escore médio de 2,17, podendo interpretar então que o empregado não tem medo de perder a estabilidade, prestígio e cargo nem mesmo o contato com colegas de trabalho e sua liberdade.

No grupo referente às perdas de investimentos feitos na organização observou-se o valor de escore médio de 2,71, o que poderia significar que o empregado também não tem o receio de perder os esforços investidos para chegar à empresa em que se encontra assim como todo o tempo investido caso fosse demitido.

Quanto às perdas de retribuições organizacionais chegou-se ao valor de 3,36, o que sinaliza que o trabalhador tem incertezas quanto à perda do salário bom ou benefícios oferecidos pela empresa.

O grupo de perdas profissionais apresentou escore médio de 2,43 sugere que para os trabalhadores a eventual perda do emprego prejudicaria sua carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa perdendo o prestígio.

### **Escala de Comprometimento Organizacional Normativo – ECON**

Na terceira parte da pesquisa, utilizou-se da Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON) para avaliar os entrevistados. Para tal, foram apresentadas frases relativas à empresa onde o mesmo trabalha e foi pedido para que identificasse o quanto concorda ou discorda delas.

**TABELA 3 – ECON**

<i>A seguir são apresentadas frases relativas à empresa onde você trabalha. Indique o quanto você concorda ou discorda delas.</i>	
<i>Questão</i>	<i>Ranking Médio</i>
1. Continuar trabalhando nessa empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	2,71
2. É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.	2,05
3. Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	2,05

4. Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.	2,70
5. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.	1,85
6. É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.	2,08
7. Esta empresa já fez muito por mim no passado.	2,42

FONTES: PESQUISA DE CAMPO/AUTORA

Para o escore médio geral da ECON se espera valores próximos a 5 por indicar um maior comprometimento normativo, na análise do relatório aplicado se observou o valor médio de 2,26, indicativo de baixa crença por parte do trabalhador quanto as suas obrigações e deveres morais. Destaque para o item 5, que apresentou média de 1,85 evidenciando que seus funcionários não veem problemas em trabalhar para outras empresas.

### Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG

Na quarta parte da pesquisa, buscou-se avaliar os comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Para isso utilizou-se da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG. Foi pedido para que cada entrevistado examinasse a descrição e indicasse o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.

**TABELA 4 – EAEG**

<i>O meu chefe...</i>	
Questão	Ranking Médio
1. É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	3,80
2. É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	3,54
3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	3,63
4. Coloca o trabalho em primeiro lugar.	3,50
5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	3,51
6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	3,74
7. É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	3,70
8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	3,69
9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	3,90

10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	3,78
11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	3,71
12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	3,70
13. Demonstra confiança nos subordinados.	3,77
14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	3,98
15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	3,73
16. Mostra-se acessível aos subordinados.	3,86
17. Valoriza o respeito à autoridade.	3,92
18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	3,78
19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	3,79

FONTE: PESQUISA DE CAMPO/AUTORA

Os itens 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16, 19 foram classificados no **fator de relacionamento**, estes itens apresentaram médias superiores a 3 caracterizando uma boa percepção do subordinado quanto ao comportamento do gestor, entendendo-o como atencioso, compreensivo e solidário. Destacando-se o item 16 por apresentar média de 3,86 entendendo que seus gestores conseguem se mostrar acessíveis na maioria dos casos.

O **fator situacional**, itens 3, 9, 15 e 18, representa a forma como o gestor encara as liberdades dos subordinados, os itens desse fator também apresentaram médias superiores a 3, entendendo-se que os gestores entendem as liberdades necessárias para realizar suas tarefas sempre que se mostram seguros ou motivados para tais. Destacando o item 9 com média de 3,90 para liberdade aos que se mostram confiantes nas atividades executadas.

O **fator tarefa** de itens 4, 7, 8, 12, 14 e 17 trata das normas, valores e hierarquias. Os itens avaliados apresentaram média superior a 3 indicando um compromisso do gestor com relação a estes itens evidenciando o foco em metas e no bom relacionamento com hierárquico com os seus subordinados. A assertiva 14 obteve a maior média geral 3,98 para os pedidos de observância das regras e normas da empresa.

Apesar de não ter sido encontrada nenhuma correlação expressiva entre o estilo de liderança e qualquer tipo de comprometimento organizacional, houve algumas

correlações relevantes. Os itens 04, 10, 15 e 17 do questionário ECOA obtiveram um índice de 0,84 de correlação de Pearson demonstrando que características como fidelidade, dedicação, envolvimento e interesse estão intimamente associadas. Assim como os itens 02 e 03 do questionário ECON ( $r: 0,84$ ), aferindo que a sensação do colaborador de obrigação de trabalhar para a empresa específica vem atrelada à percepção de justiça das condições oferecidas pela empresa em questão. Outra correlação notória ( $r: 0,82$ ) indica que os chefes que dão liberdade de trabalho aos subordinados que se estão motivados para a realização de determinada tarefa também se mostram acessível a esses subodinados – itens 16 e 18 do questionário EAEG.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem implicações em projetos baseados em estratégia de comprometimento da força de trabalho para a busca de resultados empresariais e de vantagens competitivas sustentáveis. O envolvimento dos colaboradores com os objetivos da empresa favorece a consecução de resultados; nesse sentido, é importante identificar quais os acontecimentos ou as ações que influenciam um ambiente, tornando-o propício para as metas propostas serem alcançadas.

A monitoração do comprometimento constitui uma ação importante para verificar até que ponto as necessidades da organização e de seus colaboradores estariam sendo atendidas. Esse processo permite construir indicadores que mensurem a eficácia organizacional e forneçam subsídios à gestão estratégica de pessoas, possibilitando um papel mais ativo da área de RH e de todos os níveis de gestores.

Os resultados ora obtidos permitem também a elaboração de algumas sugestões estratégicas para o fortalecimento dos vínculos que o funcionário desenvolve com a organização. Nesse sentido, as instituições bancárias podem se atentar para a relativa independência dos fatores do estilo de liderança e das diferentes nuances do comprometimento.

Os funcionários das instituições bancárias classificaram suas chefias como predominantemente voltadas para tarefa. Valores como concordância com as normas organizacionais obtiveram um alto índice na pesquisa. Essa realidade é compreensível já que uma grande parte dos respondentes lida diretamente com valores monetários, procurando se isentar ao máximo de responder por quaisquer procedimentos incorretos que incorram em pagamento da quantia ou até em processo disciplinar. Além disso, a estrutura dos bancos não é flexível, tornando a visão do chefe mais hierarquizada – vigorando prazos, disciplina e subordinação.

Apesar disso, a classificação dos chefes como situacionais foi consideravelmente expressiva, indicando que os funcionários também se sentem confortáveis em tomar decisões onde lhes cabem certa autonomia advinda da experiência.

É notável o baixo índice de comprometimento calculativo, normativo e afetivo, respectivamente. Os colaboradores de instituições financeiras não sentem grandes

perdas sociais ou de investimento profissional ao imaginarem trocar de ofício. Por outro lado, as retribuições organizacionais – como salário e benefícios – se mostraram significativos para a permanência do indivíduo na empresa. De maneira geral, os colaboradores não veem maiores contrariedades de trabalhar para outra instituição.

O estilo de comprometimento que mais se destacou foi o afetivo. Mesmo com a alta frequência de sentimentos negativos, tais quais desgosto e distância da instituição, a média pendeu à positividade com a grande quantidade de funcionários demonstrando confiança, fidelidade e dedicação à empresa, se mostrando responsável por ela. É interessante averiguar um maior nível de comprometimento afetivo – dentre os tipos de comprometimento – atrelado a chefes de caráter fortemente voltado a tarefas. Apesar disso, não foi possível correlacionar o estilo de liderança a nenhum dos tipos de comprometimento organizacional – afetivo, calculativo ou normativo. Essa conclusão corrobora os demais estudos sobre o tema acerca dos antecedentes de cada tipo de comprometimento, nos quais a liderança não aparece como antecedente ou consequência de nenhum.

Foi particularmente difícil encontrar literatura que discorresse mais sobre os focos do comprometimento – organizacional, com carreira/ profissão e com o sindicato. Como sugere Fiuza (2003), o estudo do construto comprometimento ainda deve ser estudado a partir de uma ótica multidimensional, a fim de que essas vertentes também possam ser mensuradas nas publicações acadêmicas.

Essa pesquisa foi geograficamente restrita e a quantidade de respondentes de cada instituição foi bastante incongruente. Dado que cada organização possui um clima diferenciado, tratar todos os respondentes como uma parcela de um mesmo departamento (que configuraria um mesmo ambiente a todos) é limitante. Seria proveitoso repetir o experimento em cada instituição financeira em nível nacional e depois comparar os resultados a fim de obter uma margem mais aproximada da realidade e uma maior compreensão da relação entre liderança e comprometimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise. Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 3, p. 268-286, 2012.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BARBOSA, Solange L.; FARIA, José Henrique de. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. **Florianópolis: Enampad**, 2000.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASTOS, Antonio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida GA; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BASTOS Antonio Virgilio; MENEZES Igor Gomes. **Intenção de permanência na organização**: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional?. *Estudos de Psicologia*, 15(3), setembro-dezembro/2010, 299-307.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. **Reunião anual de psicologia**, v. 19, p. 236, 1989.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, Antonio Virgílio Bittencourt BASTOS, and José Carlos ZANELLI. "Psicologia, organizações e trabalho no Brasil." *Porto Alegre: Artmed* (2004).

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 85-106, 2001.

BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt; SIMÕES, Auripebo Berrance. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. Editorial Harbra, 1988.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. O grid gerencial III. **São Paulo: Pioneira**, 1989. Hersey; Blanchard, 1986

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

CAPGEMINI, EFMA. World Retail Banking Report 2015. Acesso em: 25 Out 2016. Disponível em: <<https://www.capgemini.com/thought-leadership/world-retail-banking-report-2015>>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamiento organizacional**. International Thomson, 2004.

COHEN, Allan R, FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DECOTIIS, Thomas A.; SUMMERS, Timothy P. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. **Human relations**, v. 40, n. 7, p. 445-470, 1987.

DVIR, Taly et al. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. **Academy of management journal**, v. 45, n. 4, p. 735-744, 2002.

EISENBERGER, Robert et al. Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of applied psychology**, v. 86, n. 1, p. 42, 2001.

GOULDNER, Helen P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, p. 468-490, 1960.

JAROS, Stephen J. et al. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. **Academy of management Journal**, v. 36, n. 5, p. 951-995, 1993.

KANTER, Rosabeth Moss. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. **American sociological review**, p. 499-517, 1968.

LEITE, Nildes R. P.; RODRIGUES, Ana C. A.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G de. **Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, art. 6, pp. 476-495, Oct/Dec. 2014.

LOCKE, E. A. **What is job satisfaction?** Organizational Behavior and Human Performance, V.4, n.4. 1969.

MARTINS, Norberto Montani; SOBREIRA, Rogério. **Os Acordos de Basileia e bancos de desenvolvimento no Brasil: uma avaliação do BNDES e do BNB.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 45(2):349-76, mar./abr. 2011.

MCGREGOR, D.M. (1960), **The Human Side of Enterprise**, McGraw-Hill Book Co., New York, NY.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella and MARQUES, Glenda Michelle. **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil.** Rev. adm. contemp. 2003, vol.7, n.4, pp.187-209.

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

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. **Commitment in the workplace: toward a general model.** Human Resource Management Review, v. 11, n. 3, p. 299- 326, 2001.

MEYER, J.P., PAUNONEN, S.V., GELLATLY, I.R., GOFFIN, R.D., & Jackson, D.N. (1989). **Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts.** Journal of Applied Psychology, 74, 152-156

DE MORAES, Lúcio Flávio Renault; MARQUES, Antônio Luiz; CORREIA-PESQUISADORA-FAPEMIG, Laíse Ferraz. **Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo.** 1998.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of applied psychology**, v. 71, n. 3, p. 492, 1986.

PORTER, Lyman W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of applied psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.

PORTER, Lyman W.; SMITH, Frank J. The etiology of organizational commitment. **unpublished paper, University of California, Irvine**, v. 970, 1970.

PWC - PricewaterhouseCoopers. **Lidando com a adversidade: Empresas se adaptam para sobreviver e vencer. 9ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros. 2013.**

RITZER, George; TRICE, Harrison M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social forces**, 1969.

RIBEIRO, José Adauto; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SALANCIK, Gerald R.; PFEFFER, Jeffrey. An examination of need-satisfaction models of job attitudes. **Administrative science quarterly**, p. 427-456, 1977.

SANTOS, R. A. dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2007.

SIQUEIRA M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre : Artmed. 2008

SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. **Processo de inovação no contexto organizacional**: uma análise de facilitadores e dificultadores. *Brazilian Business Review*, v. 10, n. 3, art. 5, p. 113 -136, 2013.

SWAILES, Stephen. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews*, v. 4, n. 2, p. 155-178, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982. REGO; CUNHA; SOUTO, 2007

WILLIAMS LJ, ANDERSON SE (1991). **Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors**. *J. Manage.*, 17(3): 601-617.