



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA
EIXO INTEGRADO DE MESTRADO/DOCTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIELA CAMPOS BAHIA MOSCON

**AS RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA E ESTABELECIMENTO DE VÍNCULOS DO
TRABALHADOR NAS ORGANIZAÇÕES**

Salvador - Bahia

2013

DANIELA CAMPOS BAHIA MOSCON

**AS RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA E ESTABELECIMENTO DE VÍNCULOS DO
TRABALHADOR NAS ORGANIZAÇÕES**

Tese apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a conclusão do Doutorado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos (UFBA)

Salvador - Bahia

2013

Autorizo a divulgação ou reprodução total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Escola de Administração - UFBA

M896 Moscon, Daniela Campos Bahia.

As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do
trabalhador nas organizações / Daniela Campos Bahia Moscon. – 2013.
154 f.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos.
Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de
Administração, Salvador, 2013.

1. Comprometimento organizacional. 2. Administração de empresas -
Participação dos empregados. 3. Liderança. I. Universidade Federal da Bahia.
Escola de Administração. II. Título.

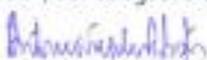
CDD – 658.4092

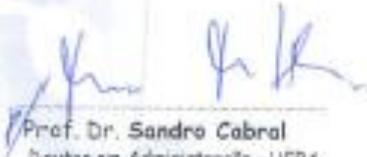
ATA DA DEFESA PÚBLICA DA TESE DE DANIELA CAMPOS BAHIA MOSCON ALUNA DO CURSO DE DOUTORADO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.

Aos vinte e nove dias do mês de agosto do ano dois mil e treze, às dezesseis horas, na sala 20, da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, a comissão julgadora eleita pelo Colegiado deste Núcleo de Pós-Graduação, composta pelos Professores Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, orientador (UFBA/IPS/NPGA), Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros (UFRN), Dra. Diva Ester Okazaki Rowe (EAFBA/NPGA), Dra. Janice Aparecida Janissek (IPS/UFBA) e Drª Sonia Maria Rodrigues Calado Dias (Universidade Boa Viagem/PE), se reuniu em sessão pública deste Colegiado para julgar o trabalho de tese, intitulado "AS RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA E ESTABELECIMENTO DE VÍNCULOS DO TRABALHADOR COM A ORGANIZAÇÃO" de autoria de DANIELA CAMPOS BAHIA MOSCON. Realizada a defesa pública da tese, a aluna foi submetida à arguição pela comissão julgadora e ao debate. Em seguida, a comissão julgadora, após analisar a defesa da tese feita pela aluna, concluiu que este merece ser

APROVADO
Nada mais havendo a ser tratado, esta comissão julgadora encerrou os trabalhos do qual lavrei a presente ata que, após lida e aprovada, vai assinada por mim, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos orientador, pelos demais membros da banca, pelo coordenador deste Núcleo de Pós-Graduação, e pela aluna.

Salvador, 29 de agosto de 2013.

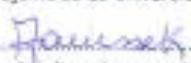

Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos - Orientador
Doutor em Psicologia - UNB
Professor Titular da Universidade Federal da Bahia


Prof. Dr. Sandro Cabral
Doutor em Administração - UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA
Coordenador do NPGA


Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros
Doutor em Administração - USP
Professor Adjunto II da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN


Daniela Campos Bahia Moscon
Doutoranda


Prof.ª Dra. Diva Ester Okazaki Rowe
Doutora em Administração - UFBA
Professora Adjunta II da Universidade Federal da Bahia - UFBA


Prof.ª Dra. Janice Aparecida Janissek
Doutora em Administração - UFBA
Professora Adjunta III da Universidade Federal da Bahia - UFBA


Prof.ª Dra. Sonia Maria Rodrigues Calado Dias
Doutora em Comportamento Organizacional - Georgia State University, Estados Unidos
Professora Titular da Faculdade Boa Viagem

Aos meus filhos, razão principal de tudo que faço,
À minha mãe, pelo amor incondicional e pela certeza de poder contar, sempre,
Ao meu pai, pelo exemplo da busca pelo conhecimento,
Ao meu marido, pela paciência e por ter me dado apoio, desde o início dessa jornada,
Às minhas irmãs, pela amizade e o carinho eternos.

AGRADECIMENTOS

Há quase sete anos atrás decidi fazer uma mudança na minha vida profissional. De lá para cá, muitas foram as conquistas, as realizações, as descobertas, os novos prazeres, e, principalmente as novas amizades. Como sempre, foram as pessoas que conheci e os relacionamentos que mantive os responsáveis pelo sucesso que conquistei com essa mudança. Cada um deu sua contribuição, de forma mais ou menos direta, para que eu tivesse a confiança e disposição necessária para continuar na direção dos planos traçados há sete anos.

De forma mais direta, quero agradecer ao meu querido orientador, Prof^o Antônio Virgílio Bastos, pelo exemplo de dedicação à Universidade e ao avanço do conhecimento, pela seriedade, integridade e caráter, e pela forma respeitosa e carinhosa com que lida com as pessoas, mesmo nos momentos mais difíceis. Fazer parte da sua equipe sempre foi para mim um motivo de grande orgulho que só aumenta a minha responsabilidade ao realizar qualquer projeto acadêmico ou profissional.

Fazer parte do grupo de pesquisas do professor Virgílio, além da honra, me possibilitou conhecer pessoas extremamente competentes que foram decisivas nessa minha caminhada. Agradeço a todos aos que tive a oportunidade de conhecer, e ainda mais àqueles com quem pude trabalhar e trocar experiências, como Janice, Magno, Eliana, Ana Paula, entre outros. Duas dessas pessoas, entretanto foram decisivas, especificamente, para a concretização dessa tese: minha gratidão eterna às duas “Carols”.

À Carol Aguiar agradeço a disponibilidade TODAS as vezes que precisei, me guiando e me conduzindo neste universo das análises quanti, com a paciência de um monge e o carinho de uma amiga verdadeira. Saiba que pode contar comigo sempre, onde quer que você vá. Quanto a Carol Rodrigues, além da inestimável ajuda, agradeço o privilégio de tê-la conhecido e me tornado sua amiga. Certamente foi um dos maiores presentes que essa nova carreira me trouxe. A cada dia que passa aumenta a minha admiração pela pessoa e pela profissional, e o meu orgulho de poder chamá-la de parceira.

Aos membros das bancas de qualificação e defesa, os professores Janice Janisssek (também pelo ombro amigo), Carlos Alberto Medeiros (também pelas ajudas oferecidas na qualificação), Diva Rowe e Sônia Calado Dias pelo cuidado na avaliação e *feedbacks* necessários ao meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Ao curso de Psicologia da UNIFACS, por todos os momentos nos últimos 4 anos e ½, e em especial ao meu “chefe” Wilson Sampaio, pela compreensão, pelo apoio, pela confiança e pelo incentivo sempre, desde que nos reencontramos, 15 anos depois de formados; a todos

os colegas, com quem tenho a oportunidade da troca e do companheirismo diário; e a Jaci, pelo carinho a qualquer hora e por sempre me ajudar, mesmo antes de que eu possa me dar conta de que preciso de ajuda.

Aos meus queridíssimos alunos. Eu AMO conviver com todos vocês e sei que são grandes responsáveis por eu me sentir hoje tão realizada com meu trabalho e com minha carreira. Mas, em especial, gostaria de agradecer ao meu grupo de Iniciação Científica que me apoiou e contribuiu de forma ativa em momentos importantes, como a coleta e digitação dos dados: Rafael Melo, Adriana Monteiro, Amanda Dórea, Iana Aguiar, Danielle Muniz e Viviane Resende. A Adriana e a Sara Cantílio, muito obrigada também por terem facilitado o meu contato com o TRT, fundamental para a realização de parte dessa Tese.

Ao TRT-5 pela abertura em me receber e interesse em contribuir para a realização deste trabalho. Em especial, a Maria Daniela, Itana e a cada um que disponibilizou uma parte do seu dia para responder à pesquisa.

Ao NPGA-UFBA, em especial aos professores Pinho e Sandro, pela confiança que sempre demonstraram pelo meu trabalho. Agradeço também a Anaélia e Dacy pela disponibilidade constante e ajuda sempre que tive dúvidas ou precisei resolver qualquer situação mais difícil.

Por fim, a todos os meus amigos, pelos momentos de prazer, pela paciência em ouvir, pela milionésima vez, que “preciso terminar a tese”, e por me darem a certeza de que terei sempre um porto seguro, onde posso encontrar bonança depois da tempestade. Não tenho como citar nomes porque, felizmente, sou uma pessoa de muita sorte, que ao longo da vida foi acumulando amizades especiais que se fazem sempre presentes e me oferecem momentos revigorantes que me permitem sempre seguir em frente.

“Aprendi que vou demorar muito para me transformar na pessoa que quero ser, e devo ter paciência. Mas, aprendi também, que posso ir além dos limites que eu próprio coloquei”

Charles Chaplin

RESUMO

Diversos têm sido os esforços empreendidos no sentido de refinamento dos conceitos relacionados aos vínculos que os trabalhadores estabelecem com as suas organizações empregadoras. Dentro dessa tendência mais ampla, estudos têm sido voltados para a revisão do modelo tridimensional do Comprometimento proposto por Meyer e Allen, tomando como base o argumento de que ele reúne mais de um tipo de vínculo no mesmo conceito. De modo mais recente, um grupo de pesquisadores brasileiros propôs dois novos conceitos que abarquem as bases instrumental e normativa, associadas no modelo de Meyer e Allen ao Comprometimento: Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional, respectivamente. Por outro lado, o conhecimento desses fenômenos e a sua aplicação prática exigem que sejam estudadas as diversas variáveis que impactam diretamente no seu estabelecimento. Dentre tais variáveis, a percepção sobre a liderança se destaca, em função do papel que ela exerce de representante da organização e intermediadora das demandas dos empregados. Sendo assim, o objetivo dessa tese é analisar as relações existentes entre liderança e o estabelecimento de vínculos (Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional) dos trabalhadores com organização. Para tanto, foram desenvolvidos três estudos que se propõem a realizar essa análise partindo de uma visão mais geral para uma situação mais específica em um determinado contexto de trabalho. O primeiro estudo se propõe a analisar tal relação a partir de uma revisão sobre como a literatura internacional tratou a questão nos últimos dez anos. O segundo, parte da análise de um banco de 994 casos, cuja coleta serviu de base às proposições dos conceitos de Entrincheiramento e Consentimento Organizacional, para analisar como esses conceitos (e mais Comprometimento Organizacional) se relacionam com a percepção geral de trabalhadores de diversos seguimentos diferentes sobre a sua chefia imediata. Já o terceiro e último estudo, analisa os vínculos de Entrincheiramento, Consentimento e Comprometimento Organizacional (assim como suas subdimensões) no contexto do Tribunal Regional do Trabalho 5 (Bahia) e suas relações com os conceitos de Liderança Transformacional, Transacional e Ausência de Liderança. Trata-se de um estudo de caso, que teve a participação de 173 funcionários lotados em Salvador e Região Metropolitana (BA). Os artigos selecionados para o estudo teórico foram analisados a partir de procedimentos quali-quantitativos de análise de conteúdo e, para os dados coletados nos estudos empíricos foram conduzidas análises descritivas, correlações de Pearson, regressão linear (método Enter) e análise de clusters (método Ward) (apenas para o terceiro estudo). Os resultados apontam que ainda existe carência de pesquisas que relacionem esses dois fenômenos, sobretudo no contexto brasileiro e utilizando os vínculos instrumental e normativo. Contudo, já é clara a importância do papel da liderança não apenas de forma direta, mas também pela sua capacidade de influenciar a percepção do empregado acerca das políticas de gestão de pessoas, suporte organizacional, dentre outros aspectos. Esse impacto, entretanto, se é claro no que se refere ao Comprometimento e Consentimento Organizacional, não tem a mesma importância no que se refere ao Entrincheiramento, mais influenciado por características estruturais internas e externas à organização. Além disso, foi possível perceber que, ao menos no contexto do terceiro estudo (TRT-5) a Liderança Transacional não é vista como antagonista à Transformacional: os funcionários tendem a avaliar as duas de modo semelhante, o que reforça a sua complementariedade. Sugere-se novos estudos utilizando os novos conceitos propostos em amostras mais amplas e a partir de metodologias de estudo mais diversificadas e flexíveis.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Entrincheiramento Organizacional; Consentimento Organizacional; Estilos de Liderança.

ABSTRACT

Several efforts have been undertaken in order to refine the concepts related to organizational attachments. Within this broader trend, studies have been focused on the review of the three-dimensional model of the commitment proposed by Meyer and Allen (1991), based on the argument that he has more than one type of bond on the same concept. Recently, a group of Brazilian researchers has proposed two new concepts that encompass the instrumental and normative bases associated with the model of Meyer and Allen to Commitment: Organizational Entrenchment and Organizational Consent. On the other hand, the development of knowledge of these phenomena and their practical application require to be studied several variables that directly impact on their establishment. Among these variables, the perception of the leadership style stands out due to its role as representative of the intermediary organization and the demands of the employees. Thus, the aim of this thesis is to analyze the relationships between organizational attachments (Commitment, Organizational Consent and Entrenchment) and leadership. Thus, we developed three studies that propose to conduct this analysis starting from a more general to the more specific situation in a specific work context. The first study aimed to examine this relationship from a review of the international literature and addressed the issue in the last ten years. The second, part of the analysis of a database of 994 cases, whose collection formed the basis of the concepts of propositions Entrenchment Organizational Consent to examine how these concepts (and Organizational Commitment) relate to the general perception of workers in different segments different about their immediate supervisor. The third and final study examines organizational attachments of Entrenchment, Consent and Organizational Commitment (as well as their sub-dimensions) in the context of the Regional Labor Court 5 (Bahia) and their relationship with the concepts of Transformational Leadership, Transactional Leadership and Avoidance of Leadership. This is a case study, which was attended by 173 employees at Salvador and metropolitan area (BA). The articles selected for the theoretical study were analyzed according to procedures like content analysis and for data collected in empirical studies were conducted descriptive analyzes, Pearson correlations, linear regression (Enter method) and cluster analysis (method Ward) (for the third study). The results show that there is still lack of research that relate these two phenomena, especially in the Brazilian context and using the instrumental and normative attachments . However, it is clear the importance of the leadership role not only directly, but also for its ability to influence the perception of the employee on policies for managing people, organizational support, among other aspects. This impact, however, it is clear in relation to Organizational Commitment and Consent does not have the same importance in relation to Entrenchment, more influenced by structural features internal and external to the organization. Furthermore, it was revealed that, at least in the context of the third study (TRT-5) Transactional Leadership is not seen as antagonistic to Transformational: employees tend to evaluate both so similar, which reinforces their complementarity. We suggest further studies using the new concepts proposed in larger samples and study methodologies from more diversified and flexible.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Entrenchment; Consent Organizational, Leadership Styles.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), adaptado de Meyer e Herscovitch (2001).	18
Figura 2: Dimensões constitutivas do construto de Entrincheiramento Organizacional.....	23
Figura 3:Dimensões constitutivas do conceito de Consentimento Organizacional.....	24
Figura 4: Definições de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional.....	25
Figura 5: Antecedentes proximais do Comprometimento.....	26
Figura 6: Dimensões da Liderança Transacional	36
Figura 7: Dimensões da Liderança Transformacional.....	37
Figura 8: Síntese dos estudos propostos	47
Figura 9: Lógica de desenvolvimento da Tese	48
Figura 10: Categorias analisadas de acordo com os objetivos propostos.....	65
Figura 11: Número de artigos publicados sobre Comprometimento Organizacional e liderança de 2003 a 2012.....	66
Figura 12: Nuvem de palavras obtida a partir das palavras-chave extraídas dos artigos analisados.	75
Figura 13: Distribuição dos casos em níveis distintos de Liderança Transformacional e Transacional.....	117
Figura 14: Comparação das médias de Comprometimento, Consentimento e Comprometimento Organizacional nos três clusters.....	120
Figura 15: Percepção sobre a organização e o contexto por grupos.....	121
Figura 16: Perfis dos Clusters.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pais de Origem dos autores dos artigos.....	67
Tabela 2: Periódicos de origem dos estudos.....	68
Tabela 3 : Setor da economia estudado	69
Tabela 4: Periódicos de origem dos estudos.....	69
Tabela 5: Instrumentos utilizados para avaliação do Comprometimento Organizacional	70
Tabela 6: Instrumentos utilizados para avaliação da liderança	71
Tabela 7: Escopo teórico que fundamenta os estudos em liderança.....	72
Tabela 8: Temas correlatos abordados nos estudos.....	73
Tabela 9: Caracterização da amostra por dados pessoais	83
Tabela 10: Caracterização da amostra por variáveis ocupacionais	84
Tabela 11: Correlações entre Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento e variáveis organizacionais diversas	86
Tabela 12: Matriz de Correlações Vínculos X Características da chefia imediata	87
Tabela 13: Coeficientes β de regressão – percepção do empregado sobre a organização e seus gestores e Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacional.....	89
Tabela 14:Caracterização da amostra por variáveis ocupacionais	108
Tabela 15: Médias obtidas em relação à variáveis da pesquisa.....	111
Tabela 16: Índices de correlação entre Liderança e Comprometimento Organizacional.....	112
Tabela 17: Índices de correlação entre Liderança e Consentimento Organizacional.....	113
Tabela 18: Índices de correlação entre Liderança e Entrincheiramento Organizacional	114
Tabela 19: Coeficientes β de regressão – percepção do empregado sobre a organização e a liderança e Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacional	115
Tabela 20: Diferença entre os clusters, grau de significância	118
Tabela 21: Caracterização dos Clusters.....	119
Tabela 22: Teste post hoc de diferenças entre os clusters em relação aos vínculos.....	120

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO	15
II. MARCO TEÓRICO CONCEITUAL	17
Os estudos sobre o Comprometimento com a organização	17
Uma proposta para refinamento do conceito	21
O impacto da liderança nos vínculos com a organização	26
Afinal, o que é liderança?	27
A evolução da pesquisa sobre liderança	28
Os estudos mais contemporâneos sobre liderança	33
Os impactos do contexto nos fenômenos investigados e as peculiaridades do setor público	42
III. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	46
A. Objetivo Geral	46
B. Objetivos Específicos	47
IV. DELINEAMENTO METODOLÓGICO	49
A. Estudo I – Teórico	49
B. Estudo II – empírico	50
C. Estudo III – empírico	52
V. RESUMOS DOS ARTIGOS PROPOSTOS	54
A. Resumo do Artigo 1: Liderança e vínculos no trabalho: uma revisão da literatura internacional.	54
B. Resumo do Artigo 2: A percepção sobre o estilo da chefia imediata e o estabelecimento de Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacional.	55
C. Resumo do Artigo 3: Relações entre liderança e vínculos com a organização: um estudo de caso em um Tribunal do Trabalho.	56
VI. RESULTADOS E DISCUSSÕES	57
Artigo I: Liderança e vínculos no trabalho: uma revisão da literatura internacional.	57
INTRODUÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	57
MÉTODO	64
RESULTADOS E DISCUSSÃO	65
Origem da produção científica analisada e principais beneficiários:	65
Natureza dos estudos e estratégias metodológicas adotadas para coleta e análise dos dados obtidos:	69

Fundamentação teórica que embasa os estudos: _____	71
Fenômenos apontados como variáveis que interferem na relação estudada: _____	73
CONSIDERAÇÕES FINAIS _____	76
Artigo II: A percepção sobre o estilo da chefia imediata e o estabelecimento de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional. _____	78
INTRODUÇÃO _____	78
MÉTODO _____	82
Participantes: _____	82
Instrumento: _____	84
Procedimentos de coleta de dados: _____	85
Procedimentos de análise de dados: _____	85
RESULTADOS E DISCUSSÃO _____	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS _____	90
Artigo III: Relações entre liderança e vínculos com a organização: um estudo de caso em um Tribunal do Trabalho. _____	92
INTRODUÇÃO _____	92
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E PROPOSIÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA _____	95
O contexto da administração pública _____	95
A Liderança Transacional e o estabelecimento dos vínculos _____	96
A Liderança Transformacional e o estabelecimento dos vínculos _____	100
Liderança Transformacional e Transacional: categorias distintas? _____	103
MÉTODO _____	106
Contexto da pesquisa: _____	106
Coleta de dados e participantes: _____	107
Instrumentos: _____	108
Análise dos dados: _____	110
RESULTADOS E DISCUSSÕES _____	110
CONSIDERAÇÕES FINAIS _____	123
VII. CONCLUSÕES, LIMITES E RECOMENDAÇÕES _____	126
VIII. REFERÊNCIAS _____	130
IX. APÊNDICES _____	138

I. INTRODUÇÃO

Não é novo o interesse acadêmico e empresarial pelos fatores que interferem no comportamento e no desempenho do homem no trabalho. Também não é raro o uso do argumento de que, embora esse interesse seja antigo, a alta competitividade imposta pelo mundo moderno ampliou a exigência de que as organizações tenham trabalhadores cada vez mais produtivos e envolvidos com as atividades que desempenham, com as equipes e as organizações nas quais trabalham.

Observa-se, portanto, que a contemporaneidade favoreceu o crescimento do interesse por abordagens teóricas e pesquisas que centrem seus esforços em compreender os vínculos com o trabalho, e em especial com as organizações, tanto no que se refere à sua natureza, quanto no que diz respeito aos seus fatores desencadeadores e as consequências para a organização e os próprios trabalhadores. Diversos são os conceitos relacionados na literatura para falar desses vínculos, tais como satisfação, envolvimento, apego, identificação, reciprocidade, suporte organizacional, percepção de justiça, dentre outros (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). Entretanto, desde a segunda metade do século XX, o conceito de Comprometimento tem dominado o interesse dos estudiosos da área.

O conceito de Comprometimento torna-se especialmente útil, segundo Rego (2003), em razão de uma ideia muito claramente exposta por Karl Weick – o Comprometimento é o ‘cimento’ que une as pessoas, e tal ligação é fundamental em qualquer processo organizativo, que se fundamenta em relações de compromisso entre os atores envolvidos em torno de metas, missão e valores. Além disso, o interesse em estudá-lo pode ser creditado, em grande medida, à “evidência de que o Comprometimento pode ter implicações na assiduidade, no turnover, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no desempenho dos membros organizacionais” (REGO, 2003, p.26).

Apesar dos inegáveis avanços que a pesquisa nessa área já foi capaz de obter, ainda existem controvérsias em torno do conceito de Comprometimento Organizacional e sugestões

de refinamento vêm sendo propostas. Uma delas, fruto de investigações realizadas por um grupo de pesquisadores brasileiros, propõe que o conceito de Comprometimento se restrinja à sua base afetiva e reflita uma atitude mais ativa por parte do trabalhador (desejo de permanecer e contribuir), abandonando as vertentes classicamente a ele associadas de base instrumental e normativa. No caso da base instrumental, Rodrigues e Bastos (2010) propõem que seja abarcada pelo conceito de Entrincheiramento Organizacional. Já a base normativa, passaria a compor o constructo do Consentimento Organizacional (SILVA, 2009).

Esses novos conceitos ainda se encontram em fase de delimitação teórica e empírica e dependem de novas investigações que se proponham a analisar seus antecedentes, consequentes e correlatos, possibilitando seu refinamento. Nesse sentido, entende-se que, dentre todos os fenômenos que podem vir a interferir de forma direta ou indireta no estabelecimento desses vínculos, a Liderança se destaca, em razão da posição privilegiada que o líder possui de representante da organização e articulador dos diversos esquemas interpretativos que vão sendo construídos pelos empregados no dia-a-dia da organização.

É nessa interseção entre os fenômenos que traduzem o modo como os trabalhadores se vinculam às organizações e o fenômeno da Liderança que a presente Tese se insere. Para isso, além de discorrer acerca dos fundamentos teóricos que servem de base à essa investigação, nas seções a seguir serão apresentados os objetivos pretendidos e a metodologia utilizada para o seu alcance e detalhados os estudos que foram desenvolvidos a partir desse planejamento previamente estabelecido. Por fim, serão apresentadas principais conclusões obtidas a partir das análises, os limites dos estudos desenvolvidos e as sugestões para novas pesquisas que contribuam para o avanço do conhecimento nessa área do conhecimento.

II. MARCO TEÓRICO CONCEITUAL

Nas seções a seguir serão abordados os principais conceitos que fundamentam a presente tese. Inicialmente discorrer-se-á acerca do Comprometimento Organizacional e como ele vem sofrendo mudanças a partir da proposta de novos conceitos correlatos. Complementarmente, os novos conceitos propostos de Enrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional serão apresentados e discutidos. Em seguida, serão dedicadas algumas seções a discorrer acerca do fenômeno da liderança, contemplando a evolução histórica do conceito e o estágio atual da pesquisa na área. Por fim, serão analisadas algumas peculiaridades sobre como os fenômenos da Liderança e dos Vínculos com a organização se relacionam de forma diferente a depender do contexto, em especial no caso da administração pública brasileira.

Os estudos sobre o Comprometimento com a organização

Os estudos sobre o Comprometimento Organizacional têm se focado, na maior parte das vezes, no desenvolvimento e aplicação de escalas atitudinais psicométricas para sua medição, que, tendo se disseminado de modo expressivo, produziram uma vasta literatura sobre o tema. Apesar do volume, entretanto, essa produção ainda não foi capaz de dirimir dúvidas e estabelecer conceitos muitos claros e consensuais. Redundância, imprecisão e alargamento excessivo do conceito têm marcado os estudos na área (MORROW, 1983; MOWDAY, 1998; OSIGWEH, 1989).

Em 1991, os pesquisadores canadenses Meyer e Allen apresentaram um trabalho que se tornou referência na pesquisa sobre o tema, em que conceituam o Comprometimento como tridimensional, integrado por três bases - afetiva, instrumental e normativa, que podem agir isoladamente ou de forma combinada na influência do comportamento. Assim, o trabalhador permaneceria em determinado curso de ação (nesse caso a organização tem sido o foco mais

pesquisado) porque gosta (afetivo), porque precisa (instrumental), ou porque considera correto e sente-se moralmente obrigado (normativo) (Fig 1).

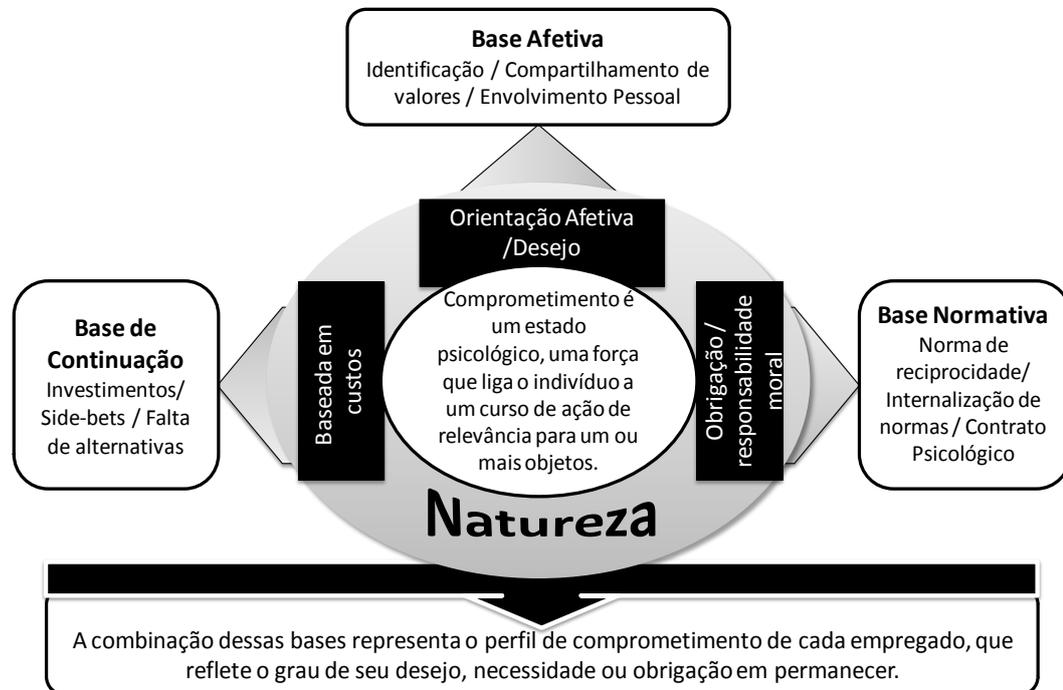


Figura 1: Modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), adaptado de Meyer e Herscovitch (2001).
Fonte: Bastos et. al (2013)

Essas três bases tem origem em estudos anteriores clássicos sobre o Comprometimento. O mais conhecido deles foi conduzido por Mowday, Porter e Steers, (1979) que descreveram o Comprometimento afetivo como sendo um apego psicológico, uma força referente a uma identificação individual e um envolvimento em uma determinada organização proveniente de experiências positivas. Esses autores elaboraram um questionário de medição de Comprometimento (OCQ) que inclui determinação de motivação, intenção de pertencer e identificação com a organização, e foi o mais largamente utilizado em pesquisas por todo o mundo. Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) traduziram e validaram esse instrumento para o contexto brasileiro e obtiveram bons índices de confiabilidade.

Já a base instrumental ou de continuação, foi descrita por Kanter (1968 *apud* BROWN, 1996) como sendo a dedicação de um membro da organização em sobreviver ou continuar na mesma, tendo em vista não desejar perder os investimentos e sacrifícios já feitos em nome dela. Esse conceito tem origem nos estudos de Becker (1960), sobre os “*side-bets*”. No vínculo instrumental, os indivíduos contabilizariam recompensas e custos de diversas maneiras: primeiro, verificam o equilíbrio entre o que recebem da organização (ex:

benefícios, salário) em relação ao que disponibilizam para ela (ex: tempo, capacidades); segundo, avaliam se é vantajoso continuar na organização; terceiro, avaliam a facilidade de deixá-la e as perdas potenciais que teria caso resolvesse por isso (WHITENER; WALZ, 1993).

Ainda para Becker (1960), *side-bets* pode ser descrito como uma espécie de aposta ou de investimento que o sujeito faz, e que, por não desejar perder, o prende a um determinado curso de ação. Dentre as perdas associadas a uma mudança nesse curso, Becker (1960) destaca os custos associados a um novo ajuste social. Depois de um tempo de dedicação a uma determinada atividade, o indivíduo se vê em uma espécie de “zona de conforto” e avalia de forma negativa os esforços que teria que despender para se adaptar a uma nova atividade. Esse custo, denominado de *sunk costs*, pode ser em relação a novas aprendizagens, à perda de certo status ou imagem pessoal, a perdas financeiras, etc., e sua avaliação por parte do sujeito pode ser feita tanto no plano consciente quanto inconsciente, diminuindo uma possível atratividade de alternativas externas. É importante destacar que, em geral, esta avaliação envolve uma complexa e multifacetada análise da situação e não apenas cada *side bet* isoladamente. Becker (1960) afirma que, por exemplo, em um caso de troca de emprego, o sujeito avaliaria questões financeiras, perda de “senioridade” que poderia lhe permitir uma ascensão em curto prazo, o conhecimento do local e da atividade que facilitam o exercício das atividades, da rede de relacionamentos já estabelecida, etc. Todos estes aspectos dependem, entretanto, ainda segundo o autor, de uma análise do sistema de valores presentes no mundo em que o sujeito vive, tanto em termos macro, quanto em relação às subculturas dominantes no seu universo mais restrito.

Já a base normativa, advém da percepção do indivíduo acerca das pressões normativas (normalmente provenientes da cultura na qual o sujeito está inserido) a respeito do seu comportamento (MCGEE; FORD, 1987). Para Meyer e Allen (1991) o Comprometimento normativo pode ser descrito como “senso de obrigação que mantém a pessoa em um certo curso de ação” (p.231). Jaros et.al. (1993), por sua vez, definem Comprometimento normativo como o “estágio em que o indivíduo está psicologicamente ligado à organização empregadora através da internalização de suas metas, valores e missão.” (p.995).

O modelo proposto por Meyer e Allen (1991) se propõe, portanto, a avançar em busca de simplificação e abrangência dessas três bases classicamente estudadas e ainda hoje é o mais difundido e aceito para explicar o Comprometimento pela comunidade de pesquisadores. Apesar disso, está longe de representar um consenso na área. Klein, Molloy e Cooper (2009), discutem o fato de que existem alguns fatores geradores (antecedentes) embutidos nas

próprias conceituações acerca do que é Comprometimento. Para os autores, sempre que se trata de trocas, investimentos, identificação e congruência com metas e valores, na realidade está se tratando de elementos necessários ao próprio desenvolvimento do vínculo, e não explicando o vínculo em si. Por outro lado, os autores argumentam que o desejo de continuação seria mais pertinentemente discutido caso fosse tratado como um efeito (consequente) do Comprometimento do que como algo pertencente ao próprio conceito.

Uma meta-análise conduzida por Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) destaca ainda a existência de uma forte correlação entre os Comprometimentos de base afetiva e normativa. Até mesmo Meyer e Allen (1991) reconhecem que “os sentimentos de querer fazer e sentir-se obrigado a fazer podem não ser totalmente independentes” (p.79), embora apontem que consequentes do Comprometimento normativo tenham duração mais curta que os do afetivo. Diferentes autores chamam a atenção para o fato de que uma forte identificação, que leva ao sentimento de obrigação, quase sempre está acompanhada de algum apego emocional (MEDEIROS, 1997; MENEZES, 2006). Por outro lado, esse sentimento de obrigação pode vir seguido por um vínculo instrumental, no sentido de querer retribuir e preservar trocas que vem sendo consideradas satisfatórias.

Ademais, os estudos realizados a partir da base instrumental apresentam resultados tão divergentes da base afetiva que sugerem tratar-se de um constructo distinto. Solinger, Van Olffen e Roe (2008) destacam que o Comprometimento afetivo se relaciona positivamente com uma série de comportamentos considerados positivos no trabalho como cooperação, realização de horas-extras quando necessário, expressão de opinião, compartilhamento de informações, interesse pela qualidade do trabalho e avaliações positivas por parte da chefia. Segundo os autores, não se observam estas mesmas relações quando se considera os Comprometimentos instrumental e normativo, sendo que, no caso específico das avaliações positivas da chefia, a relação é negativa com o Comprometimento instrumental.

Seguindo esta linha, *turnover* é, tradicionalmente, o consequente mais largamente estudado em relação às suas correlações (nesse caso negativas) com as medidas de Comprometimento afetivas, instrumentais e normativas. Segundo Meyer et.al. (2002) ele é, na verdade, o único consequente do Comprometimento que se relaciona de forma semelhante com as três bases. Entretanto, até mesmo Meyer e Allen (1991) reconhecem que, reduzir Comprometimento a permanência, ou intenção de permanência é uma forma estreita de enxergar o conceito, já que a efetividade organizacional depende de bem mais do que manter a força de trabalho estável. Sendo assim, é muito mais razoável supor que alguém venha a exercer esforço extra quando se sente emocionalmente ligado a algo, do que quando

permanece apenas em razão de sentir-se obrigado ou por considerar necessário. Além disto, Solinger, Van Olffen e Roe (2008) destacam que alguém pode ser comprometido e sair da organização por uma serie de razões (inclusive familiares), enquanto que outro pode apresentar baixos índices de Comprometimento e permanecer por outras razões externas à mesma.

Tais constatações colocam um grande desafio que, em certa medida, tem sido negligenciado: quais os limites conceituais entre Comprometimento e outros vínculos que o trabalhador pode desenvolver com a sua organização? Há um consenso na área acerca da pulverização de conceitos e medidas sobre Comprometimento, o que, a rigor, não diferencia tal vertente de pesquisa de outros construtos importantes no domínio do comportamento organizacional. Além dessa falta de precisão conceitual, percebe-se também uma falta de alinhamento entre o que é pesquisado e o que é esperado pelos trabalhadores e gestores, já que, para ambos, o vínculo afetivo é o próprio Comprometimento em si (MOSCON, 2009).

Uma proposta para refinamento do conceito

Todas essas dificuldades relacionadas a tal modelo hegemônico para estudar Comprometimento Organizacional motivaram o desenvolvimento de uma linha de investigação que deu origem a alguns estudos no Brasil visando uma melhor delimitação do fenômeno. Tais estudos partem da proposição de novos conceitos que separem dimensões até então concebidas como parte do Comprometimento: Entrincheiramento Organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2012) e Consentimento Organizacional (SILVA, 2009).

O conceito de Entrincheiramento é proposto como resposta às inconsistências observadas quanto à base instrumental, enquanto que o conceito de Consentimento busca equacionar as noções associadas à base normativa ou, ainda, à dimensão de ‘*compliance*’ ou aquiescência que aproximam o Comprometimento de um vínculo passivo (BAR-HAYIM; BERMAN, 1992). Sendo assim, o conceito de Comprometimento se restringiria ao sentimento de orgulho por pertencer, o envolvimento com objetivos e valores e o empenho em favor de algo, eliminando os componentes a ele classicamente associados que se referem à intenção de permanência ou cumprimento de regras e normas determinadas. Tal ideia é defendida por Solinger, Van Olffen e Roe (2008) e retoma a hipótese da unidimensionalidade classicamente defendida por Mowday, Steers e Porter (1979).

Rodrigues e Bastos (2012) propuseram o conceito de Entrincheiramento Organizacional e validaram uma escala para sua mensuração, como etapa inicial de uma

sequência de pesquisas que visam oferecer uma maior precisão ao conceito. Os autores se basearam no conceito de Entrincheiramento originário dos estudos sobre Comprometimento na carreira (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995) para propor que Entrincheiramento Organizacional é a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos e custos associados à sua saída, e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização.

Assim, o trabalhador pode permanecer na organização por percebê-la como uma trincheira, que dá uma ideia de abrigo ou amparo - uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e evitação de outras perdas associadas à sua saída. Isso pode ocorrer, segundo Rodrigues e Bastos (2012), em razão de três motivos, que podem agir de modo isolado ou associado.

O primeiro desses motivos, intitulado Limitação de Alternativas (LA), se dá quando o empregado não entende que existem outras oportunidades de emprego, seja em razão de perceber restrições de mercado, seja por entender que seu perfil profissional não seria aceito por outras organizações, devido a limitações de idade, conhecimento, entre outros. Já a segunda dimensão, chamada por Rodrigues e Bastos (2012) de Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI), ocorre quando o empregado hesita perder ganhos financeiros, benefícios e estabilidade, férias e feriados pagos, participação nos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, odontológica, previdência privada, aposentadoria, entre outros. A terceira e última dimensão, Ajustamento à Posição Social (APS), ocorre em razão da necessidade de preservar os ajustamentos que foram necessários para sua adaptação à realidade organizacional específica em que se encontra, tais quais treinamentos, desenvolvimento de habilidades voltadas para suas tarefas, rede de relacionamentos criada, entre outros (Fig. 2).

Sendo assim, a sobreposição do conceito proposto como Entrincheiramento com o de Comprometimento de base instrumental, aliado às diferenças apresentadas entre os efeitos deste último sobre a *performance* dos sujeitos em relação ao Comprometimento de base afetiva, justificariam a proposta de Rodrigues e Bastos (2012):

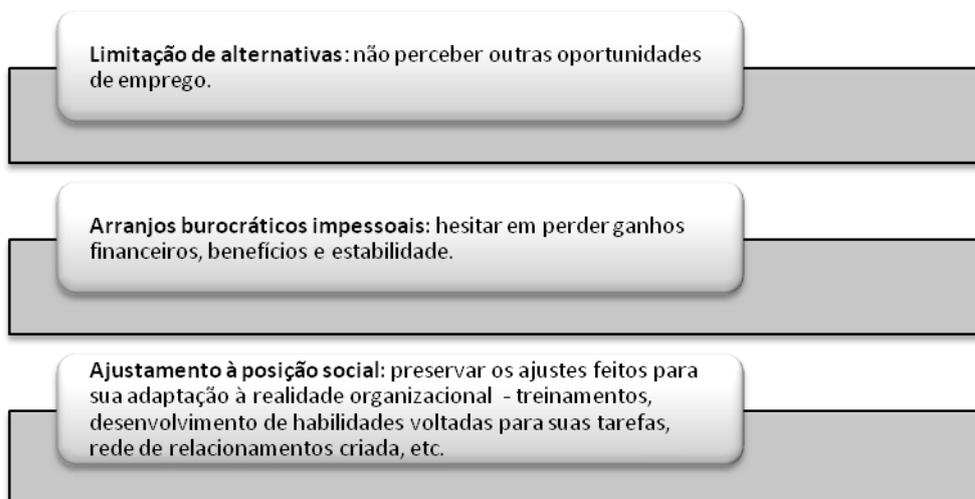


Figura 2: Dimensões constitutivas do construto de Entrincheiramento Organizacional
 Fonte: Rodrigues (2009)

É importante destacar ainda que, segundo Rodrigues (2011), se o indivíduo não percebe grandes custos associados a sua saída, ou percebe os custos, mas vê outras alternativas de trabalho interessantes fora da organização, ele não está entrincheirado. Ainda para a autora, o modelo teórico supõe que esse trabalhador entrincheirado pode ou não ter um vínculo afetivo com a organização, o que trará consequências para o seu comportamento. Ou seja, o Entrincheiramento e o Comprometimento não são fenômenos excludentes.

Já no que diz respeito ao conceito de Consentimento, Silva (2009) propôs uma escala para mensurar “Consentimento Organizacional” se apoiando em reflexões teóricas de conceitos correlatos tais como ‘conformismo’ e ‘obediência’, no campo da Psicologia Social e da Sociologia. Assim, Consentimento Organizacional foi conceitualizado e mensurado a partir das dimensões ‘Obediência Cega’ e ‘Aceitação Íntima’. Neste modelo, pressupõe-se que o trabalhador consente com as demandas organizacionais motivado por uma obediência ao superior, seja em função da sua posição de subordinado, por uma resposta automática (cega), ou em decorrência de aceitação íntima baseada na crença genuína dos valores e objetivos organizacionais (Fig. 3).

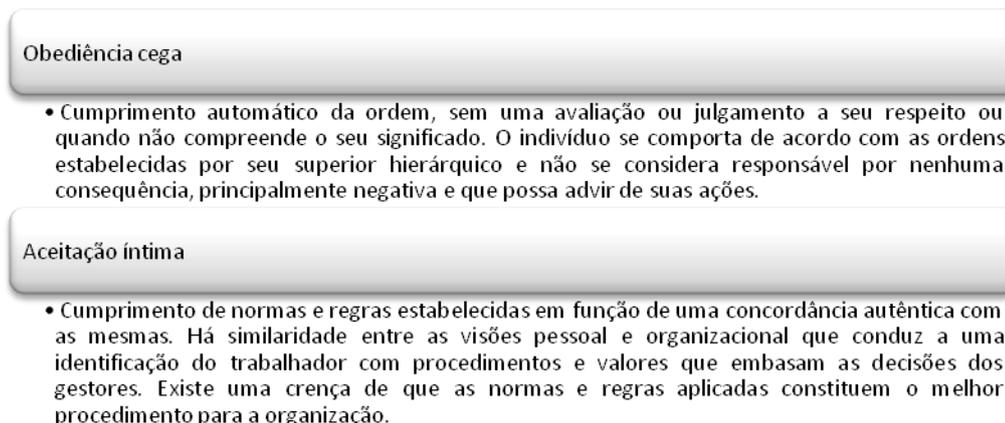


Figura 3: Dimensões constitutivas do conceito de Consentimento Organizacional

Fonte: Silva (2009)

Acerca de aceitação íntima, Silva (2009) vem investigando uma possível sobreposição entre essa dimensão e o Comprometimento Organizacional (considerando apenas a sua dimensão afetiva). Ainda segundo Silva (2009) a dimensão Aceitação Íntima se aproxima da noção de “identificação”, proposta por Kelman (2006) e do conceito de “comprometimento ativo”, proposto por Bar-Hayim e Berman (1992). Segundo a autora, portanto, se, por um lado esse vínculo se estabelece pelas relações de subordinação e reconhecimento de uma autoridade legítima, que deve ser obedecida, por outro, o construto também apresenta características advindas dos processos de identificação, nos quais os indivíduos acreditam compartilhar das mesmas ideias e crenças da empresa e, por esse motivo, consentem às demandas organizacionais.

A validação teórica e empírica dos constructos de Entrincheiramento e Consentimento Organizacional favoreceriam que o conceito de Comprometimento se restringisse a sua vertente mais ativa, associada ao sentimento de orgulho por pertencer, o envolvimento com objetivos e valores e o empenho em favor de algo, eliminando, conforme acima descrito, os componentes que se referem à intenção de permanência ou cumprimento de regras e normas determinadas (Fig. 4).

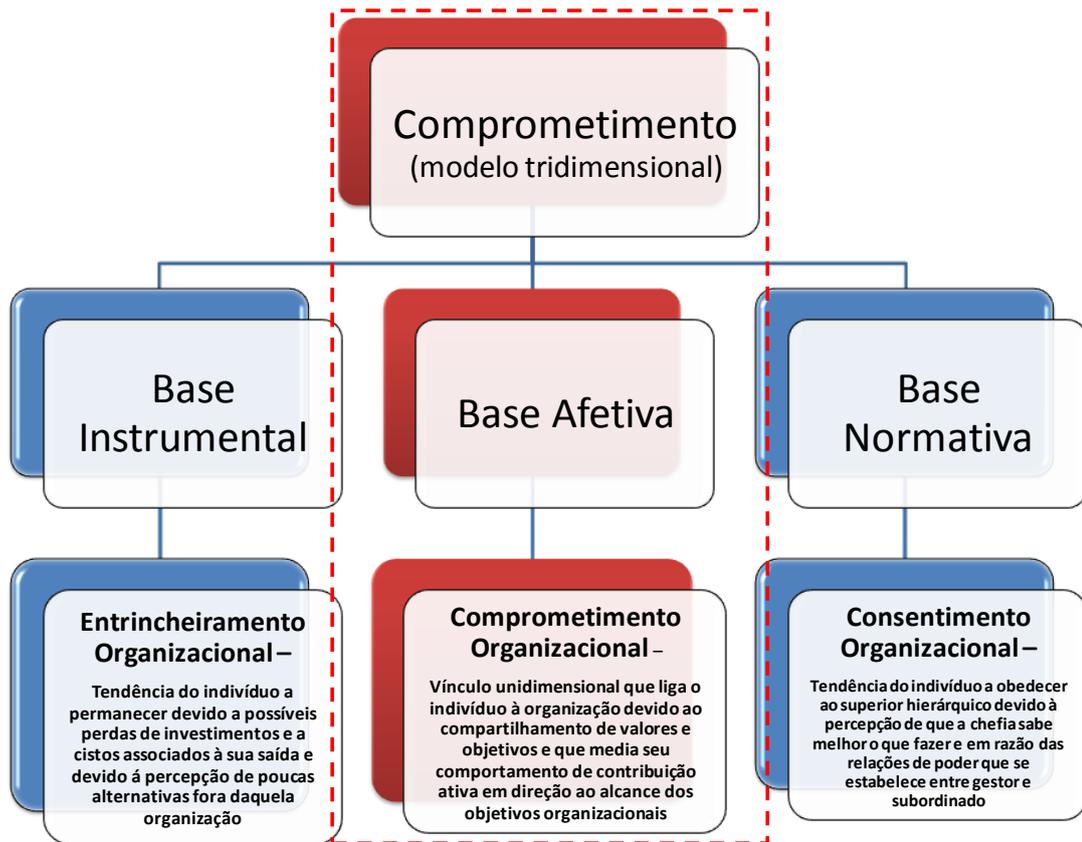


Figura 4: Definições de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional
 Fonte: Adaptado de Bastos et al. (2013); Rodrigues e Bastos (2012) e Silva (2009).

Todas as iniciativas em compreender os vínculos e buscar maior precisão teórica têm como um dos objetivos propiciar uma aplicação prática dos conhecimentos gerados pela pesquisa sobre Comprometimento, viabilizando soluções de problemas vivenciados pelos atores organizacionais. Nesse sentido, tornar-se-á pertinente desenvolver estudos que ajudem a estabelecer as condições, ou as características (do próprio sujeito, do contexto mais amplo, da própria organização, entre outras) que contribuem para o estabelecimento e desenvolvimento dos vínculos dos trabalhadores com suas organizações. No caso específico do Comprometimento, muitos têm sido os esforços empreendidos para determinar o impacto das diversas variáveis antecedentes, pessoais ou relacionadas à experiência de trabalho sobre ele (COHEN, 1992; COOPER-HAKIN; VISWESVARAN, 2005; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER et al., 2002).

Por conta da quantidade expressiva de pesquisas realizadas com esse fim, Bastos et al. (2013) buscaram organizar, com base nas principais meta-análises realizadas na área (COHEN, 1992; COOPER-HAKIN; VISWESVARAN, 2005; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER et al., 2002), as relações mais consensuais na literatura do Comprometimento, a partir da sua base afetiva. Os autores destacam que as pesquisas apontam variáveis proximais e

distais que impactam no estabelecimento dos vínculos. Segundo Meyer e Allen (1997), as variáveis distais exercem suas influências mediadas pelos antecedentes proximais. A Figura 5 sintetiza os achados dos autores em relação aos principais antecedentes proximais em questão:



Figura 5: Antecedentes proximais do Comprometimento

Fonte: Bastos et al., 2013, com base em Cohen, 1992, Cooper-Hakin e Viswesvaran ,2005, Mathieu e Zajac, 1990, Meyer *et al* ,2002.

Uma análise mais cuidadosa da Figura 5 permite observar que em todas as dimensões consideradas proximais, existe uma influência significativa do papel do líder como mediador da percepção do empregado. Até mesmo no que diz respeito ao escopo do trabalho, cabe ao líder traduzir as demandas da organização para os empregados e distribuir as tarefas de modo a buscar maior aderência entre os interesses e os valores de ambos.

O impacto da liderança nos vínculos com a organização

Destaca-se, portanto, que, no conjunto de variáveis já estudadas, o gestor no desempenho do seu papel aparece como uma figura chave, em razão de seu poder de promover um maior envolvimento por meio de uma gestão aberta à comunicação, participação do empregado e feedbacks, além de influenciar na percepção de justiça e de suporte organizacional. As experiências de trabalho, vivenciadas cotidianamente, “comunicam que a organização dá suporte aos seus empregados, trata-os com justiça, e aumenta seu senso de importância pessoal e competência, por meio da valorização de suas contribuições para a organização” (MEYER; ALLEN, 1997, p.46).

Segundo Eisenberger et. al (2010), a maioria das teorias acerca do comportamento organizacional abraça a ideia de os empregados veem os seus supervisores como agentes organizacionais e consideram as suas promessas como promessas da organização. Além disso, os autores destacam que, no que se refere à percepção de suporte organizacional, os empregados prestam atenção ao tratamento dispensado pelos seus supervisores em parte porque, para eles, isso é um indicativo do seu valor para a organização como um todo. Essa constatação é corroborada por Meierhans, Rietmann, e Jonas (2008) quando afirmam que o Comprometimento Afetivo do empregado com o seu supervisor tem um papel fundamental na percepção de justiça e de suporte organizacional que são mediadores de comportamentos positivos no trabalho.

Alguns estudos (BEER, 2009; ROUSSEAU; ARTHUR, 1999;) têm sido conduzidos no sentido de relacionar sistemas de gestão de pessoas, tratados de forma ampla, com desenvolvimento de Comprometimento no ambiente de trabalho. De acordo com tais modelos, a comunicação clara e aberta, o fomento a um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento e, principalmente, de participação dos empregados nas decisões acerca do que lhe diz respeito, estão entre as estratégias mais importantes para o desenvolvimento de uma cultura de Comprometimento. Já outros estudos têm procurado tomar como foco mais específico o estilo de gestão e liderança, componente importante de qualquer cultura organizacional, visando analisar a sua influência no Comprometimento (SÁ; LEMOINE, 1998; BYCIO; HACKETT; ALLEN, 1995; MELO, 2001; MARQUES et. al, 2007).

Afinal, o que é liderança?

Os termos gestão e liderança, embora se assemelhem em diversos aspectos, possuem definições distintas. Ambos envolvem influência de pessoas sobre pessoas para o alcance de metas. Apesar disso, embora possam, e devam, ser desempenhados pela mesma pessoa em determinado contexto, entende-se que o exercício da liderança está mais focado na criação de uma visão compartilhada e na motivação da equipe para o alcance dos objetivos, enquanto que a gerência se ocupa também do planejamento, organização e controle das atividades de trabalho (NORTHOUSE, 2004). Tendo em vista, entretanto que, especialmente nos contextos das organizações contemporâneas a Liderança é uma das atribuições mais importantes de qualquer gestor, nesse trabalho tratar-se-á os dois conceitos como sinônimos, já que não faz parte dessa proposta, a análise das demais tarefas atribuídas a esse último no exercício das

suas atividades e nem a avaliação das possíveis lideranças informais surgidas no dia-a-dia de qualquer ação laboral.

Os líderes são os que dão o tom da organização, definem os seus valores e normas, e criam e mantem uma “persona” do que a organização é. Em geral, os líderes têm uma poderosa fonte de influência sobre os comportamentos de trabalho dos seguidores quando, através de seu próprio comportamento visível e das mensagens informais ou até implícitas, comunicam pressupostos e valores (MARMAYA et al. 2011).

Segundo Van Seters e Field (1990), liderança é um dos mais complexos e multifacetados fenômenos da pesquisa em psicologia nas organizações. Apesar do termo líder já constar no dicionário Oxford desde 1300, os estudos científicos sobre liderança datam do início do século XX, o que coincide o próprio surgimento da Administração Científica e da Psicologia Organizacional. Já no que se refere a estilos de liderança, segundo Northouse (2004) foram desenvolvidas mais de 65 diferentes definições nos últimos 60 anos. Para Bennis (2007, p. 2) o tema liderança “é vasto, amorfo, escorregadio, e, acima de tudo, desesperadamente importante”.

A despeito de uma multiplicidade de conceitos, segundo Northouse (2004), quatro componentes podem ser identificados como centrais na compreensão do fenômeno da liderança: a) trata-se de um processo; b) que envolve uma influência; c) que ocorre em um contexto grupal; d) para o alcance de determinadas metas. O fato de se constituir em um processo implica em entender que não é um traço ou característica que reside no líder, e sim que ele afeta e é afetado pela relação que estabelece com a equipe. Trata-se, portanto, de uma interação, não linear, onde não há uma sobrepujança da figura do líder sobre os subordinados (HULPIA et al., 2012). Embora os líderes tenham a responsabilidade de atender às necessidades dos seus seguidores, não há líder sem seguidores e nem vice-versa.

A evolução da pesquisa sobre liderança

Os estudos direcionados às características dos líderes surgiram no início do Século XX e procuravam identificar qualidades ou características inatas (físicas, sociais, pessoais) que os diferenciavam de outras pessoas. Na realidade, segundo Northouse (2004), liderança seria, sob esse ponto de vista, uma propriedade, ou grupo de propriedades, que as pessoas teriam em maior ou menor grau.

Para Van Seters e Field (1990), esse primeiro momento dos estudos de liderança podem ser chamados de Era da Personalidade, e ser subdividido em Período do Grande Homem e

Período dos Traços. No primeiro caso, pesquisadores se dedicavam a estudar grandes personalidades da história da humanidade e sugeriam que, quem fosse capaz de “copiar” seu comportamento se tornaria também um grande líder. Ainda segundo os autores, Bowden (1927) foi quem conduziu o estudo seminal que articulava liderança com personalidade. Tal foco de estudos, embora tenha se tornado popular, e até hoje seja comum na literatura mais gerencialista, logo se mostrou ineficaz, já que as grandes personalidades apresentavam características muito divergentes entre si (por exemplo Gandhi e Hitler), além da grande dificuldade de serem imitadas, especialmente na prática gerencial. As teorias de liderança evoluíram levemente com o surgimento do que se denominou Período dos Traços, quando o foco foi deslocado da análise de sujeitos específicos para o estudo de um conjunto de traços gerais que seriam preditores de emergência e *performance* da liderança (VAN SETERS; FIELD, 1990).

Esse grupo de teorias dominou o campo de pesquisas durante toda a primeira metade do século passado, até que em 1948, Stogdill, e depois Mann em 1959, a partir de estudos desenvolvidos na Universidade de Ohio, publicaram revisões que apontavam lacunas importantes das abordagens de traços, tais como o fato de trazerem um conceito absoluto de liderança e desconsiderarem o real comportamento dos que lideram (AVOLIO et al., 2003). Segundo Van Seters e Field (1990), apesar de terem forte apelo intuitivo, as teorias da Era da Personalidade não demonstraram a mesma força quando submetidas a testes empíricos, revelando-se simplistas e pouco preditivas. Para Avolio et al. (2003), embora as características pessoais influenciem na emergência do líder em um determinado grupo, é o seu comportamento, ou seu estilo de liderar, que será determinante nos seus resultados e na sua eficácia.

Segundo Van Seters e Field (1990), os estudos da Universidade de Ohio, junto com os desenvolvidos na Universidade de Michigan, representaram a primeira parte do que ele denominou Era do Comportamento. Para Avolio et al. (2003), tais estudos compreendiam que o comportamento do líder poderia ser avaliado de acordo com a sua inclinação para dedicar-se mais às explicações e conduções relacionadas às tarefas que seus subordinados iriam executar (iniciativa para estruturação) ou, por outro lado, uma maior preocupação com subordinados enquanto pessoas, procurando estabelecer confiança e ambiente amigável de trabalho (estilo consideração). Iniciativa para estruturação é o grau em que os líderes estruturam seus próprios papéis e as funções de seus subordinados para atingir objetivos formais. Isto inclui críticas a trabalhos pobres, ênfase na importância de cumprir prazos e monitoramento do grau em que os subordinados seguem as regras e procedimentos. Já Consideração é o grau em que os

líderes apresentam comportamentos de apoio, ou seja, eles agem de uma maneira amigável, estão preocupados com seus subordinados e seu bem-estar, os consultam quando decisões importantes precisam ser tomadas, encontram tempo para ouvir os seus problemas, e os tratam igualmente.

Essa estrutura bi fatorial derivou das primeiras pesquisas desenvolvidas em Ohio, onde foram utilizados nove constructos comportamentais, que incluíam a iniciação, a participação, representação, integração, organização, dominação, comunicação, reconhecimento e orientação para produção. Os líderes foram classificados de acordo com a frequência com que exibiam comportamentos associados a cada construto e a análise fatorial resultou num agrupamento em quatro categorias, denominadas de consideração, iniciativa para estruturação, ênfase na produção e sensibilidade. Posteriormente a isso, novas análises levaram a apenas dois fatores, cuja combinação possibilitaria abranger toda a variabilidade de estilos investigados. Essa ideia de dois fatores na teoria da liderança dominou a literatura até a década de 1980, subsidiando modelos de diversos outros autores como por exemplo, no modelo de Fiedler (1967), a grade gerencial de Blake e Mouton (1964), o modelo situacional de Hershey e Blanchard (1969) e, até mais recentemente, a teoria líder-membro (LMX), sobre as quais discutir-se-á de forma mais detalhada adiante (AVOLIO, et al., 2003).

No que se refere especificamente à grade gerencial de Blake e Mouton, segundo Van Seters e Field (1990), ela representa um segundo momento da Era do Comportamento, já que consegue adaptar essas ideias a uma aplicação em ambientes gerenciais. Blake e Mouton (1988), inclusive, reconhecem que a ideia da criação da grade surgiu da inquietação que lhes despertava, como consultores organizacionais, o questionamento de diversos gestores sobre qual seria a melhor alternativa para a obtenção de maiores resultados: exercer pressão sobre os empregados para que produzam mais, ou reduzir a pressão e começar a “tratar melhor” as pessoas. Segundo os autores, essa forma de concepção dicotômica impedia a percepção de outras realidades. Foi dessa lacuna que surgiu a ideia de utilizar de forma sistemática o espaço geométrico de duas dimensões como base para a análise conceitual das premissas de liderança. A partir da combinação de dois vetores (orientação para produção ou iniciativa de estrutura na horizontal e orientação para pessoas ou consideração na vertical), subdivididos em 9 (nove) partes cada, tornou-se possível compreender o estilo do gestor classificando-os a partir de 81 (oitenta e uma) possibilidades que vão desde o gestor sem foco em produção nem pessoas (1.1), até aquele considerado “ideal” (9.9) (BLAKE; MOUTON, 1988).

Embora a Era do Comportamento tenha representado um avanço, especialmente no que se refere à aplicabilidade, ainda se mostrava pouco abrangente na sua capacidade de

reconhecer a importância de fatores que vão além do líder e do liderado, tais como o tipo de tarefa, o status social do líder e dos subordinados, a posição relativa de poder de ambos e a natureza do ambiente ao redor, entre outros. Para Van Wart (2003), o ganho dessa Era foi oferecer uma possibilidade democrática e simplista de acesso à liderança, já que comportamentos podem ser desenvolvidos por meio de treinamentos específicos. Por outro lado, ainda segundo o autor, as teorias surgidas sob essa orientação falharam do ponto de vista do avanço científico porque se propuseram a estudar muito (o complexo fenômeno da liderança) com muito pouco (basicamente a relação entre duas variáveis explicativas). Sendo assim, Van Seters e Field (1990) consideram que foi a Era Contingencial que representou o maior avanço nas teorias de liderança.

A primeira grande contribuição observada nas teorias a partir da Era Contingencial foi a aceitação de que a liderança não é encontrada em tipos puros, mas sim, cada líder possui características de diferentes tipologias. Sendo assim, segundo Van Seters e Field (1990), a eficácia da liderança é dependente de contingências que envolvem fatores de comportamento, personalidade, possibilidade de influência e da situação. As ideias contingenciais rapidamente ganharam força entre os acadêmicos e também no meio empresarial, disseminando a crença de finalmente ter-se chegado a uma clara explicação sobre como se dão os processos de liderança.

A Era Contingencial foi marcada por quatro grandes teorias, que ainda hoje influenciam as pesquisas na área: Teoria Contingencial de Fiedler (1964), A Teoria Caminho-Meta (House, 1971), Teoria Normativa (Vroom, e Yetton, 1973) e a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1988). Para Fiedler (1964), três aspectos devem ser considerados na determinação do estilo de liderança mais apropriado a uma dada situação. O primeiro desses aspectos é a relação afetiva entre o líder e o liderado, que para ele é o fator-chave fundamental. O autor destaca que, gostando do líder, o subordinado participa ativamente e aceita situações que certamente lhe pareceriam bastante desfavoráveis caso essa relação fosse de baixa qualidade. Por outro lado, o líder que se sente aceito, é capaz de agir de modo mais decisivo do que aquele que se sente rejeitado. O segundo aspecto a ser considerado é a estrutura da tarefa, no que se refere à sua clareza ou ambiguidade. O autor destaca que o papel do líder é bem mais "fácil" em tarefas mais estruturadas, quando a própria regra se constitui em uma "regra de cima". A terceira grande dimensão considerada importante por Fiedler (1964) é posição de poder do líder, que inclui a possibilidade de aplicação de punições e recompensas aos subordinados, sua autoridade frente à equipe e o quanto a organização dá suporte a essa autoridade. Além disso, Fiedler (1964) usa um instrumento chamado escala do colega menos

preferido (LPC - Least Preferred Coworker) onde cada sujeito identifica características dos colegas com quem menos foram capazes de trabalhar de forma adequada. Fiedler descreve que os líderes com maior LPC (que descrevem seus LPCs mais positivamente) tem perfil mais motivado para o relacionamento e se saem melhor quando a combinação dos três aspectos descritos tem resultados moderados. Já nas situações onde a combinação dos três aspectos tenha um resultado muito alto, ou muito baixo, os líderes com LPC baixo (mais motivados para a tarefa), teria resultados mais satisfatórios (BERGAMINI, 1994).

Já a teoria do Caminho-Meta de House (1971), foi elaborada a partir da teoria da Expectância de motivação de Vroom (1964, *apud* HOUSE, 1971), que postula que a força do sujeito em se engajar em um determinado comportamento é a função do quanto ele espera que esse comportamento lhe leve a determinado resultado com a soma das valências, ou seja, o quanto esse resultado de fato é importante e desejável para ele. House (1971) destaca que o papel do líder é fundamental nessa equação, uma vez que influencia de modo importante nas recompensas associadas aos esforços empreendidos, tanto no que se refere ao reconhecimento, quanto à própria materialidade das mesmas. Além disso, a partir da qualidade do relacionamento que estabelece com seus subordinados, o líder pode fazer com que o caminho pareça mais ou menos claro para ser trilhado, facilitando ou dificultando sua jornada. Sendo assim, o líder eficaz clarifica o caminho que os seguidores precisam seguir para alcançar seus objetivos e considera, na sua ação, variáveis situacionais, tais como as características do ambiente (tipo de trabalho, sistema de autoridade existente, especificidades do grupo de trabalho), e as características dos subordinados (grau de controle necessário, experiência do grupo e suas aptidões). A teoria presume que a função principal do líder é ajustar seu comportamento de modo a complementar as contingências situacionais encontradas no ambiente de trabalho.

De forma mais específica e aplicável, a Teoria Normativa de Vroom e Yetton (1972) relacionam o comportamento do líder à sua necessidade de tomar decisões de modo mais ou menos participativo, de acordo com a situação enfrentada. Vroom e Yetton (1972) destacam que a tomada de decisões em uma organização envolve processos cognitivos e sociais e trata-se da mais importante tarefa que envolve o fenômeno da liderança. O modelo normativo define uma série sequencial de regras que devem ser seguidas, correspondentes a uma árvore de decisão complexa, incorporando doze variáveis contingenciais que determinam a forma e o volume de participação no processo decisório, de acordo com diferentes tipos de situação (ROBBINS, 2006).

Por último, de todas as teorias Contingenciais, a que teve mais apelo intuitivo e espalhou-se de forma mais ampla, especialmente nos meios empresariais, foi a de Hersey e Blanchard. Assim como nas demais teorias contingenciais, os autores afirmam não haver apenas uma forma ideal de liderar. Nesse caso, entretanto, o foco principal é a contingência situacional da maturidade (capacidade e disposição para realizar uma determinada atividade) ou "prontidão" dos empregados, que é o que vai determinar se o líder deve oferecer mais foco na tarefa (oferecendo orientação e direção) ou no relacionamento (oferecendo, por exemplo, apoio sócio emocional). Dessa forma, progressivamente (na medida em que o empregado se torna mais maduro), o papel do líder vai se modificando, saindo de uma posição totalmente diretiva (foco exclusivo da tarefa), passando por duas fases intermediárias, onde vai tirando o foco na tarefa e direcionando ao relacionamento, até chegar em uma quarta fase onde poderá delegar as decisões e as atividades (menor foco tanto na tarefa quanto no relacionamento) (ROBBINS, 2006).

As teorias da Era Contingencial tiveram forte apoio empírico ao mesmo tempo em que encontraram grande resistência (especialmente no meio acadêmico) e demonstraram suas fragilidades. Van Seters e Field (1990) apontam que um dos problemas é que tais teorias diferem entre si quanto às variáveis consideradas para análise, o que leva a considerar que, na verdade, são complementares como explicação do fenômeno, como peças de um quebra-cabeça. Em segundo lugar, os autores apontam que tais teorias tratam do comportamento do líder de modo excessivamente sistemático, que exigiria dele, para agir do modo mais adequado à situação apresentada, um enorme esforço no próprio dia-a-dia de trabalho, quando já é constantemente exigido por diversas outras demandas. Além disso, apesar de ter recebido um suporte muito maior de pesquisa empírica do que as eras anteriormente citadas, geralmente os resultados dos estudos realizados possuem um alcance muito pequeno em termos de generalização. Para Van Seters e Field (1990), a grande contribuição da Era Contingencial foi o reconhecimento da importância da natureza interativa do fenômeno. Apesar disso, os autores destacam que os estudos realizados a partir dessa perspectiva não foram capazes de fazer com que a liderança se tornasse um fenômeno mais compreensivo.

Os estudos mais contemporâneos sobre liderança

Como foi possível observar, os estudos, que inicialmente se focavam nas características pessoais do líder (abordagem dos traços) e suas habilidades (abordagem das habilidades), passaram a centrar esforços na compreensão do modo como o ele se comporta

em relação aos seus subordinados (abordagem dos estilos) até chegarem a modelos que reconhecem que o comportamento precisa ser ajustado a um contexto mais amplo, do qual dependem outras variáveis como a natureza da tarefa, o ambiente onde a relação se desenvolve e as características da equipe subordinada. Ainda assim, nessa última perspectiva, considerada mais interacionista, existem graves problemas relacionados à validade empírica do modelo proposto que ainda não foram devidamente esclarecidos e sanados, levando a uma descrença em relação ao seu uso em pesquisas científicas, a despeito do seu enorme sucesso comercial (GOMES e CRUZ, 2007; NORTHOUSE, 2005; SANT'ANNA, 2011). Na realidade, a liderança precisa ser abordada como um processo complexo com múltiplas dimensões (NORTHOUSE, 2005).

Alguns autores (GOMES e CRUZ, 2007; SANT'ANNA et. al, 2011) destacam ainda que, apesar dessa abundância de abordagens, na década de 1980 iniciou-se com um certo pessimismo em relação ao estudo desse tema, já que os resultados obtidos nas pesquisas realizadas a partir desses modelos eram pouco consensuais, até mesmo quando utilizavam as mesmas abordagens. Avolio et al. (2003) destacam que, ainda hoje é comum que, em qualquer conferência sobre o tema liderança alguém se levante e argumente que nunca houve um tema sobre o qual se pesquisasse tanto e se soubesse tão pouco. Os autores, entretanto, defendem que tal afirmação é obsoleta e falsa, já que, os estudos evoluíram bastante no sentido de compreender como a liderança é constituída, de onde vem, como pode ser medida, entre outros aspectos, que fizeram avançar o conhecimento na área.

Talvez em parte em resposta a tais questões, vários estudos que foram realizados no início dos anos 1980 buscaram analisar a liderança não só como um fenômeno individual, mas como estando ligado à cultura organizacional e como algo que precisa ser abordado não apenas considerando itens mensuráveis, como produtividade e eficiência, mas também questões subjetivas, como expectativas e valores. Esse novo interesse propiciou o crescimento das abordagens de investigação que se focavam na questão do carisma (chamadas liderança Carismática), conceito estudado previamente pela sociologia (especialmente Max Weber), mas geralmente negligenciado por correntes teóricas que privilegiam os aspectos mais racionais e objetivos do fenômeno em questão (SANT'ANNA et. al, 2011).

Ainda segundo Sant'anna, et. al (2011), apesar de ainda despertar interesse acadêmico e empresarial, os estudos centrados no carisma são vistos com certas ressalvas, tendo em vista que esse fenômeno também está associado a uma série de situações negativas e até mesmo patológicas, como teimosia, arrogância, autoritarismo, a criação de dependência, a suspensão

da crítica, perda de pensar, de identidade da equipe por parte de seguidores, o esgotamento dos recursos organizacionais e éticas, lapsos, entre outras questões menos graves.

Foi nesse cenário que se desenvolveu e se disseminou uma abordagem que se propõe a reconciliar algumas das controvérsias dos estudos sobre liderança das últimas duas décadas. Segundo Avolio et al. (2003), o afastamento da pesquisa acerca das características da personalidade proposta pelas abordagens dos estilos e contingenciais foi infeliz, já que Kenny e Zaccaro (1983, *apud* AVOLIO et. al, 2003) relataram mais tarde que 48% a 82% da variação no surgimento de liderança foi explicada por atributos do líder. A teoria de Liderança Transformacional e Transacional surge com a proposta de integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade assim como os tipos de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização.

Posteriormente à conceituação de Burns, Bass (1999) desenvolveu e validou um questionário (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) que desde então vem se tornando referência nos estudos contemporâneos acerca do tema. No Brasil, o MLQ foi utilizado em uma versão posterior (BASS; AVOLIO, 1992 *apud* NORTHOUSE, 2004) por Marques, et. al (2007), de forma pioneira em um estudo que se propôs a relacionar estilos de liderança com Comprometimento.

A Liderança Transacional é aquela que, segundo Bass (1999), refere-se às trocas estabelecidas no relacionamento entre líder e seguidor cuja finalidade seja satisfazer os interesses de ambos. Gomes e Cruz (2007) destacam que ela baseia-se na legitimidade e autoridade formais, a partir da ênfase nas regras e das normas estabelecidas pelas instâncias superiores e a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas, principalmente a partir da aplicação de reforços e punições. A Liderança Transacional tem sido estudada a partir de dois componentes (Fig. 5). O primeiro deles, Recompensa Contingente, é baseado propriamente no reforçamento constante por parte dos líderes dos comportamentos esperados pelos liderados. Dessa forma, ancora-se na ideia de que o relacionamento entre ambos baseia-se na troca transacional de recompensas e reconhecimento de realizações para os resultados desejados (BASS, 1999; MCCOLL-KENNEDY; ANDERSON, 2005).

O segundo componente, chamado de Gerência pela Exceção, trata do relacionamento em que o *feedback* ao liderado se dá apenas quando ocorre um erro ou um problema (BYCIO et al., 1995; MARQUES ET AL., 2007). Comportamentos típicos desse estilo de liderança incluem o estabelecimento de normas, o monitoramento e busca de desvios, a aplicação da regra e o foco em erros (MCCOLL-KENNEDY; ANDERSON, 2005). Segundo Gomes e

Cruz (2007), esse fator pode ser denominado Intervenção em Crise e as ações nesse caso podem ocorrer através de uma atitude de procura e antecipação dos desvios (intervenção em crise ativa) ou a partir de uma postura de tomar medidas de resolução dos problemas quando estes efetivamente ocorrem (intervenção em crise passiva). Ainda segundo os autores, esse fator tende a apresentar menor eficácia do que o reforço contingente e, principalmente, do que todas as dimensões da Liderança Transformacional.

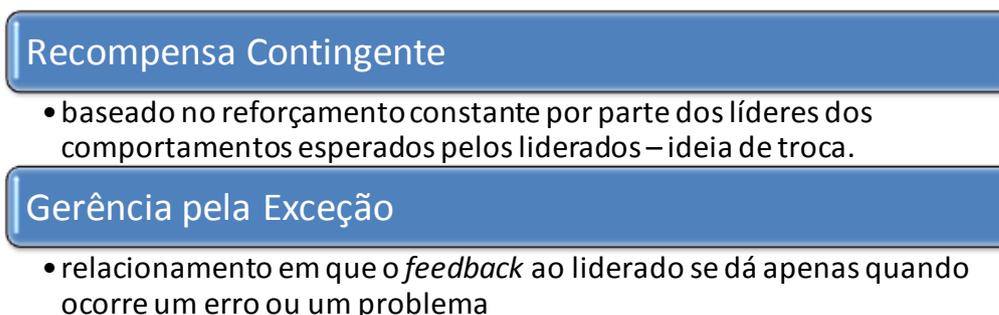


Figura 6: Dimensões da Liderança Transacional

Fonte: Avolio, Bass e Jung (1999); Bycio et al. (1995); Gomes e Cruz (2007); Marques et al. (2007).

Já na Liderança Transformacional, segundo Gomes e Cruz (2007), os processos de motivação são ancorados em apelo a valores morais, ideais superiores aos interesses individuais e formulação de uma determinada visão para a organização que é vista como merecedora de confiança e apoio. Marques et al. (2007), corroboram essa ideia quando destacam que trata-se da influência do líder em conseguir que o liderado transcenda seus próprios interesses em favor da organização e tenha um desempenho extra papel.

A Liderança Transformacional pode ser mensurada no MLQ a partir de outros quatro componentes (Fig. 6). O primeiro deles, considerado o nível mais elevado, é chamado de Carisma ou Influência Idealizada e trata da liderança baseada em um modelo que desperte admiração, respeito e confiança. Nela, o líder possui uma meta e grande compromisso em alcançá-la, conseguindo transmitir tal senso de missão aos liderados, que passam a vê-lo de modo idealizado e o seguem por acreditarem em tal missão ou no próprio líder. De acordo com essa dimensão, o líder é alguém capaz de exercer influência emocional e ganhar o respeito de seus seguidores agindo como modelos através da exibição de um comportamento ético exemplar. Tal comportamento gera respeito e confiança no líder e maior disposição para trabalhar mais para promover os objetivos da organização (BASS, 1999).

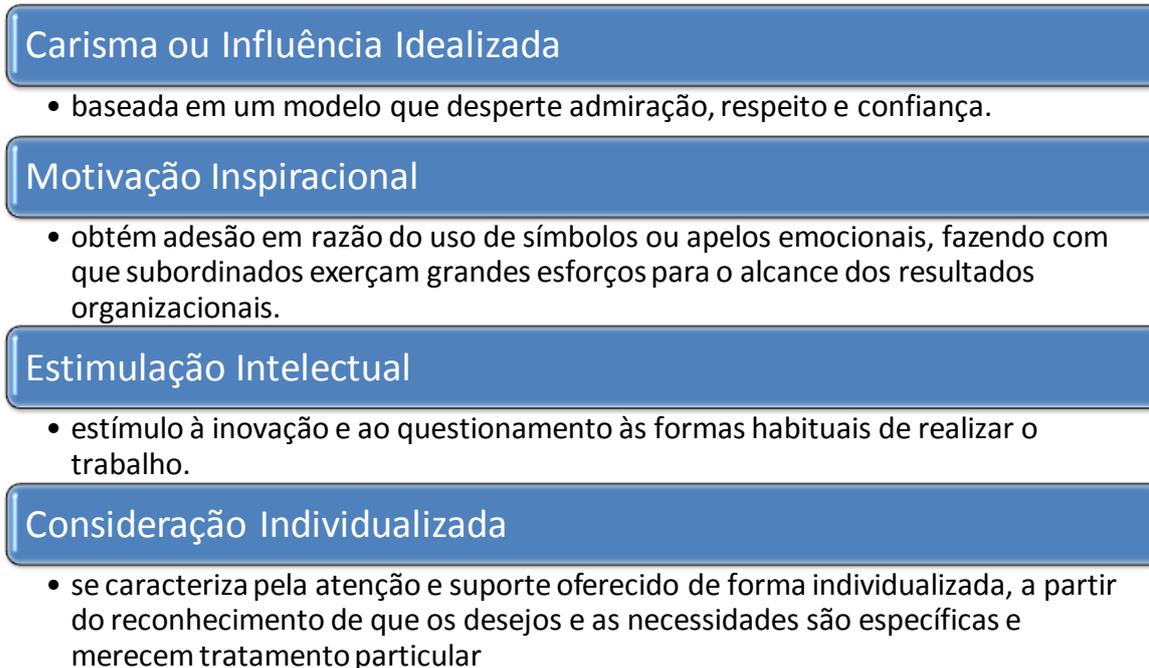


Figura 7: Dimensões da Liderança Transformacional

Fonte: Avolio, Bass e Jung (1999); Bass (1999); Bycio et al. (1995); Gomes e Cruz (2007); Marques et al. (2007).

No segundo componente, Motivação Inspiracional, a preocupação é avaliar o quanto os líderes são capazes de fornecer aos seguidores um senso de propósito e energia para promover a realização de objetivos da organização. Nesse caso, eles costumam obter adesão dos seguidores em razão do uso de símbolos ou apelos emocionais, que, por conta disso, exercem grandes esforços para o alcance dos resultados organizacionais. De acordo com Gomes e Cruz (2007), o líder com altos índices nessa dimensão costuma ser visto como alguém obstinado, com energia e com grande confiança no alcance dos resultados cujos objetivos se direcionam a aumentar os níveis de otimismo e entusiasmo da equipe. Inspirando os seguidores para trabalhar em direção à visão da organização, contribuem com o seu direcionamento para objetivos maiores, tornando as tarefas dos seguidores mais significativas, e estimulando um sentimento de identidade com seus trabalhos (WHITTINGTON, GOODWIN; MURRAY, 2004).

Já o terceiro fator é chamado de Estimulação Intelectual e pressupõe que os líderes estimulem seus seguidores a serem inovadores e questionarem as formas habituais de realizar o trabalho, visando descobrir novas formas de resolver os possíveis problemas existentes. Trata-se de um líder que cria um ambiente onde a originalidade é um valor importante, e existe muita abertura para novas ideias, além de que, segundo Mccoll-Kennedy e Anderson (2005), incentiva o uso da racionalidade, raciocínio e evidência. Nesse caso, o líder incentiva

os empregados a olhar para seu trabalho de maneiras diferentes e pensar "fora da caixa", proporcionando a oportunidade para a autonomia da tarefa, variedade e desafio adicional (WHITTINGTON, GOODWIN; MURRAY, 2004).

Por fim, o quarto fator é denominado Consideração Individualizada e é representada por líderes que centra-se na compreensão das necessidades de cada seguidor e trabalham continuamente para levá-los a desenvolver seu pleno potencial. Esse líder se caracteriza pela atenção e suporte oferecido de forma individualizada, a partir do reconhecimento de que os desejos e as necessidades são específicas e merecem tratamento particular (AVOLIO, BASS e JUNG, 1999; BASS, 1999; BYCIO et al., 1995; GOMES E CRUZ, 2007; MARQUES ET AL., 2007). Consideração individualizada inclui também estar disponível para os seguidores, e oferecer feedback oportuno para eles (WHITTINGTON, GOODWIN; MURRAY, 2004). Segundo Lee (2005), esse comportamento do líder permite uma maior flexibilidade na sua relação com seus seguidores, atribuindo, inclusive tarefas com base nas suas necessidades específicas e tem como efeito a criação de uma atmosfera afetuosa e amigável no local de trabalho.

Apesar de Bass (1985 *apud* BYCIO et. al, 1995) ter defendido essa distinção entre a liderança carismática e inspiradora, destacando que, embora possam compor um único fator, seria útil tratá-las de modo separado no que diz respeito a estratégias de treinamento e aconselhamento, a falta de análises confirmatórias levou muitos pesquisadores a manterem uma conceitualização em três dimensões da Liderança Transformacional. Não obstante, é importante destacar que, ainda de acordo com Bass (1985 *apud* BYCIO et. al, 1995) os comportamentos reais carismáticos são conceitualmente distintos da liderança inspiradora, pois, enquanto o carisma inclui um desejo de se identificar com o líder, no caso da liderança inspiradora isso pode não acontecer. Bass (1999) afirma que, o líder pode utilizar os símbolos, *slogans*, palavras para levar os seguidores a aderirem à missão exatamente como um substituto para a sua carência de características carismáticas. Apesar disso, os mesmos líderes aparecem com frequência com a pontuação elevada em ambos (AVOLIO, BASS e JUNG, 1999), a despeito de cada um desses conceitos envolver diferentes comportamentos, atitudes e efeitos resultantes (BASS, 1999). Embora outros autores tenham desenvolvido conceituações alternativas de Liderança Transformacional, Miao, Newman e Lamb (2012) destacam que o modelo de Bass de quatro componentes foi adotado como aquele com melhor validade de construto quando testado em uma série de configurações culturais, tais como China, Índia, Quênia e os EUA.

Bass e Avolio (1992 *apud* NORTHOUSE, 2004) tratam ainda do que denominam de ausência de liderança ou negação da liderança, como sendo as situações onde o líder abre mão ou ignora a sua responsabilidade, não assume objetivos definidos e adia a tomada de decisões importantes. Trata-se de um estilo passivo que se reflete em níveis elevados de indecisão, evitação e indiferença (MCCOLL-KENNEDY; ANDERSON, 2005). Nessa situação não se observa nem a troca entre líderes e subordinados nem o empenho do líder em dar suporte e desenvolver a sua equipe.

É importante observar que, conforme destacado anteriormente, os líderes podem apresentar várias dessas características ao mesmo tempo. Aliás, Bass (1999) destaca que os "melhores" líderes são, ao mesmo tempo, transformacionais e transacionais e que, além disso, o líder transformacional ou transacional pode ser diretivo ou participativo, autoritário ou democrático. O autor exemplifica que Nelson Mandela é diretivo e transformacional, quando ele declara: "Esqueça o passado" e participativo e transformacional quando ele apoia ativamente e envolve-se abertamente em discussões sobre questões multirraciais. Ao mesmo tempo ele pode ser diretivo e transacional quando promete aos negros melhores condições de moradia em troca de seus votos e é participativo e transacional quando ele atinge acordos mútuos sobre a partilha de poder com a minoria branca. Apesar disso, esse uso de categorias discretas tem sido utilizado com frequência e se mostrado extremamente útil para descrever e comparar os estilos de liderança (BASS, 1999; MCCOLL-KENNEDY; ANDERSON, 2005). Lee (2005) afirma que a teoria multifatorial da liderança de Bass (1985) é provavelmente a teoria mais compreensiva e amplamente citada, que captura uma ampla gama de comportamentos de liderança.

Poder-se-ia discutir acerca da universalidade dos conceitos de Liderança Transformacional e Transacional. Bass (1999), entretanto, destaca que, embora a teoria original, o modelo e as medições tenham surgido nos Estados Unidos, parecem igualmente ou ainda mais aplicáveis nas sociedades coletivistas da Ásia. Culturas coletivistas parecem fornecer as condições ideais para que líderes transformacionais se desenvolvam. A maioria dos subordinados em culturas coletivistas já tem respeito pelos seus líderes e a Liderança Transformacional é mais provável de ser reforçada pela centralidade do trabalho na vida e do alto nível de orientação pelo grupo entre os seguidores nesse tipo de cultura.

A obrigação mútua entre os líderes e os seguidores facilita consideração individualizada por parte do líder transformacional. Líderes em culturas coletivistas já tem a responsabilidade moral de cuidar de seus subordinados, para ajudá-los a preparar um plano de desenvolvimento de carreira e aconselhar sobre problemas pessoais. Por sua vez, os subordinados têm a

obrigação moral de retribuir com inquestionável lealdade e obediência. Na verdade, a Liderança Transformacional pode ser muito mais difundida nas sociedades coletivistas em comparação com as sociedades individualistas do Ocidente. Por outro lado, Bass (1999) destaca que ainda é preciso investigar como as culturas individualistas podem obter os benefícios das culturas coletivistas para a Liderança Transformacional, sem os custos associados em criatividade, liberdade individual e iniciativa.

A despeito de ser bem aceita e bem disseminada nos estudos contemporâneos acerca do tema, a teoria da Liderança Transformacional tem recebido críticas e restrições em razão de ainda se centrar exclusivamente no líder, deixando de considerar a dimensão relacional entre líderes e subordinados, além de aspectos culturais de cada contexto organizacional. Tal visão, entretanto, não é unânime, e Whittington, Goodwin e Murray (2004) afirmam que a Liderança Transformacional não ocorre no vácuo, sendo resultado de uma relação interativa entre as pessoas mutuamente interdependentes, operando em complexos ambientes organizacionais. Para Davel e Machado (2001), nesses termos, não poderíamos dizer que a liderança fica somente a cargo do líder, mas, sobretudo se dá pela conjunção das suas vontades com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo.

Em consonância com essa demanda mais interativa, no que se refere à relação líder-subordinado, a teoria LMX (*leader-member exchange* ou relacionamento líder-membro) destaca-se por assumir que não existe uma relação entre o líder e o grupo, e sim entre o líder e cada um dos seus seguidores, em uma série de relações diádicas verticais (NORTHOUSE, 2004). Nesse caso, a pergunta central passa a ser “qual é o mix adequado de características relacionais para promover resultados desejados?” (GRAEN; UHL-BIEN, 1995, p. 223).

A teoria, inicialmente chamada de Ligação Diádica Vertical (VDL), postula a existência de dois tipos básicos de relações entre o líder e seus subordinados. O primeiro desses tipos baseia-se na expansão e negociação de papéis e responsabilidades (extra papéis) e promove aquilo que se denomina de endogrupo ou “assistentes confiáveis” (SCANDURA, 1999). Por outro lado, as relações sustentadas nos contratos formais de trabalho (papéis definidos) promovem o chamado exogrupo, formado pelos seguidores que não assumem diferentes responsabilidades de trabalho e não demonstram interesse para tanto (NORTHOUSE, 2004). Scandura (1999) destaca que os membros desse exogrupo podem ser denominados “*hired hands*” (mãos contratadas em uma tradução literal), já que se espera que cumpram apenas o que lhes foi proposto no contrato formal de trabalho estabelecido previamente. Observa-se, entretanto que, ao considerar a relação como diádica, ela deve ser compreendida como retroalimentável e cíclica, onde as ações do líder (no sentido de delegar atividades,

demonstrar confiança, etc.) reforçam o comportamento do seguidor e vice-versa. Além disso, a LMX precisa ser considerada como um sistema de relações interdependentes e não como um conjunto de díades independentes (SCANDURA, 1999).

Aos poucos, os estudos realizados a partir da teoria LMX, que inicialmente focavam-se na natureza dessa diferenciação entre endo e exogrupo, evoluíram para investigar as relações entre a qualidade da LMX e a efetividade organizacional (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Nesse sentido, Northouse (2004) destaca que as pesquisas apontam relações positivas com redução de *turnover*, avaliação de desempenho, frequência de promoções, comprometimento organizacional, atitudes positivas relacionadas ao trabalho, atenção e suporte da liderança, participação e velocidade de progresso na carreira.

Apesar de ser uma teoria que traz uma série de contribuições positivas à compreensão do processo de liderança (tem um caráter intuitivo, foca na relação e dá uma importante ênfase aos processos comunicativos nas organizações), a LMX vem recebendo algumas críticas. A principal delas diz respeito ao fato de enfatizar a existência de grupos com diferentes possibilidades de recompensas por parte da liderança, o que de alguma forma contraria os valores humanos básicos de igualdade. Segundo a LMX, em razão de uma escassez de recursos, tanto materiais quanto afetivos, o líder tende a privilegiar o endogrupo, oferecendo ao exogrupo apenas o que é estritamente regido pelo contrato de trabalho. Essa situação, já apontada por Moscon (2009), provoca a chamada “profecia auto-realizadora”, que pode reforçar o comprometimento dos comprometidos e enfraquecer ainda mais o laço daqueles que não se sentem afetivamente ligados à organização ou ao próprio trabalho. Ao analisar por uma perspectiva de justiça organizacional, pode-se apontar o modelo LMX como um reforço a um tratamento especial de alguns membros de grupos de trabalho em detrimento de outros (SCANDURA, 1999). Tal circunstância traz consequências negativas óbvias para o grupo como um todo e impacta nos resultados organizacionais.

Uma análise mais cuidadosa, entretanto, permite perceber que o processo de diferenciação entre endogrupo e exogrupo não é indissociável ao conceito de justiça organizacional, já que a justiça procedimental sugere que, enquanto um líder é percebido como justo por todos os membros da unidade de trabalho (procedimentos justos para a atribuição de recompensas são seguidos), existe uma maior aceitação para distribuição desigual de recompensas sociais e materiais. Além disso, a justiça interacional parece desempenhar um papel na percepção dos usuários sobre as razões para a distribuição de recompensa do grupo de trabalho uma vez que estes lhes sejam comunicados pelo líder de modo claro e coerente com os processos previamente acordados (SCANDURA, 1999).

Northouse (2004) e Scandura (1999) destacam ainda que a LMX enfatiza a qualidade da relação entre líder e seguidor mas não explicita o modo como esse processo se desenvolve, nem como um seguidor pode vir a fazer parte de um endogrupo. Além disso, os estudos realizados a partir da teoria usam diferentes versões da escala, o que dificulta a comparação e o avanço da compreensão sobre o tema. Por fim, Chen, Chen e Chen (2010), sugerem semelhanças entre a teoria LMX e a Liderança Transacional, tendo em vista que ambas enfatizam a dependência das recompensas nas relações entre líder e liderado.

Observa-se, portanto, que a teoria da Liderança Transformacional e Transacional é vista como uma abordagem híbrida, pois reúne elementos das demais abordagens disponíveis, tais como traços, comportamentos e variáveis situacionais simultaneamente (MARMAYA et al. 2011). Ao longo das duas últimas décadas o impacto do comportamento de Liderança Transformacional sobre as atitudes e comportamentos dos empregados recebeu grande atenção de pesquisadores (AVOLIO et al., 2004). Meta-análise e revisões da literatura encontraram uma associação positiva entre a Liderança Transformacional e resultados de trabalho de interesse para organizações, tais como o desempenho no trabalho e Comprometimento Organizacional (MIAO; NEWMAN; LAMB, 2012). Por conta disso, a Liderança Transformacional, também como prática de gestão tem se tornado dominante enquanto modelo, tanto nas organizações privadas quanto no setor público (WALLUMBWA; LAWLER; AVOLIO, 2005).

Os impactos do contexto nos fenômenos investigados e as peculiaridades do setor público

Apesar dessa aparente hegemonia da teoria de Liderança Transformacional e Transacional, parece haver diferenças significativas, assim como acontece em diversos fenômenos do comportamento organizacional, relacionadas à própria natureza da organização estudada. Wright e Pandey (2010) destacam, por exemplo, que, o *mainstream* costuma considerar que a Liderança Transformacional ocorre de forma menos frequente ou menos efetiva em organizações públicas do que em privadas, em parte por conta do excesso de normas e da própria burocracia. Contrariamente às expectativas, no entanto, metanálises têm consistentemente encontrado que o comportamento de Liderança Transformacional é, no mínimo, tão comum e eficaz nas organizações públicas quanto nas privadas (WRIGHT; PANDEY, 2010). Além disso, a ênfase no sentido de missão, próprio da Liderança

Transformacional faz com que ela seja especialmente útil em organizações públicas e/ou sem fins lucrativos, cujo serviço à comunidade é seu objetivo principal.

De forma geral, pode-se afirmar que apesar da importância da liderança ser amplamente conhecida na literatura da gestão pública, poucos estudos têm sido desenvolvidos procurando testar os modelos existentes nesse tipo de contexto em particular, provavelmente em razão de uma ideia disseminada de que burocracias são movidas por forças que se encontram além do controle de líderes (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010; WRIGHT; PANDEY, 2010; VAN WART, 2003). Além disso, os estudiosos têm usado teorias subjacentes para sugerir uma série de potenciais relações entre a estrutura organizacional (ou contexto) e Liderança Transformacional, como, por exemplo, a necessidade de que líderes e seguidores gozem de certo grau de flexibilidade na definição e como eles executam seu trabalho. O maior controle próprio associado à percepção de responsabilidade em seu trabalho facilitam tanto a capacidade dos empregados de serem intrinsecamente motivados, como o desenvolvimento da confiança necessária para fomentar o seu compromisso com as metas propostas (WRIGHT; PANDEY, 2010). Se a flexibilidade é necessária para a Liderança Transformacional, então não é surpreendente que se considere que os sistemas de controle elaborados, associado a organizações mecanicistas ou burocráticas devem dificultar seu surgimento e eficácia. Por definição, esta forma de organização enfatiza a liderança racional-legal, e não por meios carismáticos. O desejo de estabilidade, previsibilidade e equidade nas organizações burocráticas resultam em uma dependência de mecanismos estruturais, tais como, a distribuição hierárquica da autoridade, a formalização por meio de regras estritas e regulamentos, cargos com funções demasiadamente explícitas e documentadas; deveres, autoridade e prestação de contas codificadas, reduzido controle e autonomia sobre os recursos e uma comunicação do topo para a base (WRIGHT; PANDEY, 2010; HOOIJBERG; CHOI, 2001).

Já no que diz respeito ao Comprometimento, Castaing (2006) destaca que a literatura internacional geralmente compara o Comprometimento Organizacional de trabalhadores da esfera pública e privada a partir de uma perspectiva multidimensional sem chegar a resultados consistentes. A pesquisa de Bastos (1994) encontrou diferença nos preditores de Comprometimento entre as empresas públicas e os órgãos de administração pública direta, já que são realidades distintas inclusive no que se refere à autonomia para aplicação de políticas de gestão de pessoas. Nesse estudo, as empresas públicas se assemelham às empresas privadas, enquanto que nos órgãos públicos variáveis como políticas de treinamento se

destacam, ao contrário de escopo do trabalho, que não aparece como uma variável explicativa nesse segmento.

É importante destacar, entretanto, que assim como tem acontecido no setor privado e nas organizações de modo geral, a sociedade vem exigindo do setor público maior foco no alcance de resultados e qualidade nos serviços prestados aos seus usuários. Além disso, a escassez de recursos, presente em todas as esferas da economia, e a necessidade de processos mais transparentes têm exigido da gestão pública capacidade de adaptação, prontidão de resposta e modernização das estruturas administrativas, normativas e de gestão de pessoas (SCHIKMANN, 2010).

Tais mudanças, que já fazem parte do dia-a-dia das organizações privadas há algum tempo, ainda representam uma grande mudança nas organizações públicas e exigem tanto dos servidores quanto dos usuários um grande processo de ressignificação. Como qualquer processo de ressignificação, isso não se dá de modo simples e nem repentino, especialmente se considerarmos os componentes que forjaram a cultura desse modo de administração, sobretudo no Brasil. Schirkman (2010) destaca que os componentes da tradição legalista e formal da administração pública, combinados com traços culturais brasileiros como o patrimonialismo promovem um grande choque quando contrastados com os atributos idealizados para as organizações contemporâneas como a impessoalidade o mérito, a flexibilidade, entre outros, promovendo um ambiente complexo e desafiador na gestão das pessoas no serviço público.

A tradição legalista e formal da administração pública pode ser caracterizada pela prevalência do modelo burocrático como traço expressivo dessa realidade. Observa-se que boa parte das características desse modelo, como formalidade na comunicação, divisão racional do trabalho, hierarquia de autoridade e padronização de rotinas e procedimentos, diverge de forma significativa dos novos modelos de gestão que têm sido preconizados como característicos da moderna gestão de pessoas contemporânea. Somem-se a isso as disfunções, inerentes à aplicação de qualquer modelo de gestão (mesmo os mais modernos e pensados nas demandas atuais) à complexidade que qualquer ambiente organizacional oferece, sobretudo com as dimensões do aparelho público administrativo (BERGUE, 2007).

Já no que tange ao patrimonialismo, para Bergue (2007), isso se traduz em ações mais ou menos sutis, que revelam valores e crenças dos gestores (e até da população em geral) caracterizadas por: a) falta de limites entre a propriedade pública e a privada; b) uso do aparelho administrativo como extensão do poder dos dirigentes; c) tendência ao nepotismo, tanto na distribuição dos cargos quanto na convivência a eventuais desvios; d) uso dos cargos

comissionados como moeda de troca no reconhecimento pessoal (favores) ou mesmo como compensação pela falta de flexibilidade e autonomia dos gestores para promoverem aumentos salariais aos servidores de maior destaque no exercício das suas atividades.

No que se refere, especificamente, aos impactos negativos da estabilidade no modo de conduzir as equipes e obter maior desempenho, Bergue (2007), afirma que esse argumento é uma simplificação extremada, já que, segundo ele, cabe ao gestor da área ditar o ritmo de trabalho e aplicar os mecanismos de aferição e apuração de responsabilidades sob todas as tarefas designadas. O autor argumenta ainda que, admitir a hipótese de que a estabilidade retira do gestor a condição de cobrar por resultados é corroborar a noção de que a coerção é o único ou principal instrumento de condução das pessoas nos ambientes de trabalho. Entretanto, ainda que não seja, de fato, possível atribuir a estabilidade como única razão de certa ineficiência observada em algumas instâncias do setor público, ela contribui para a perpetuação da cultura patrimonialista supracitada, dificultando os processos de mudança que vem sendo implementados.

Somem-se aos aspectos já discutidos, os arranjos tayloristas que prevaleceram no que se refere à distribuição de tarefas dos órgãos públicos, onde quem realiza as atividades operacionais pouco é estimulado a pensar alternativas de gestão e a ascensão profissional depende muito mais de competências relacionadas à capacidade de articulação política (muitas vezes partidária) do que de conhecimento técnico e capacidade de gestão. Os arranjos burocráticos que dificultam a mobilidade funcional e a rigidez das estruturas organizacionais reforçam um modelo de gestão que se torna obsoleto para dar conta da realidade contemporânea, que é muito mais complexa e multifacetada (SCHIKMANN, 2010).

Além disso, para Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010), as lideranças do setor público devem lidar com maior multiplicidade de interesses, nem sempre formalmente explicitados, o que lhes requer um maior esforço na direção de atribuição do sentido comum do trabalho para os liderados. Hooijberg e Choi (2001) destacam, inclusive, que os treinamentos de liderança no setor público deveriam focar muito mais no desenvolvimento das habilidades de suporte e orientação aos empregados do que nas de alcance de metas e resultados mensuráveis, mais aplicáveis ao setor privado. Tais constatações têm claras implicações para a formulação de políticas de desenvolvimento do Comprometimento (BASTOS, 1994) e justifica a necessidade de estudos que aprofundem tais diferenciações observadas.

III. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando-se que:

1. Os conceitos de Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento ainda requerem investigação científica que permita melhor delimitação teórica e empírica;
2. A compreensão dos possíveis impactos dos estilos de gestão e liderança no estabelecimento dos diversos vínculos do trabalhador com a organização pode ampliar a aplicabilidade dos resultados para as mudanças organizacionais;
3. A forma como cada um desses vínculos se desenvolve tem características singulares nos diversos contextos em que ocorrem, especialmente no que se refere à natureza da organização pesquisada;
4. O setor público, sobretudo brasileiro, possui peculiaridades que representam grandes desafios à liderança e suas consequências no estabelecimento dos vínculos com a organização dos seus empregados;

Coloca-se como questão geral de pesquisa:

Quais as relações entre estilo de liderança e a natureza e intensidade dos vínculos que o trabalhador estabelece com a sua organização empregadora?

A. Objetivo Geral

O objetivo dessa tese é analisar as relações existentes entre liderança e o estabelecimento de vínculos (Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacional) dos trabalhadores com organização.

Para atender a este objetivo mais geral, faz-se necessário desdobrá-lo em alguns objetivos mais específicos, tais como:

B. Objetivos Específicos

- 1) Analisar a produção científica voltada para investigar as relações entre a liderança e vínculos do trabalhador com a sua organização em diferentes culturas e utilizando diferentes abordagens teóricas e metodologias de pesquisa;
- 2) Submeter a teste empírico um modelo explicativo dos antecedentes dos vínculos (Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacional) buscando identificar a contribuição de variáveis relativas ao estilo de gestão como percebido pelos trabalhadores na diferenciação desses vínculos com a organização;
- 3) Analisar como a relação entre liderança e vínculos com a organização se apresenta em um órgão público brasileiro, identificando possíveis elementos desse contexto específico de trabalho que singularizem a relação estudada.

Para tanto, serão realizados três diferentes estudos, explicitados de forma sucinta na Figura 8:



Figura 8: Síntese dos estudos realizados

Fonte: Elaboração própria

Propõe-se, fundamentalmente, a realização de estudos que, progressivamente, levem a uma compreensão mais clara de como se estabelecem as relações entre o estilo de liderança percebido pelos trabalhadores e o estabelecimento dos vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento com a organização, conforme pode ser visto na Figura 9:



Figura 9: Lógica de desenvolvimento da Tese

Fonte: Elaboração própria.

A realização de um estudo desta natureza torna-se importante, pois avança em direção a superar alguns pontos principais considerados críticos: 1) A importância de avançar nas delimitações dos conceitos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento a partir da compreensão dos impactos de uma variável importante – a percepção acerca da liderança; 2) A importância de se avançar ainda mais na compreensão do Comprometimento, considerando-o como uma variável fortemente impactada pelo processo de reestruturação produtiva mais recente; 3) A necessidade de ampliação dos estudos acerca dos fenômenos dos vínculos e liderança em um contexto ainda pouco explorado: um órgão público brasileiro.

Esta Tese é parte de uma agenda de pesquisa maior, que recebe apoio financeiro do CNPQ e busca demarcar outras bases para a permanência do indivíduo e seu vínculo com a organização, que em geral têm sido incluídas no arcabouço do Comprometimento.

IV. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O conjunto de estudos que compõem essa tese envolve foi desenvolvido com base em uma pesquisa com abordagem quantitativa, explicativa realizada tanto por método extensivo quanto intensivo. A natureza do problema investigado e a complexidade envolvida na intenção de dar conta de questões distintas, embora articuladas, justifica a diversidade de abordagens metodológicas utilizadas.

Conforme destacado na seção anterior, foram desenvolvidos 3 (três) estudos que buscaram responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos a partir de diferentes estratégias metodológicas. Primeiramente foi realizado o **Estudo I (Teórico)** que teve como foco uma revisão da literatura existente acerca das relações entre estilos de liderança e desenvolvimento de vínculos com a organização, com o objetivo de trazer o estado da arte na pesquisa sobre tal tema. Posteriormente foram realizados 2 (dois) estudos empíricos. O **Estudo II (Empírico)** consistiu em uma análise das relações entre variáveis acerca da percepção sobre a liderança e estabelecimento de Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento. Buscou-se identificar como a percepção do trabalhador acerca do estilo de gestão do seu superior influencia no desenvolvimento dos vínculos de Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento dos trabalhadores, a partir de uma análise quantitativa de dados existentes. Já o **Estudo III (Empírico)**, buscou explorar os impactos do estilo de gestão e liderança sobre o desenvolvimento de Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento em um determinado contexto de trabalho com características peculiares e pouco exploradas na pesquisa da área. Nesse caso, também foi adotada uma metodologia quantitativa, com a aplicação de questionários contendo escalas para mensurar as variáveis da pesquisa.

A seguir, estão descritas as etapas de cada estudo proposto.

A. Estudo I – Teórico

Liderança e vínculos no trabalho: uma revisão da literatura internacional.

O objetivo desse estudo é discutir os principais constructos fundamentadores da Tese, a partir de uma revisão sistemática da literatura disponível sobre as relações existentes entre vínculos no trabalho (Comprometimento Organizacional de modo mais específico) e estilos de liderança.

Os artigos analisados foram identificados a partir de uma pesquisa bibliográfica realizada entre periódicos das áreas de Administração e Psicologia indexados no portal da CAPES (conteúdo assinado) utilizando como palavras-chave: *commitment at work*; *organizational commitment*; *organizational attachments*; *ties at work*; *leadership*. Foi utilizada essa base de dados, pois ela conta atualmente com um acervo de mais de 33 mil periódicos com texto completo, constituindo-se em uma das maiores bibliotecas virtuais do mundo.

Vale destacar que utilizou-se a versão assinada do portal de periódicos, tendo em vista que a sua amplitude é bem maior do que a versão gratuita. Após a leitura dos referidos artigos e seleção daqueles que atendem de forma mais direta à proposta do estudo, os dados obtidos foram agrupados por similaridades e diferenças que serviram de base para as discussões propostas na presente Tese. Foram analisados todos os artigos identificados com publicação entre janeiro de 2003 e dezembro de 2012 (últimos dez anos) cuja relação entre vínculos no trabalho e liderança estivesse explicitada. Apesar da busca por vínculos, todos os artigos identificados se referiam a Comprometimento no trabalho, tendo em vista que os vínculos de Enrincheiramento Organizacional e Consentimento ainda são tratados na literatura internacional como Comprometimento instrumental e normativo, respectivamente.

B. Estudo II – empírico

A percepção sobre o estilo da chefia imediata e o estabelecimento de Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacional.

O estudo II teve como objetivo submeter a teste empírico um modelo explicativo dos antecedentes dos vínculos Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento buscando identificar, em um conjunto mais amplo de antecedentes, a contribuição de variáveis relativas ao estilo de gestão como percebido pelos trabalhadores na diferenciação desses vínculos com a organização.

Participantes:

Trabalhou-se com um banco composto de 994 casos de diferentes organizações dos segmentos primário, secundário e terciário da economia. A escolha das organizações obedeceu a dois critérios básicos: segmento produtivo e porte. Trabalhou-se com empresas industriais de diferentes ramos, com empresas públicas e com empresas do setor terciário. Também foram incorporadas na amostra unidades do serviço público nos seus três níveis (federal, estadual e municipal). Além disto, foram incluídas organizações do terceiro setor. Na seleção das organizações também se buscou representar diferentes portes; pequenas, médias e grandes organizações, classificadas em função do número de empregados. Esta composição da amostra buscou ampliar a diversidade dos contextos organizacionais que podem estar associados a diferenças nos vínculos de Comprometimento e de Enrincheiramento Organizacional. É importante, no entanto, salientar, que a pesquisa em contextos organizacional não possui a liberdade de compor amostras aleatórias, já que a participação da organização é uma decisão política sobre a qual o pesquisador não tem influência.

Instrumento de coleta dos dados:

Para coleta de dados foi utilizado um questionário contendo predominantemente itens fechados para avaliar as variáveis critério da pesquisa e demais variáveis que integram o modelo explicativo de antecedentes de consequentes de Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento Organizacional (Apêndice 1), cujo detalhamento será apresentado no corpo do próprio estudo.

Procedimento de coleta de dados:

O instrumento de pesquisa foi aplicado em trabalhadores de diferentes estados e segmentos, por meio de três diferentes processos de coleta: auto-aplicação do questionário em versão digital (via internet), auto-aplicação em versão impressa ou ainda aplicação sob a forma de entrevista (para trabalhadores de menor escolaridade). Nesse caso, foram utilizados recursos que facilitam a compreensão das questões, a exemplo de escalas coloridas para discriminação dos níveis de concordância com determinadas asserções.

Procedimentos de análise dos dados:

Para o tratamento dos dados coletados, foram realizadas análises descritivas, de correlações e regressões múltiplas. A análise descritiva objetivou encontrar um valor típico da amostra para cada um dos conceitos utilizados na proposta, estratificados por tipo de

organização e posição do respondente na organização da qual faz parte. A seguir, foram feitas análises que permitiram verificar relacionamentos ou associações entre as variáveis do estudo. As análises de correlação permitem verificar não apenas se existe ou não relacionamento, como a direção desse relacionamento (positivo, negativo ou zero) e a sua magnitude (coeficiente de correlação).

Além disso, foi necessário avaliar as diferenças de valores entre duas condições afim de avaliar sua significância. Tais verificações foram realizadas através da utilização do Teste t (duas condições) ou Teste ANova (3 ou mais condições). Apesar de importante do ponto de vista das conclusões que se pretende obter, a análise de correlação não permite determinar o impacto (ou efeito) de uma variável em outra variável e avaliar relações simultâneas. Visando suprir esta necessidade, foi utilizada a análise de regressões múltiplas, que examina uma série de relações de dependência simultaneamente e permite o teste das hipóteses formuladas.

C. Estudo III – empírico

Relações entre liderança e vínculos com a organização: um estudo de caso em um Tribunal do Trabalho.

O Estudo III teve como objetivo explorar o modo como as percepções sobre o estilo de liderança impactam no estabelecimento dos vínculos em um contexto específico de trabalho – o Tribunal Regional do Trabalho (TRT – 5, Bahia). Esse estudo se justifica em razão do fato de que, no Estudo II as variáveis de gestão analisadas não captavam a dimensão de estilo de liderança, já que compunham um questionário mais amplo concebido com outras finalidades. Para esse estudo, portanto, foi desenvolvido um novo instrumento contendo as três escalas de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento já utilizadas no Estudo II associadas a uma adaptação de uma escala de liderança cujo objetivo foi mensurar percepção acerca do estilo do gestor imediato.

Participantes e coleta dos dados:

O instrumento de pesquisa foi aplicado em trabalhadores do Tribunal Regional do Trabalho 5ª Região (Salvador e região metropolitana) de diversos níveis e com diferentes atribuições funcionais, por meio de auto-aplicação em versão impressa. Foram realizadas visitas aos locais de trabalho dos respondentes para entrega do questionário e nova visita (após prazo acordado entre as partes) para seu recolhimento. Os participantes foram, portanto, funcionários públicos do Tribunal Regional do Trabalho 5 lotados em Varas do Trabalho e em

setores administrativos em Salvador (Bahia) e região metropolitana. Foram entregues questionários em todas as varas do trabalho (um para cada empregado lá lotado) e nos setores administrativos com mais de 8 (oito) funcionários. Apesar de terem sido entregues 500 questionários ao todo, tendo em vista que a participação do funcionário era voluntária, apenas 173 preencheram o questionário completo.

Instrumento de coleta dos dados:

Para coleta de dados foi utilizado um questionário de itens fechados para avaliar as variáveis-critério da pesquisa e demais variáveis que integram o modelo explicativo de antecedentes e consequentes de Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento Organizacional, além do MLQ (Multifactor, Leadership Questionnaire Form 6S), proposto por Bass e Avolio, 1992 (*apud* NORTHOUSE, 2004), que é composto por 21 indicadores de liderança divididos em sete fatores: dois fatores transacionais (Recompensa Contingente e Gerenciamento pela Exceção), quatro transformacionais (Carisma ou Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada), e um fator denominado ausência de liderança. No caso da aplicação aos trabalhadores será utilizada uma adaptação dessa mesma escala já que o instrumento original foi proposto para a auto-avaliação do líder e suas questões serão apresentadas aos liderados para avaliação da sua chefia (Apêndice 2).

Procedimentos de análise dos dados:

Para o tratamento dos dados coletados, foram realizadas análises descritivas, de correlações de Pearson, regressões e análises de *clusters*. A análise descritiva objetivou encontrar um valor típico da amostra para cada um dos conceitos utilizados na proposta. Em seguida, foram feitas análises que permitiram verificar relacionamentos ou associações entre as variáveis do estudo. As análises de correlação permitem verificar não apenas se existe ou não relacionamento, como a direção desse relacionamento (positivo, negativo ou zero) e a sua magnitude (coeficiente de correlação). Com base nos resultados obtidos nas correlações, foram conduzidas análises de regressão linear (método Enter), que visaram contribuir para o estabelecimento de um modelo de relacionamento entre as variáveis estudadas. Por fim, a análise dos clusters objetivou avaliar se haviam diferenças significativas entre grupos nesse contexto de trabalho que justificasse possíveis interferências nas relações estabelecidas entre as variáveis investigadas.

V. RESUMOS DOS ARTIGOS PROPOSTOS

A seguir, serão apresentados os resumos dos artigos que foram originados da presente Tese.

A. Resumo do Artigo 1: Liderança e vínculos no trabalho: uma revisão da literatura internacional.

O presente trabalho objetiva revisar de modo sistemático a produção de artigos científicos que se propõem a analisar as relações existentes entre vínculos no trabalho (Comprometimento Organizacional de modo mais específico) e estilos de liderança. Seus parâmetros de avaliação são questões relacionadas ao método utilizado, escopo teórico que serve de base para a compreensão dos dados obtidos nas pesquisas, origem da produção, setores produtivos beneficiados pela produção que foi publicada e quais outros fenômenos do comportamento organizacional são apontados como variáveis que interferem na relação analisada. Os artigos analisados foram identificados a partir de uma pesquisa bibliográfica realizada entre periódicos das áreas de Administração e Psicologia indexados no portal da CAPES utilizando como palavras-chave: *commitment at work*; *organizational attachments*; *organizational commitment*; *ties at work*; *leadership*. Foram analisados todos os artigos identificados com publicação entre janeiro de 2003 e dezembro de 2012 (últimos dez anos). Os dados indicam para uma hegemonia de métodos quantitativos de coleta e análise dos dados (em especial a survey), obtidos a partir de estudos transversais, baseados nos conceitos de Comprometimento afetivo e de Liderança Transformacional. Além disso, observa-se que, embora os Estados Unidos ainda permaneça como grande celeiro de pesquisa na área, a Austrália mostrou-se como um destaque e tem crescido o interesse de parcerias com países emergentes, como a China. O artigo finaliza apresentando uma proposta de agenda estratégica para a pesquisa relacionada ao tema, baseada, principalmente no que os próprios autores analisados sugerem como lacunas na produção científica da área.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; estilo de liderança; vínculos no trabalho; produção científica.

B. Resumo do Artigo 2: A percepção sobre o estilo da chefia imediata e o estabelecimento de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional.

O presente trabalho teve como objetivo analisar as relações entre as variáveis que tratam da percepção do estilo da chefia e os vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional. Para tanto foi construído e submetido a teste empírico um modelo explicativo de antecedentes de tais vínculos, buscando identificar a contribuição de variáveis relativas à percepção do estilo de gestão na diferenciação desses vínculos com a organização. Participaram do estudo 994 trabalhadores de organizações com características diversas. O instrumento utilizado foi composto por escalas que mensuraram os três vínculos e as percepções dos participantes acerca do seu ambiente de trabalho, das políticas de gestão de pessoas da organização e do estilo da sua chefia imediata, além de conter perguntas sobre a caracterização da amostra. Para a análise, foram conduzidas análises descritivas, correlações de Pearson e regressão linear (método Enter). Os resultados apontam que a variável que se correlaciona mais fortemente com os vínculos é a percepção de suporte organizacional. No caso do Comprometimento e Entrincheiramento, os itens que tratam sobre a percepção acerca da chefia foram os terceiros em ordem de força. O conjunto de variáveis independentes inseridas no modelo explicou 48,9% do Comprometimento, 36,6% do Consentimento e 22,3% do Entrincheiramento.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Entrincheiramento Organizacional; Consentimento Organizacional; estilo de chefia; estilo de liderança.

C. Resumo do Artigo 3: Relações entre liderança e vínculos com a organização: um estudo de caso em um Tribunal do Trabalho.

O estudo de vínculos com a organização vem atraindo a atenção de pesquisadores do comportamento organizacional nas últimas décadas, em função da sua capacidade de prever comportamentos de trabalhadores nos seus ambientes laborais. Apesar de dominar as pesquisas no campo, o conceito de Comprometimento Organizacional vem sofrendo críticas e motivando estudos que favoreçam seu refinamento e aperfeiçoamento. Nesse sentido, um grupo de pesquisadores brasileiros propôs dois novos conceitos que abarquem as bases instrumental e normativa, classicamente associadas ao Comprometimento: Enrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional. Por outro lado, o desenvolvimento do conhecimento desses fenômenos e a sua aplicação prática exigem que sejam estudadas as diversas variáveis que impactam diretamente no seu estabelecimento. Dentre tais variáveis, a percepção sobre o estilo de liderança se destaca, em função do seu papel de representante da organização e intermediador das demandas dos empregados. Sendo assim, o objetivo desse estudo é analisar as relações entre a percepção dos empregados acerca dos estilos de Liderança Transformacional, Transacional e Ausência de Liderança dos seus gestores com as dimensões dos seus vínculos de Enrincheiramento, Consentimento e Comprometimento Organizacional no contexto do Tribunal Regional do Trabalho 5 (Bahia). Trata-se de um estudo de caso, que teve a participação de 173 funcionários lotados em Salvador e Região Metropolitana (BA). O instrumento utilizado foi composto por escalas que mensuraram os três vínculos e as percepções dos participantes acerca do seu ambiente de trabalho, das políticas de gestão de pessoas da organização e do estilo de liderança a partir da abordagem Transformacional e Transacional, além de conter perguntas sobre a caracterização da amostra. Foram conduzidas análises descritivas, correlações de Pearson, regressão linear (método Enter) e análise de clusters (método Ward). Os resultados apontam que o impacto da liderança é mais significativo no Comprometimento Organizacional, sobretudo se for considerada a dimensão Transformacional. Apesar disso, observa-se que a Liderança Transacional não é vista como antagonista à Transformacional, pelo contrário: os funcionários tendem a avaliar as duas de modo semelhante, o que reforça a sua complementariedade. Por outro lado, as diversas variáveis relacionadas à percepção da organização como um todo e ao mercado de trabalho dividem com a percepção sobre a liderança o impacto sobre o estabelecimento de Consentimento Organizacional. Já no caso do Enrincheiramento Organizacional, apenas a percepção sobre o mercado e Ausência de Liderança trazem impacto que possa ser considerado muito significativo.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Enrincheiramento Organizacional; Consentimento Organizacional; Liderança Transformacional e transacional; contexto público.

VI. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Artigo I: Liderança e vínculos no trabalho: uma revisão da literatura internacional.

INTRODUÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas últimas décadas muitos foram os estudos relacionados ao tema vínculos no trabalho e, de modo mais específico, ao Comprometimento Organizacional. Segundo Bastos et. al (2013), foram identificados 2.388 itens publicados com Comprometimento entre as palavras-chave nos periódicos internacionais, sendo que 71,9% foram produzidos na última década. Nesse mesmo período, no Brasil, observou-se que 50% dos artigos produzidos sobre vínculos focavam no conceito de Comprometimento (BASTOS et al., 2013). Esse interesse pode ser creditado, em grande parte, às evidências de que o Comprometimento associa-se positivamente a diversas atitudes positivas e resultados favoráveis para o próprio trabalhador e para a sua organização empregadora.

Apesar de todo o seu potencial explicativo, e a despeito do volume de pesquisas que tem sido produzido na área, ainda há muito a avançar no entendimento acerca dos vínculos no trabalho, e em especial, acerca do Comprometimento Organizacional. Apesar de variadas, em geral, as definições têm em comum o fato de relacionarem o Comprometimento a um vínculo, uma ligação do indivíduo que ata, une, amarra. A principal diferença diz respeito a como se considera que este vínculo foi desenvolvido (BASTOS, 1994; MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Segundo Medeiros et al. (2003), três enfoques conceituais predominam no estudo do Comprometimento Organizacional: afetivo, instrumental/calculativo e normativo, tratados em algumas pesquisas isoladamente, como é o caso do enfoque afetivo, ou em modelos multidimensionais, como é o caso do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) ou o modelo do vínculo psicológico do empregado de O'Reilly e Chatman (1986).

O enfoque que dominou os estudos sobre Comprometimento por mais tempo foi o afetivo, especialmente em razão dos estudos desenvolvidos por Mowday (1988) que tem suas origens no início da década de 1970 e culminaram com a validação de um instrumento (OCQ, ou *Organizational Commitment Questionnaire*), que, ainda hoje, é um dos mais utilizados para mensurar o Comprometimento com a organização. Para Mowday (1988), o Comprometimento é o elo entre um indivíduo e a organização, caracterizado pela disposição a exercer esforço em seu benefício, pela crença e aceitação dos seus objetivos e valores e pelo forte desejo de se manter membro dela.

No que diz respeito aos modelos multidimensionais, o clássico trabalho de O'Reilly e Chatman (1986) representou um importante marco nos estudos da área. Para os autores, apesar de poder se estabelecer de formas diferentes, o apego psicológico é o núcleo central do Comprometimento, no qual o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Tal apego, todavia, poderia ser gerado por diferentes mecanismos, que eles denominaram de bases do Comprometimento. Os autores discriminam com base nos estudos de Kelman (1958, *apud* O'REILLY; CHATMAN, 1986) três bases ou processos geradores de Comprometimento Organizacional: a) complacência/compliance (submissão) ou troca: quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças - processo que pode levar a diferenças entre atitudes públicas e privadas; b) identificação ou afiliação: o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores, mas não necessariamente assumi-los como seus e; finalmente c) internalização, envolvimento que se apoia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

Contemporaneamente, entretanto, a maior parte dos estudos realizados internacionalmente utiliza como referencial teórico o modelo de Comprometimento tridimensional dos canadenses Meyer e Allen (1991) que abarca em um mesmo constructo vínculos de ordem afetiva, instrumental e normativa. Apesar de ser o mais difundido e aceito para explicar o Comprometimento pela comunidade de pesquisadores, está longe de representar um consenso na área.

O modelo três bases de Meyer e Allen (1991) tem sido apontado como frágil (RODRIGUES, 2011; MOSCON, 2009; SOLINGER, VAN OLFFEN, ROE, 2008; COOPER-HAKIM e VISWESVARAN, 2005), por razões que vão desde uma possível sobreposição conceitual entre a base normativa e a instrumental até no que diz respeito aos efeitos antagônicos que os vínculos afetivo e instrumental produzem sobre os resultados organizacionais. Em razão desses problemas e alguns outros observados, um grupo de

pesquisadores capitaneado por Bastos (RODRIGUES; BASTOS, 2010; BASTOS; AGUIAR, 2008; MOSCON, BASTOS e JANISSEK-DE-SOUZA, 2012, SILVA, 2009) tem se dedicado a depurar o conceito, propondo que apenas o vínculo afetivo seja denominado Comprometimento e partindo da proposição de novos conceitos que separem dimensões até então concebidas como parte dele: Enrincheiramento Organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2012) e Consentimento Organizacional (SILVA, 2009).

A esse esforço de conceituação, somam-se diversas vertentes de estudos que buscam uma melhor compreensão desse fenômeno através do estabelecimento das relações entre seus fatores considerados antecedentes, consequentes e correlatos. Nesse sentido, as variáveis organizacionais e as práticas de gestão das pessoas no ambiente de trabalho têm sido, usualmente, focos de investigação nessa área. No que se refere a práticas de gestão, fica evidente o papel do líder imediato como seu condutor, importante representante da organização e, portanto, fundamental nos processos de estabelecimento de vínculos com o trabalho.

No entanto, se o conceito de Comprometimento ainda se encontra em fase de melhor delimitação teórica e empírica, isso é ainda mais verdadeiro quando o tema é liderança no trabalho e nas organizações. Segundo Van Seters e Field (1990), liderança é um dos mais complexos e multifacetados fenômenos da pesquisa em psicologia nas organizações. Apesar do termo líder já constar no dicionário Oxford desde 1300, os estudos científicos sobre liderança datam do início do século XX, o que coincide o próprio surgimento da Administração Científica e da Psicologia Organizacional.

Os estudos direcionados às características dos líderes surgiram no início do Século XX e procuravam identificar qualidades ou características inatas (físicas, sociais, pessoais) que diferenciavam os líderes de outras pessoas. Na realidade, segundo Northouse (2004), liderança seria, sob esse ponto de vista, uma propriedade, ou grupo de propriedades, que as pessoas teriam em maior ou menor grau. Já no que se refere a estilos de liderança, segundo Northouse (2004) foram desenvolvidas mais de 65 diferentes definições nos últimos 60 anos. Para Bennis (2007, p. 2) o tema liderança “é vasto, amorfo, escorregadio, e, acima de tudo, desesperadamente importante”.

Para Van Seters e Field (1990), esse primeiro momento dos estudos de liderança podem ser chamados de Era da Personalidade, e pode ser subdividido em Período do Grande Homem e Período dos Traços. No primeiro caso, pesquisadores se dedicavam a estudar grandes personalidades da história da humanidade e sugeriam que, quem fosse capaz de “copiar” seu comportamento se tornaria também um grande líder. As teorias de liderança

evoluíram levemente com o surgimento do que denominou-se Período dos Traços, quando deslocou-se o foco de sujeitos específicos e passou-se a estudar um conjunto de traços gerais que seriam preditores de emergência e performance das lideranças (VAN SETERS; FIELD (1990).

Esse grupo de teorias dominou o campo de pesquisas durante toda a primeira metade do século, até que em 1948, Stogdill, e depois Mann em 1959, a partir de estudos desenvolvidos na Universidade de Ohio, publicaram revisões que apontavam lacunas importantes das abordagens de traços, tais como o fato de trazerem um conceito absoluto de liderança e desconsiderarem o real comportamento dos que lideram (AVOLIO et al., 2003). Segundo Van Seters e Field (1990), apesar de terem forte apelo intuitivo, as teorias da Era da Personalidade não demonstraram a mesma força quando submetidas a testes empíricos, revelando-se simplistas e pouco preditivas. Para Avolio et al. (2003), embora as características pessoais influenciem na emergência do líder em um determinado grupo, é o seu comportamento, ou seu estilo de liderar, que será determinante nos seus resultados e na sua eficácia.

Segundo Van Seters e Field (1990), os estudos da Universidade de Ohio, junto com os desenvolvidos na Universidade de Michigan, representaram a primeira parte do que ele denominou Era do Comportamento. Para Avolio et al. (2003), tais estudos compreendiam que o comportamento do líder poderia ser avaliado de acordo com a sua inclinação para dedicar-se mais às explicações e conduções relacionadas às tarefas que seus subordinados iriam executar (iniciativa para estruturação) ou, por outro lado, uma maior preocupação com subordinados enquanto pessoas, procurando estabelecer confiança e ambiente amigável de trabalho (estilo consideração). Essa ideia de dois fatores na teoria da liderança dominou a literatura até a década de 1980, subsidiando modelos de diversos outros autores como por exemplo, no modelo de Fiedler (1967), a grade gerencial de Blake e Mouton (1964; 1988), o modelo situacional de Hershey e Blanchard (1969; 1988) e, até mais recentemente, a teoria líder-membro (LMX) (AVOLIO, et al., 2003).

Embora a Era do Comportamento tenha representado um avanço, especialmente no que tange à aplicabilidade, ainda se mostrava pouco abrangente no que se refere a reconhecer a importância de fatores que vão além do líder e do liderado, tais como o tipo de tarefa, o status social do líder e dos subordinados, a posição relativa de poder de ambos e a natureza do ambiente ao redor, entre outros. Sendo assim, foi a Era Contingencial que representou o maior salto nas teorias de liderança.

A primeira grande contribuição observada nas teorias a partir da Era Contingencial foi a aceitação de que a liderança não é encontrada em tipos puros: cada líder possui características das diferentes tipologias de liderança anteriormente sugeridas. Sendo assim, segundo Van Seters e Field (1990), a eficácia da liderança é dependente de contingências que envolvem fatores de comportamento, personalidade, possibilidade de influência e da situação. As ideias contingenciais rapidamente ganharam força entre os acadêmicos e também no meio empresarial, disseminando a crença de finalmente ter-se chegado a uma clara explicação sobre como se dão os processos de liderança.

A Era Contingencial foi marcada, segundo Van Seters e Field (1990) por quatro grandes teorias, que ainda hoje influenciam as pesquisas na área: Teoria Contingencial de Fiedler (1964), A Teoria Caminho-Meta (House, 1971), a Teoria Normativa (Vroom, e Yutton, 1973) e a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1988).

As teorias da Era Contingencial tiveram forte apoio empírico ao mesmo tempo em encontraram grande resistência (especialmente no meio acadêmico) e demonstraram suas fragilidades. Van Seters e Field (1990) apontam que um dos problemas é que tais teorias diferem entre si quanto a variáveis consideradas para análise, o que leva a considerar que, na verdade, são complementares como explicação do fenômeno, como peças de um quebra-cabeças. Em segundo lugar, os autores apontam que tais teorias tratam do comportamento do líder de modo excessivamente sistemático, exigindo ações mais adequadas à cada situação apresentada. Isso, certamente, demanda um enorme esforço no dia-a-dia de trabalho a alguém que já é constantemente exigido por diversas outras demandas relacionadas ao seu papel nos contextos laborais. Além disso, apesar de terem recebido um suporte muito maior de pesquisa empírica do que as eras anteriormente citadas, geralmente os resultados dos estudos realizados possuíam um alcance muito pequeno em termos de generalização e predição. Para Van Seters e Field (1990), a grande contribuição da Era Contingencial foi o reconhecimento da importância da natureza interativa do fenômeno. Apesar disso, os autores destacam que os estudos realizados a partir dessa perspectiva não foram capazes de fazer com que a liderança se tornasse um fenômeno mais compreensivo.

Como pode ser observado, os estudos, que inicialmente se focavam nas características pessoais do líder (abordagem dos traços) e suas habilidades (abordagem das habilidades), passaram a centrar esforços na compreensão do modo como o líder se comporta em relação aos seus subordinados (abordagem dos estilos) até chegarem a modelos que compreendem que o comportamento precisa ser ajustado a um contexto mais amplo, do qual dependem outras variáveis como a natureza da tarefa, o ambiente onde a relação se desenvolve e as

características da equipe subordinada. Ainda assim, nessa última perspectiva, considerada mais interacionista (chamada abordagem situacional da liderança), existem graves problemas relacionados à validade empírica do modelo proposto que ainda não foram devidamente esclarecidos e sanados, levando a uma descrença em relação ao seu uso em pesquisas científicas, a despeito do seu enorme sucesso comercial (GOMES e CRUZ, 2007; NORTHOUSE, 2005; SANT'ANNA et al., 2011). Na realidade, constata-se que a liderança precisa ser abordada como um processo complexo com múltiplas dimensões (NORTHOUSE, 2005).

Alguns autores (GOMES e CRUZ, 2007; SANT'ANNA et. al, 2011) destacam ainda que, apesar dessa abundância de abordagens, na década de 1980 iniciou-se com um certo pessimismo em relação ao estudo desse tema, já que os resultados obtidos nas pesquisas realizadas a partir desses modelos eram pouco consensuais, até mesmo quando utilizavam as mesmas abordagens. Avolio et al. (2003) destacam que, ainda hoje é comum que, em qualquer conferência sobre o tema liderança alguém se levante e argumente que nunca houve um tema sobre o qual se pesquisasse tanto e se soubesse tão pouco. Os autores, entretanto, defendem que tal afirmação é obsoleta e falsa, já que, os estudos evoluíram bastante no sentido de compreender como a liderança é constituída, de onde vem, como pode ser medida, entre outros aspectos, que fizeram avançar o conhecimento na área.

Talvez em parte em resposta a tais questões vários estudos que foram realizados no início dos anos 1980 buscaram analisar a liderança não só como um fenômeno individual, mas como estando ligadas à cultura organizacional e que considerassem não apenas itens mensuráveis, como produtividade e eficiência, mas também questões subjetivas como expectativas e valores. Esse novo interesse propiciou o crescimento das abordagens de investigação que focavam a questão do carisma (chamadas liderança Carismática), conceito estudado previamente pela sociologia (especialmente Max Weber), mas geralmente negligenciado por correntes teóricas que privilegiam os aspectos mais racionais e objetivos do fenômeno em questão (SANT'ANNA et. al, 2011).

Ainda segundo Sant'anna, et. al (2011), apesar de continuar despertando interesse acadêmico e empresarial, os estudos centrados no carisma são vistos com certas ressalvas, tendo em vista que também esse fenômeno também está associado a uma série de situações negativas e até mesmo patológicas, como teimosia, arrogância, autoritarismo, a criação de dependência, a suspensão da crítica, perda de pensar, de identidade da equipe por parte de seguidores, o esgotamento dos recursos organizacionais e éticas, lapsos, entre outras questões menos graves.

Foi nesse cenário que se desenvolveu e se disseminou uma abordagem que se propõe a reconciliar algumas das controvérsias dos estudos sobre liderança das últimas duas décadas. Segundo Avolio et al. (2003), o afastamento da pesquisa acerca das características da personalidade proposta pelas abordagens dos estilos e contingenciais foi infeliz, já que Kenny e Zaccaro (1983, *apud* AVOLIO et. al, 2003) relataram mais tarde que 48% a 82% da variação no surgimento de liderança foi explicada por atributos do líder. A teoria de Liderança Transformacional e transacional surge com a proposta de integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade assim como os tipos de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização.

A despeito de ser bem aceita e bem disseminada nos estudos contemporâneos acerca do tema, a teoria da Liderança Transformacional tem recebido críticas e restrições em razão de ainda se centrar exclusivamente no líder, deixando de considerar a dimensão relacional entre líderes e subordinados, além de aspectos culturais de cada contexto organizacional. Tal visão, entretanto, não é unânime, e Whittington, Goodwin e Murray (2004) afirmam que a Liderança Transformacional não ocorre no vácuo, sendo resultado de uma relação interativa entre as pessoas mutuamente interdependentes, operando em complexos ambientes organizacionais. De todo modo, é notório que também no que refere ao conceito de liderança, não há consenso entre os pesquisadores e ainda há muito espaço para se avançar, assim como ocorre em relação ao Comprometimento Organizacional.

Observa-se portanto, que ambos os fenômenos, vínculos no trabalho e liderança, despertam grande interesse acadêmico, obtiveram grande avanço nos últimos anos, mas ainda não podem ser considerados consensuais e permitem grande margem de discussão no seu entorno. Isso é ainda mais verdadeiro quando se considera a relação entre ambos. Pode-se considerar o estilo de liderança como um antecedente do estabelecimento dos vínculos que a equipe desenvolve com a sua organização empregadora. Esse modo de atribuição de causalidade, embora lógico e até intuitivo, talvez não seja o único modo pelo qual esses dois fenômenos se relacionam. É possível supor, por exemplo, que quanto mais forte e sólido é o vínculo do trabalhador com a organização, melhor será a sua percepção acerca de todas as variáveis organizacionais, incluindo o estilo dos seus dirigentes. Além disso, existem diversas outras variáveis (individuais, organizacionais e sociais) que interferem nessa relação e modificam seus resultados e precisam ser consideradas, como cultura, estrutura organizacional, satisfação, percepção de auto-eficácia, entre muitas outras.

Sendo assim, o objetivo geral desse estudo é analisar como os principais periódicos científicos internacionais vêm tratando a relação entre vínculos no trabalho e a liderança nas

organizações. De modo específico, pretende-se identificar a origem da produção científica e os setores da economia que tem sido mais beneficiados pelas descobertas; a natureza dos estudos desenvolvidos e estratégias metodológicas adotadas para coleta e análise dos dados obtidos; a fundamentação teórica que embasa as análises dos dados obtidos; os fenômenos apontados como variáveis que interferem na relação estudada. Além disso, após a análise dos dados obtidos, foi possível apontar lacunas e propor novos direcionamentos aos estudos que auxiliem no desenvolvimento da pesquisa que se propõe a compreender tal relação.

MÉTODO

Os artigos analisados foram identificados a partir de uma pesquisa bibliográfica realizada entre periódicos das áreas de Administração e Psicologia indexados no portal da CAPES (conteúdo assinado) utilizando como palavras-chave: *commitment at work*; *organizational commitment*; *organizational attachments*; *ties at work*; *leadership*. Foi utilizada essa base de dados, pois ela conta atualmente com um acervo de mais de 33 mil periódicos com texto completo, constituindo-se em uma das maiores bibliotecas virtuais do mundo. Vale destacar que utilizou-se a versão assinada do portal de periódicos, tendo em vista que a sua amplitude é bem maior do que a versão gratuita.

Foram analisados todos os artigos identificados com publicação entre janeiro de 2003 e dezembro de 2012 (últimos dez anos) cuja relação entre vínculos no trabalho e liderança estivesse explicitada. Apesar da busca por vínculos, todos os artigos identificados se referiam a Comprometimento no trabalho, tendo em vista que os vínculos de Entrincheiramento Organizacional e Consentimento ainda são tratados na literatura internacional como Comprometimento instrumental e normativo, respectivamente. No caso de liderança, considerou-se todos os artigos que abordavam a microinfluência da liderança, tendo sido descartados os artigos que tratavam apenas de políticas de gestão de pessoas ou modelos de gerenciamento de forma mais ampla.

Vale ainda destacar que os estudos nacionais não foram incluídos nessa revisão porque, embora tenha sido feita uma busca detalhada nos principais periódicos nacionais das áreas de administração e Psicologia Organizacional, como RAE (Revista de Administração de Empresas), RAC (Revista de Administração Contemporânea), RAUSP (Revista de Administração da Universidade de São Paulo), O&S (Organizações e Sociedade), rPOT (Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho), nenhum artigo foi localizado no período selecionado.

Todos os artigos foram lidos e categorizados de acordo com os objetivos específicos propostos no presente estudo. Os resultados obtidos foram tratados a partir de análises quantitativas descritivas e da análise de conteúdo dos aspectos mais relevantes. A Figura 10 sintetiza as categorias que foram utilizadas na análise dos artigos, de acordo com os objetivos específicos propostos:

Objetivo específico	Categorias analisadas
Origem da produção científica e principais beneficiários	País de origem dos autores
	Periódicos onde os artigos foram publicados
	Seguimento da economia pesquisado
Natureza dos estudos e estratégias metodológicas adotadas para coleta e análise dos dados obtidos	Desenho da pesquisa
	Instrumentos utilizados para avaliação do comprometimento
	Instrumentos utilizados para avaliação da liderança
Fundamentação teórica que embasa os estudos	Escopo teórico de liderança
	Escopo teórico de comprometimento
Fenômenos apontados como variáveis que interferem na relação estudada	Temas correlatos abordados nos estudos
	Palavras-chave adotadas

Figura 10: Categorias analisadas de acordo com os objetivos propostos.

Fonte: Dados da Pesquisa

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para melhor compreensão dos dados obtidos na análise, os resultados serão apresentados em quatro grandes categorias estabelecidas de acordo com os objetivos específicos propostos para o estudo, a saber: 1) Origem da produção científica e principais beneficiários; 2) Natureza dos estudos e estratégias metodológicas adotadas para coleta e análise dos dados obtidos; 3) Fundamentação teórica que embasa os estudos; 4) Fenômenos apontados como variáveis que interferem na relação estudada.

É importante destacar que, despeito de terem sido utilizadas as palavras-chave “vínculos no trabalho”, nenhum artigo foi identificado a partir dessa busca que correspondesse aos objetivos propostos por esse estudo. Sendo assim, todos os artigos analisados (48 no total) foram identificados a partir da busca pelas palavras Comprometimento Organizacional e liderança.

Origem da produção científica analisada e principais beneficiários:

A análise da produção científica indexada no portal de periódicos da CAPES mostra que o interesse pela pesquisa que articule os conceitos de Comprometimento Organizacional e liderança vinha apresentando certa oscilação ano a ano e parece ter ganhado maior fôlego nos

últimos dois anos, podendo inferir-se haver crescimento consistente da pesquisa na área, conforme pode ser observado na Figura 11:

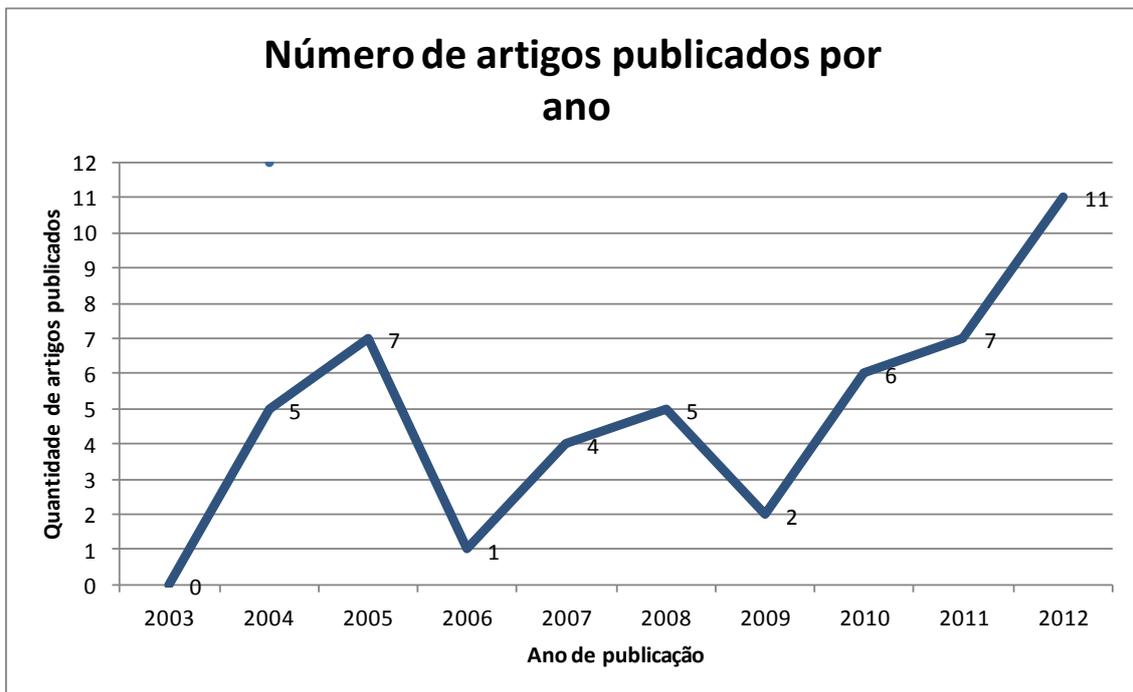


Figura 11: Número de artigos publicados sobre Comprometimento Organizacional e liderança de 2003 a 2012.

Fonte: Dados da pesquisa

Tal interesse, embora ainda se apresente de forma mais concentrada entre pesquisadores estadunidenses (Tabela 1), já começa a alcançar pesquisadores de outros países, além da Europa, mais tradicional na produção acadêmica. Os estudos identificados foram produzidos, portanto, por pesquisadores de 25 países diferentes, representando os cinco continentes. Dois fatos, entretanto, chamam atenção a partir de uma análise mais detalhada. O primeiro diz respeito a uma expressiva participação de pesquisadores asiáticos, com destaque para China/Taiwan. Tal constatação, embora importante, não pode ser considerada uma surpresa, tendo em vista a importância econômica que a China representa no cenário atual, aliada à necessidade de compreensão dos fenômenos organizacionais de modo específico nesse país tendo em vista suas inúmeras particularidades culturais e políticas.

PAIS DE ORIGEM DOS AUTORES	n
Estados Unidos	17
China / Taiwan	11
Austrália	7
Bélgica	3
Malásia	3
Reino Unido	3
Turquia	3
Alemanha	2
Espanha	2
Israel	2
Holanda	2
Singapura	1
Suiça	1
Austria	1
Canadá	1
Grécia	1
Holanda	1
Hong-kong	1
Coréia	1
Itália	1
Japão	1
Jordânia	1
Kênia	1
Paquistão	1
Portugal	1
Total	69

Tabela 1: País de Origem dos autores dos artigos.

Fonte: dados da pesquisa

Avolio et al. (2003) já destacavam que o interesse pela pesquisa transcultural sobre liderança havia crescido bastante, em especial após a divulgação dos dados do projeto desenvolvido pela equipe de House, o Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE), entre outras. Por outro lado, no que se refere à América do Sul, a situação é totalmente diversa. Não foi identificado um único artigo publicado no Brasil e em nenhum outro país Sulamericano. Esse fato, sim, causa estranheza e preocupação, tendo em vista a importância crescente do Brasil no mercado econômico mundial. Tal constatação permite inferir que assim como já havia sido apontado há mais de 10 anos por Bertero, Caldas e Wood Jr (1999), a produção científica brasileira tem uma participação ainda muito pouco expressiva na construção do conhecimento da Administração no mundo. Essa mesma inferência pode ser utilizada para análise do campo de produção da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Some-se a esse fato, ainda, o baixo interesse demonstrado pelas revistas de psicologia nacionais sobre o tema liderança. Uma rápida pesquisa no site de buscas Google Acadêmico usando liderança como palavra-chave exclusiva, aponta para um grande número

de achados em formato de livros (provavelmente por ser um tema que atrai a atenção do universo empresarial) ou artigos científicos produzidos por profissionais da área de saúde, com destaque para revistas de enfermagem.

O maior interesse da administração (em relação à psicologia) pelo tema liderança também pode ser percebido pela análise dos periódicos onde artigos foram identificados. Observa-se que, dos 48 artigos, 30 vieram de revistas de administração, contra 17 da psicologia e um de um periódico interdisciplinar, conforme se depreende da análise da Tabela 2:

PERIÓDICOS ONDE OS ARTIGOS FORAM PUBLICADOS	n
African Journal Of Business Management	5
Journal Of Applied Psychology	4
J Bus Ethics	3
Leadership & Organization Development Journal	3
Applied Psychology: An International Review	2
Journal of Business Research	2
Personnel Psychology	2
Social Behavior And Personality	2
The Leadership Quarterly	2
Journal of Organizational Behavior	2
Leadership	2
Asia Pacific J Manage	1
British Journal Of Management	1
Canadian Journal Of Administrative Sciences	1
Educational Administration Quarterly	1
Educational Management Administration & Leadership	1
Human Resource Development Quarterly	1
International Journal of Leadership In Education	1
J Bus Psychol	1
Journal Of Business Ethics	1
Journal of International Management	1
Journal Of Leadership & Organizational Studies	1
Journal Of Managerial Issues	1
Journal Of Multidisciplinary Research	1
Journal of Occupational and Organizational Psychology	1
Journal Of Organizational Change Management	1
Journal Of Research In Personality	1
Personnel Review	1
Scandinavian Journal Of Management	1
Swiss Journal Of Psychology	1
Total	48

Tabela 2: Periódicos de origem dos estudos

Fonte: dados da pesquisa

Um fato interessante ao analisar a Tabela 2 é o número de publicações oriundas do African Journal of Business Management. Apesar disso, apenas 1 artigo analisado foi

produzido por um pesquisador africano (em uma parceria Kenia-Estados Unidos) e investigando trabalhadores na África. Todos os outros artigos publicados pelo periódico africano foram produzidos por Asiáticos e os dados obtidos entre trabalhadores desse mesmo continente.

No que se refere ao setor da economia pesquisado, chama a atenção o fato de não ter sido identificado nenhum estudo cujos trabalhadores pertençam ao setor primário. Tal carência, especificamente no que se refere aos estudos sobre Comprometimento, já havia sido apontada por Costa (2011), e pode se dever, em grande parte, à dificuldade de deslocamento por parte dos pesquisadores para a zona rural (onde boa parte desses trabalhadores está disponível), assim como a possíveis dificuldades na adaptação dos instrumentos para atender a tal população (já que é onde, em geral, se encontram trabalhadores de mais baixa escolaridade). Por outro lado, observa-se, conforme já é de conhecimento público, um crescimento expressivo do interesse pelo setor terciário da economia, com mudança do foco inicial, voltado para a indústria.

SEGMENTO DA ECONOMIA PESQUISADO	n
Primário	
Secundário	6
Terciário	29
Diversos	14
Total	49

Tabela 3 : Setor da economia estudado

Fonte: Dados da pesquisa

Natureza dos estudos e estratégias metodológicas adotadas para coleta e análise dos dados obtidos:

Já no que se refere à natureza dos estudos e às estratégias metodológicas escolhidas para a sua produção, observa-se que não foi encontrado nenhum artigo que privilegie a coleta de dados através de estratégias mais qualitativas. Todos os estudos se basearam em questionários, de coleta extensiva (Survey), sendo a grande maioria de corte transversal (Tabela 4):

DESENHO DA PESQUISA	n
Estudo de caso	13
Survey	32
Survey longitudinal	3
Total	48

Tabela 4: Periódicos de origem dos estudos

Fonte: dados da pesquisa

Esse privilégio por estudos extensivos transversais compromete o avanço do conhecimento na área, já que dificulta a compreensão das relações de causa e efeito das variáveis estudadas. No caso específico do conceito de Liderança Transformacional, por exemplo, Avolio et al. (2004) aponta que boa parte das pesquisas se atém a avaliar a forte correlação entre tal fenômeno e o Comprometimento Organizacional, mas pouco explicam sobre como se dá tal processo. Tal carência, entretanto, já era esperada, tendo em vista que, mesmo em um campo de pesquisas já consolidado como é o do Comprometimento Organizacional, poucas são os estudos realizados a partir de um corte longitudinal (MEDEIROS et al., 2003).

No que refere aos instrumentos utilizados na coleta dos dados, boa parte dos estudos utilizou múltiplas escalas na realização das pesquisas, já que, além da avaliação do Comprometimento Organizacional e da liderança, muitos incluíram outros temas correlatos (que será mais bem explicitado mais adiante). No caso das escalas de Comprometimento, é importante destacar que, apesar da hegemonia do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), apenas 8 dos 48 estudos utilizaram a sua escala na versão completa (Tabela 5). É possível que tal fato seja fruto da fragilidade teórica e empírica do modelo já apontada por diversos autores (MOSCON et. al, 2012; RODRIGUES; BASTOS, 2010; SILVA, 2009; SOLINGER et al., 2008). Sendo assim, percebe-se um privilégio para os instrumentos com enfoque no vínculo afetivo, tendo em vista ser esse o vínculo que se relaciona positivamente com resultados favoráveis tanto para o próprio sujeito quanto para a organização.

INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL UTILIZADOS NOS ESTUDOS		n
Meyer e Allen apenas com a escala afetiva		17
OCQ completo ou parcial e revalidações		16
Meyer e Allen completo		8
Meyer e Allen apenas com a escala afetiva e normativa		4
Comprometimento normativo e afetivo (Felfe, Six, Schmook, e Knorz, 2002).		1
Job Commitment Survey (JCS) (Mowday et al., 1979).		1
Escala de O'Reilly e Chatman (1986).		1
		48

Tabela 5: Instrumentos utilizados para avaliação do Comprometimento Organizacional

Fonte: dados da pesquisa

Já com relação a liderança, existe uma enorme variabilidade de instrumentos utilizados, algumas vezes até mais de um no mesmo artigo (Tabela 6). Apesar da variabilidade, o MLQ destaca-se de modo importante, o que corrobora a ideia de que o conceito de Liderança Transformacional tem sido o mais adotado contemporaneamente.

INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA UTILIZADOS NOS ESTUDOS	n
MLQ completo ou parcial	21
Questionário LMX (Liden and Maslyn's, 1998)	3
Leader Behaviour Description Questionnaire (estrutura e iniciação - LBDQ) (Stogdill's, 1974)	3
Escala de Liderança Autêntica (Wallumbwa et. al, 2008)	2
Escala de liderança Caminho-Meta (Harris and Ogbonna, 2001)	2
Escala própria criada e validada para o estudo	2
Escala de liderança servidora (Laub, 1999)	2
Suporte da Liderança (Korman, 1994, 2001)	1
Escalas de liderança participativa/ diretiva (Sagie et al., 2002)	1
Liderança autoritária (Cheng et. al, 2004)	1
Escala de percepção de liderança abusiva (Tepper, 2000)	1
GLOBE	1
Paternalistic Leadership Scale (Cheng et al, 2004)	1
Percepção de suporte da organização (adaptada) (Eisenberg, et. al, 1996)	1
Justiça de liderança (Liu et. al, 2003)	1
Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ) (Fleishman, 1953)	1
Questionários de ILT (Offermann et al., 1994)	1
Empowering Leadership Questionnaire (Arad, Rhoades e Drasgow, 2000)	1
Liderança Transformacional (Podsakoff et al., 1990)	1
Escala de liderança Caminho-Meta (House and Dessler's, 1974)	1
Liderança espiritual (Fry et. al, 2005)	1
Escala de Liderança ética (Brown et al., 2005)	1
Distributed Leadership Inventory (DLI) (Hulpia et al., 2009)	1
Comportamento íntegro da liderança de Simons and McLean-Parks (2000)	1
Leadership Pratices Inventory Observer (LPIO) (Kouzes e Posner, 1997).	1
	53

Tabela 6: Instrumentos utilizados para avaliação da liderança
Fonte: dados da pesquisa

Fundamentação teórica que embasa os estudos:

Os dados obtidos em relação aos instrumentos de coleta utilizados são reflexo das escolhas teóricas adotadas pelos autores. Nesse caso, depreende-se que, apesar da pesquisa sobre Comprometimento Organizacional ainda não ter obtido consenso e apresentar inconsistências (MOSCON, BASTOS; JANISSEK-DE-SOUZA, 2012; COOPER-HAKIM e VISWESVARAN, 2005; MEYER et al., 2002; RODRIGUES; BASTOS, 2010), é muito mais madura e consolidada do que a de liderança. Observa-se que as teorias de Mowday e Meyer e Allen possuem um papel paradigmático sobre o campo que obriga os demais pesquisadores a de algum modo referi-los e estudá-los, ainda que para contrapô-los (Tabela 7).

ESCOPO TEÓRICO COMPROMETIMENTO	n
Mowday, Porter e Steers	18
Comprometimento afetivo Meyer e Allen	15
Meyer e Allen	10
Não explicitou	4
O'Reilly e Chatman	1
Total	48

Tabela 7: Escopo teórico que fundamenta os estudos em comprometimento
Fonte: Dados da pesquisa

O mesmo não pode ser observado no campo de estudos na liderança. Nesse caso, apesar da maioria dos artigos estarem fundamentados na teoria da Liderança Transformacional, nos demais casos observa-se grande dispersão de autores (Tabela 8). Essa predominância na escolha da abordagem transformacional já havia sido apontada por Avolio et al. (2003) como tendo sido também predominante entre os estudos sobre liderança na década de 1990.

ESCOPO TEÓRICO LIDERANÇA	n
Liderança Transformacional	23
Liderança orientada para pessoas (consideration) e para tarefas (initiating) (Stogdill, 1974)	4
LMX	3
Teoria Caminho-meta (House, 1971)	3
Liderança autêntica (Walumbwa et. al., 2008)	2
Liderança servidora (Greenleaf, 2002)	2
Suporte da Liderança (Korman, 1994, 2001)	1
Liderança Diretiva e Participativa	1
Liderança autoritária (Cheng et. al., 2004)	1
Liderança Abusiva (Tepper, 2000)	1
Dimensões Globais de Liderança (GLOBE)	1
Liderança Paternalista (Farh and Cheng, 2000)	1
Suporte da Chefia (adaptado de Eisenberg et. al., 1986)	1
Justiça da liderança de Liu et al.(2003) e Law et al. (2001).	1
Teorias implícitas de liderança (Lord et. al, 1985)	1
Liderança participativa de (Bass, 1990 e Nystrom, 1990)	1
Clima de liderança: suporte e atmosfera de um lado e participação e tomada de decisão de outro.	1
Liderança espiritual (Fry, 2003; 2008);	1
Liderança Ética (SEL)	1
Liderança distribuída	1
Comportamento íntegro da liderança (Simons, 2002)	1
Modelo de Práticas de Liderança (Kouzes e Posner, 2007)	1
Total	53

Tabela 8: Escopo teórico que fundamenta os estudos em liderança
Fonte: Dados da pesquisa

Outro aspecto relevante é que, nos casos em que a Liderança Transformacional não é a escolha do autor, ela não chega a ser nem mesmo referida, e, na maioria das vezes, a opção é por proceder a análise a partir de outra perspectiva, como por exemplo, a questão da liderança autêntica e a liderança servidora. Além disso, teorias consideradas tradicionais no campo da

administração como Hersey e Blanchard (1985 *apud* ROBBINS, 2006) ou Blake e Mouton (1988) não são citadas, mas foram substituídas por outras similares em termos de modelo de análise, mas com menor apelo nos meios empresariais. É o caso do modelo bifatorial de Stogdill (1974 *apud* VAN SETERS; FIELD, 1990), liderança orientada para pessoas (*consideration*) e para tarefas (*initiating*).

Fenômenos apontados como variáveis que interferem na relação estudada:

Por último, quando se consideram os fenômenos correlatos utilizados como variáveis que interferem na relação entre Comprometimento Organizacional e liderança, observa-se grande concentração de um lado dos temas satisfação e bem-estar e de outro, desempenho, produtividade, *performance* e esforço-extra (Tabela 9). Esse dado chama atenção porque destaca exatamente o esforço de equilíbrio exercido por gestores e profissionais da área de gestão de pessoas no mundo do trabalho, procurando conciliar os interesses e o bem-estar dos trabalhadores e os resultados organizacionais. De fato, é possível dizer que a maior parte do interesse despertada por compreender as relações entre Comprometimento e liderança vem do seu potencial de favorecer resultados positivos nessas duas frentes.

TEMAS CORRELATOS ABORDADOS NOS ESTUDOS	n
Satisfação e bem-estar	12
Desempenho, produtividade, performance e esforço-extra	11
Cidadania organizacional	6
Empowerment	5
Crenças de auto-eficácia ou eficácia coletiva	5
Percepção de justiça e teoria de trocas sociais	4
Cultura organizacional e local	4
Ética, valores e integridade	4
Intenção de saída	3
Inovação	3
Distância estrutural líder-liderado e esfera de controle	2
Comportamentos negativos (silêncio e retaliação) ou contraproducentes	2
Confiança e cooperação	2
Processos de socialização e conformidade	2
Stress e clima organizacional	2
Suporte Organizacional	2
Coesão Grupal	2
Outros (com apenas 1 incidência)	23
Total	94

Tabela 9: Temas correlatos abordados nos estudos

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante destacar que, conforme já era esperado, as relações entre liderança e Comprometimento se mostraram sempre positivas (em maior ou menor grau) em culturas

diferentes e que os fatores mediadores estudados variaram bastante. Em alguns estudos, foi a própria liderança quem mediou a relação entre o Comprometimento e outras variáveis. No estudo de Moss et. al (2007), por exemplo, a liderança amplificou a relação entre a abertura a experiências do empregado (modelo do BIG FIVE) e o Comprometimento Organizacional, especialmente nas organizações privadas.

Apesar disso, na maior parte dos estudos, os demais fatores correlatos que é que foram analisados como mediadores da relação entre liderança e Comprometimento. Em Avolio et al. (2004), diferente do esperado, quanto maior é o *empowerment* do empregado e quanto mais distante (em termos de estrutura hierárquica) ele é da sua chefia, maior foi a influência da liderança sobre o seu Comprometimento. Esse resultado difere do estudo de Gumusluoglu; Karakitapoglu-Aygun e Hirst (2012), onde a percepção de justiça (especialmente nas esferas de controle mais estreitas, onde a influência do líder é mais direta e próxima) foi apontado como um processo crítico sobre a forma como as lideranças influenciam no Comprometimento dos trabalhadores.

Em outro estudo, de Huang et al. (2006), o impacto da liderança participativa foi observada apenas nos empregados novos e não nos antigos. Nesse caso, entretanto, é possível que haja forte influência da cultura chinesa e, principalmente das mudanças pelas quais vem passando a China de forma mais recente. Já em Leroy, Palansky e Simons (2012), as relações entre estilo de liderança autêntica e Comprometimento só são positivas quando os empregados avaliam que o líder possui comportamentos íntegros no trabalho. Resultados similares foram encontrados em Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya e Knorr (2011) que observaram relações positivas entre liderança ética e Comprometimento afetivo.

Em diversos outros estudos, o modelo proposto foi de que liderança influencia positivamente o Comprometimento e este último traz efeitos benéficos sobre *performance*, intenção de saída, comportamentos de cidadania organizacional, proatividade, etc. Em geral, tal modelo foi corroborado nos estudos mas é possível observar diferenças culturais significativas. A pesquisa de Walumbwa, Lawler e Avolio (2007) realizado no Kênia, Índia, China e EUA, por exemplo, mostrou que os efeitos da Liderança Transformacional tem mais efeito sobre os trabalhadores alocêntricos das culturas coletivistas e os da Liderança Transacional (recompensa contingente), sobre os idiocêntricos das culturas individualistas. Por outro lado, o estudo de Huang et al. (2011) realizado entre trabalhadores dos EUA e Taiwan, apontou que os americanos estavam mais preocupados com a alegria no trabalho e os Taiwaneses com políticas de reconhecimento. Nesse caso, os resultados podem estar mais

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em qualquer empreendimento organizativo, o líder tem um papel fundamental de elo entre trabalhadores e empregadores. É ele quem representa as políticas de gestão de pessoas adotadas e é o fiador dos contratos psicológicos estabelecidos por ambas as partes. Apesar disso, Avolio et al. (2003) destacam que, ainda hoje é comum que, em qualquer conferência sobre o tema liderança alguém se levante e argumente que nunca houve um tema sobre o qual se pesquisasse tanto e se soubesse tão pouco. Os autores, entretanto, defendem que tal afirmação é obsoleta e falsa, já que, os estudos evoluíram bastante no sentido de compreender como a liderança é constituída, de onde vem, como pode ser medida, entre outros aspectos, que fizeram avançar o conhecimento na área.

O mesmo pode ser afirmado no que se refere ao campo do Comprometimento Organizacional. Apesar de ainda não ter obtido consenso entre os estudiosos da área, a compreensão do Comprometimento avançou de forma substancial nas últimas décadas, possibilitando, inclusive, que os estudiosos da área já se debrucem sobre refinamentos conceituais, típicos de campos mais maduros do conhecimento.

Já no que se refere a estudos que se proponham a analisar a relação entre esses dois fenômenos, essa revisão da literatura permite afirmar que há muito o que avançar. Isso pode ser percebido a partir de uma análise do que os próprios autores dos estudos apontam como lacuna. Foi possível constatar que as relações de causalidade entre os fenômenos ora investigados ainda são frágeis e carecem de estudos que se proponham a adotar estratégias metodológicas mais robustas e com maior capacidade explicativa.

Conforme dito anteriormente, apenas 3, dos 48 estudos analisados, utilizaram metodologia longitudinal na coleta dos seus dados. Apesar disso, um terço deles aponta isso como uma fragilidade e recomenda essa metodologia como agenda de pesquisa. Além disso, os autores analisados sugerem também a inclusão de variáveis mais diversificadas nas análises e ampliação da população e das amostras estudadas.

Outro ponto que chama a atenção é o fato de todos os estudos encontrados terem sido realizados a partir da aplicação de questionários (em *surveys* ou estudos de caso). Esse dado aponta para uma tendência nos estudos do *mainstream* de comportamento organizacional, mas não deixa de ser relevante em termos de crítica às possibilidades disponíveis de compreender os fenômenos de modo mais aprofundado e, principalmente, contextualizado. Essa lacuna, embora reforçada pelos estudos analisados, não deixa de ser percebida pelos seus autores, já

que o uso de fontes alternativas de coleta dos dados (incluindo experimentação e observação) foi apontado como sugestão para novos estudos em diversos dos artigos publicados.

Observou-se ainda que os Estados Unidos já não podem mais ser considerados hegemônicos na produção, ao menos nesse campo de conhecimentos, tendo em vista o expressivo volume de pesquisas desenvolvidas por pesquisadores da China e Austrália. Ficou claro também, o quanto a América do Sul, e em especial o Brasil, ainda está ausente da pesquisa em comportamento organizacional produzida no mundo.

Como agenda para pesquisas futuras, pode-se propor, com base no que os próprios autores dos estudos sugerem, a inclusão de outras variáveis intervenientes na análise, em diferentes culturas e com abordagens metodológicas mais diversificadas e que permitam maior profundidade na compreensão da relação proposta. Além disso, faz-se necessário que, especificamente no Brasil, o fenômeno da liderança seja estudado de modo mais consistente e contínuo por pesquisadores tanto da área de Administração quanto da Psicologia. Essa consolidação, certamente contribuiria para a disseminação do conhecimento científico na área e poderia promover o estreitamento dos laços com os grupos já existentes no campo dos vínculos no trabalho.

Ainda no que tange a lacunas, também é necessário apontar as dessa própria revisão da literatura. Em primeiro lugar é preciso considerar que as fontes pesquisadas não representam necessariamente a totalidade dos estudos existentes. Em especial no que se refere a estudos brasileiros, certamente teria sido possível encontrar estudos, caso o universo de pesquisa tivesse sido ampliado para teses de doutorado, dissertações de mestrado e até mesmo anais de congressos científicos. Optou-se, entretanto apenas pelos periódicos científicos em razão da possibilidade do alcance de público que eles possuem (muitas dessas outras fontes citadas não estão sempre indexadas) e pelo rigor com que tais textos são avaliados para sua publicação, o que nem sempre acontece nas publicações de livros.

Por fim, depreende-se que se trata de um campo que, apesar de despertar grande interesse e da sua inegável contribuição tanto para o avanço científico quanto para o desempenho nas organizações, ainda apresenta grande espaço para avançar, e o Brasil, certamente, tem muito a contribuir para esse avanço, tanto em razão da sua extensão e diversidade cultural, quanto por conta da posição que vem ocupando no cenário político e econômico contemporâneo.

Artigo II: A percepção sobre o estilo da chefia imediata e o estabelecimento de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional.

INTRODUÇÃO

As últimas duas décadas têm sido marcadas por um crescente interesse entre pesquisadores do comportamento humano nas organizações em investigar os vínculos estabelecidos pelos empregados, em especial o Comprometimento Organizacional, muito em razão das crenças acerca dos seus impactos no que se refere a resultados e comportamentos positivos nos ambientes de trabalho.

O Comprometimento Organizacional foi inicialmente conceituado por Mowday, Steers e Porter (1979) a partir de uma perspectiva unidimensional que enfatizava a natureza afetiva do vínculo, definindo-o como um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se nela como membro. No início dos anos 1990, Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo multidimensional deste vínculo, partindo da premissa de que processos psicológicos distintos estariam na base de dimensões específicas que configuram o vínculo do trabalhador com a sua organização. Três dimensões foram então definidas como componentes: a) Afetiva (*affective*): Comprometimento como um apego à organização, resultante de experiências anteriores que promovem sensação confortável dentro da organização e competência no trabalho; b) De continuação (*continuance*): envolve a avaliação dos custos associados à saída da organização, e que resulta da magnitude e o número de investimentos feito pelo empregado na organização e a falta de alternativas no mercado; c) Normativa (*obligation* ou *normative*): relaciona-se à adesão às normas e objetivos da organização, a partir de pressões normativas por ele introjetadas, que ocorrem no processo de socialização primário e após a entrada na organização.

Essa perspectiva tridimensional do Comprometimento tornou-se claramente hegemônica nos últimos anos, passando a guiar a produção científica da área. Recentemente, no entanto, este modelo passou a ser alvo de questionamentos envolvendo problemas conceituais e empíricos que apontam para a ambiguidade e imprecisão do construto.

No que diz respeito aos problemas conceituais identificados no modelo tridimensional do Comprometimento Organizacional, um dos principais se refere ao que Osigweh (1989) chamou de “esticamento do conceito”: o que, inicialmente, aparenta ser um ganho em termos de extensão, revela-se inadequado por gerar conceitos confusos e “pseudo-universais”. Na

tentativa de proporcionar maior extensão e abrangência ao Comprometimento Organizacional, a concepção científica afastou-se da forma como gestores e demais atores sociais compreendem este vínculo. Este distanciamento já havia sido apontado por Bastos (1994) e pôde, mais recentemente, ser sistematicamente evidenciado por uma série de estudos brasileiros que fizeram essa confrontação entre as concepções científicas e práticas do que é “ser comprometido” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; BRITO; BASTOS, 2001; ROWE; BASTOS, 2007; MOSCON; BASTOS; JANISSEK-DE-SOUZA, 2012; MOSCON, 2009). De um modo geral, tem-se que os elementos constituintes da base de continuação (permanência por necessidade, cálculo racional dos ganhos e perdas associados à saída da organização etc) não são reconhecidos pelos profissionais como pertencentes ao vínculo do Comprometimento.

Em relação aos problemas empíricos que cercam o construto, uma primeira fragilidade refere-se às altas correlações encontradas entre as bases afetiva e normativa, sugerindo a possibilidade de sobreposição e colocando em dúvida a real dimensionalidade das escalas deste modelo (MEYER; ALLEN, 1991; MEYER; ALLEN; SMITH, 1993; SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008).

Ademais, outra inconsistência empírica que merece destaque se refere aos diferentes padrões de associações encontradas entre as dimensões do Comprometimento e outros construtos, tradicionalmente tratados como seus antecedentes, consequentes ou correlatos. A esse respeito, Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) compararam as relações estabelecidas entre as três dimensões do Comprometimento e quatro consequentes – satisfação com o trabalho, desempenho, intenção de afastamento e rotatividade – e notaram que as bases afetiva e normativa apresentaram correlações positivas com essas variáveis, enquanto a base de continuação apresentou comportamento contrário (correlações negativas).

Diante destas questões, coloca-se um grande desafio que, em certa medida, tem sido negligenciada: quais os limites conceituais entre Comprometimento e outros vínculos que o trabalhador pode desenvolver com a sua organização?

Neste sentido, diversos estudos foram recentemente conduzidos (MOSCON, 2009; RODRIGUES, 2009; SILVA, 2009) com o objetivo de alcançar maior diferenciação dos conceitos de Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento. Em seu recente trabalho, Rodrigues e Bastos (2012) propuseram o conceito de Enrincheiramento Organizacional, construiu e validou uma escala para sua mensuração, como etapa inicial de uma sequência de pesquisas que visam oferecer uma maior precisão ao conceito. A autora se baseou no conceito de Enrincheiramento originário dos estudos sobre Comprometimento na

carreira (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995) para propor que Entrincheiramento Organizacional é a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização. Assim, o trabalhador pode permanecer na organização por não perceber outras oportunidades de emprego, por hesitar em perder ganhos financeiros, benefícios e estabilidade, ou ainda por querer preservar os ajustamentos que foram necessários para sua adaptação na realidade organizacional específica em que se encontra, tais quais treinamentos, desenvolvimento de habilidades voltadas para suas tarefas, rede de relacionamentos criada, entre outros. A sobreposição deste conceito com o de Comprometimento instrumental, aliado às diferenças apresentadas entre os efeitos deste último sobre a *performance* dos sujeitos em relação ao Comprometimento afetivo justificam a proposta da autora.

Já no que diz respeito ao conceito de Consentimento Organizacional, também em 2009, Silva propôs uma escala para mensurar o fenômeno, apoiando-se em reflexões teóricas de conceitos correlatos tais como ‘conformismo’ e ‘obediência’, no campo da Psicologia Social e da Sociologia. Assim, Consentimento Organizacional foi conceitualizado e mensurado a partir das dimensões ‘obediência cega’ e ‘aceitação íntima’. Neste modelo, pressupõe-se que o trabalhador consente com as demandas organizacionais motivado por uma obediência ao superior, seja em função da sua posição de subordinado, por uma resposta automática (cega), ou em decorrência de aceitação íntima baseada na crença genuína dos valores e objetivos organizacionais.

Após a validação de medidas desses vínculos de Consentimento e Entrincheiramento Organizacional, fez-se necessária a realização de estudos que complementem tais evidências e que contribuam para um maior entendimento e delimitação dos construtos propostos. Sendo assim, foi realizado um estudo extensivo cujo objetivo foi analisar os antecedentes de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento, no que se refere a dados pessoais, trajetória ocupacional e percepção do contexto e das políticas organizacionais, incluindo o grau em que o respondente atribui determinadas características, consideradas como positivas para o desempenho na organização e seu relacionamento com a equipe, ao seu chefe imediato.

É sabido que, especificamente no que se refere ao Comprometimento, muitos têm sido os esforços empreendidos para compreender o impacto das diversas variáveis antecedentes, pessoais ou relacionadas à experiência de trabalho (COHEN, 1992; COOPER-HAKIN; VISWESVARAN, 2005; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER et al., 2002). Dentre tais variáveis, destacam-se: características do trabalho (variedade de tarefas, desafio e escopo

do trabalho); percepção de justiça; percepção de suporte organizacional; e a avaliação sobre o relacionamento com a liderança.

Vale ressaltar, entretanto, que tais estudos não avaliam as características em si das organizações, mas sim a percepção dos trabalhadores a respeito delas. Nesse sentido, entende-se que a avaliação do empregado acerca do suporte que a organização lhe oferece, ou da justiça utilizada na distribuição das recompensas, depende, em grande medida, da sua relação com o gestor imediato e do modo como esse gestor lhe transmite as políticas e as práticas organizacionais (MEYER; ALLEN, 1997). Até mesmo as características do trabalho dependem, em algum grau, dessa percepção que o empregado desenvolve acerca da variedade, desafio e do escopo do trabalho.

Avolio et al. (2003) destacam que os estudos contemporâneos sobre liderança enfatizam que seu papel principal é de alguém que ajuda a administrar o sentido do trabalho para o grupo, oferecendo alternativas de interpretação da realidade, sobretudo nas situações mais desafiadoras. Segundo Eisenberger et. al (2010), a maioria das teorias acerca do comportamento organizacional abraça a ideia de que os empregados vêem os seus supervisores como agentes organizacionais e consideram as suas promessas como promessas da organização. Para Avolio, et al. (2003), os seguidores erram frequentemente ao atribuírem resultados fracassados ou de sucesso aos líderes, quando, na verdade, sempre dependem de inúmeros outros fatores contextuais.

Além disso, Eisenberger et. al (2010), destacam que, no que se refere à percepção de suporte organizacional, os empregados prestam atenção ao tratamento dispensado pelos seus supervisores em parte porque, para eles, isso é um indicativo do seu valor para a organização como um todo. Essa constatação é corroborada por Meierhans, Rietmann e Jonas (2008) quando afirmam que o Comprometimento afetivo do empregado com o seu supervisor tem um papel fundamental na percepção de justiça e de suporte organizacional que são mediadores de comportamentos positivos no trabalho.

Sendo assim, é esperado que percepções acerca do superior imediato seja uma variável explicativa importante para os vínculos que o trabalhador estabelece com a organização, embora se suponha que tal poder explicativo possa não ocorrer do mesmo modo para cada um dos três vínculos supracitados.

O objetivo geral desse estudo é, portanto, submeter a teste empírico um modelo explicativo dos antecedentes dos vínculos organizacionais (Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento) buscando identificar a contribuição de variáveis relativas ao estilo de gestão na diferenciação desses vínculos com a organização.

Este estudo é parte de uma agenda de pesquisa maior, que recebe apoio financeiro do CNPQ e busca demarcar outras bases para a permanência do indivíduo e seu vínculo com a organização, que em geral têm sido incluídas no arcabouço do Comprometimento.

MÉTODO

Participantes:

Foi realizada a análise de um banco dados de um estudo realizado com 994 trabalhadores de diferentes organizações dos segmentos primário, secundário e terciário da economia. Tal coleta de dados foi realizada no âmbito de um projeto amplo de pesquisa, cujas variáveis relacionadas à liderança não haviam sido ainda sido analisadas. Na composição deste banco, tanto as organizações quanto os trabalhadores não foram escolhidos aleatoriamente, tendo em vista a dificuldade de compor amostras aleatórias em contextos organizacionais, cuja participação (dos trabalhadores e da própria organização) é uma decisão política sobre a qual o pesquisador não tem influência. Além disso, nessa pesquisa, pelas suas características, a participação do trabalhador não foi obrigatória.

A Tabela 11 apresenta caracterização da amostra de trabalhadores, considerando as variáveis pessoais investigadas. Observa-se que há um número maior de mulheres na amostra (59,1%) e há uma discreta predominância de pessoas solteiras (51,5%) e sem filhos (56,7%) e jovens (53,9% dos participantes com idades entre 21 e 30 anos). As regiões Nordeste (51,2%) e Sudeste (47,8%) concentraram a maior parte dos respondentes. Com relação à escolaridade, a maioria ao menos iniciou um curso de nível superior (61,5%). Já no que se refere à responsabilidade sobre a renda da família, 34,1 % declara ser o responsável exclusivo ou principal pelo seu sustento financeiro.

Variáveis	n=994 %	Variáveis	n=994 %
Gênero		Escolaridade	
Masculino	40,9	Nunca estudou	0,5
Feminino	59,1	Alfabetizado	0,8
Idade		Primário Completo	6,4
Até 20 anos	6,5	Ginásio Completo	6,9
De 21 a 25 anos	26,3	2º Grau Incompleto	4,2
De 26 a 30 anos	27,6	2º Grau Completo	19,5
De 31 a 35 anos	16,9	Superior Incompleto	38,6
De 36 a 40 anos	8,2	Superior Completo	11,9
De 41 a 45 anos	6,0	Pós-graduado	11,0
De 46 a 50 anos	4,2	Região	
Acima de 50 anos	4,3	Nordeste	51,2
Estado Civil		Centro-Oeste	0,8
Solteiro	51,5	Sudeste	47,8
Casado	32,4	Sul	0,2
Viúvo	0,6	Outro país	0,2
Separado/Divorciado	5,2	Responsabilidade pela manutenção da família	
Consensual	9,4	Único responsável	20,2
Outro	0,8	Principal responsável, com ajuda	13,9
Filhos		Divide responsabilidades igualmente	29,7
Sim	43,3	Contribui com pequena parte	27,9
Não	56,7	Não tem responsabilidade financeira	8,4

Tabela 10: Caracterização da amostra por dados pessoais

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 12 apresenta as características da amostra pesquisada por variáveis ocupacionais. No que se refere à renda mensal, 52,6% dos respondentes recebem até dois salários mínimos e apenas 14,9% declaram receber acima de 6 salários mínimos. A maioria dos participantes trabalha em empresas privadas (83,5%). O setor primário (mais especificamente agricultura) é o que concentra um maior número de participantes da amostra (30,9%), seguido de serviços (27,2%). A maior parte dos participantes (57,7%) estão vinculados a organizações que possuem mais de 250 empregados em seus quadros. Já no que diz respeito ao tempo de serviço, nota-se que há uma concentração dos participantes com até dois anos de trabalho na organização (48,7%) ou, no máximo até cinco anos (75,4%). Por fim, é importante destacar que apenas 20,6% dos respondentes ocupava cargo comissionado ou de chefia no momento da aplicação do instrumento.

Variáveis	n=994 %	Variáveis	n=994 %
Renda mensal bruta		Setor de atuação	
Até 2 s.m.	52,6	Primário (agricultura)	30,9
Entre 2 e 4 s.m.	24,0	Secundário (indústria)	10,5
Entre 4 e 6 s.m.	8,5	Terciário (comércio)	15,1
Entre 6 e 10 s.m.	6,7	Terciário (serviços)	27,2
Acima de 10 s.m.	8,2	Outros	16,3
Tipo de empresa		Tempo de organização	
Empresa privada	83,5	Até 2 anos	48,1
Empresas e órgãos públicos	12,0	De 2 a 5 anos	27,3
Outros	4,4	De 6 a 10 anos	15,3
Número de empregados da organização		Acima de 10 anos	9,3
Até 49	17,5	Ocupa cargo comissionado ou chefia	
De 50 a 99	5,3	Sim	20,6
De 100 a 249	19,5	Não	77,8
De 250 a 499	21,7		
Acima de 500	36,0		

Tabela 11: Caracterização da amostra por variáveis ocupacionais

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, nota-se que a amostra tende a uma composição de trabalhadores jovens, de alta escolaridade, empregados em empresas privadas de médio a grande porte, com pouco tempo de serviço e com salários mais modestos.

Instrumento:

Para coleta de dados foi utilizado um questionário contendo predominantemente itens fechados para mensurar as variáveis critério da pesquisa e demais variáveis que integram o modelo explicativo de antecedentes e consequentes de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacional. A estrutura geral do questionário aplicado envolve cinco partes: Parte I – A - Dados pessoais e trajetória ocupacional – questões que recuperam a trajetória de cada trabalhador, sua origem social, contexto familiar, inserção no mundo do trabalho. Inclui dados sobre sexo, idade, formação escolar, experiências de trabalho, com ênfase na experiência de desemprego e reinserção no mundo produtivo; Parte I – B - Percepção do contexto e das políticas organizacionais – um primeiro conjunto de itens avaliam como o trabalhador percebe as políticas organizacionais de treinamento, remuneração e promoção implementadas pela organização; um segundo conjunto capta as avaliações mais globais em relação à empresa, comparativamente a outras empresas do setor que atuam na

região, incluindo nesse bloco as variáveis relacionadas à sua percepção acerca da gestão; Parte II - Relação do trabalhador com a organização – Trabalhou-se com as seguintes escalas que passaram pelo processo de validação utilizando-se análises fatoriais exploratórias e confirmatórias: a) nova escala atitudinal de Comprometimento Organizacional validada por Bastos et al. (2011) que aperfeiçoou a medida das três bases propostas por Meyer e Allen (1991). Nesta nova versão, foram identificados os três fatores previstos no modelo, com os seguintes indicadores de confiabilidade: afetiva (10 itens, $\alpha = 0,89$), de continuação (8 itens, $\alpha = 0,80$) e normativa (5 itens, $\alpha = 0,76$); b) a escala de Entrincheiramento Organizacional, validada por Rodrigues e Bastos (2012), também integrada por três fatores: ajustamentos à posição social (oito itens, $\alpha = 0,80$); limitação de alternativas (oito itens, $\alpha = 0,79$) e arranjos burocráticos impessoais (oito itens, $\alpha = 0,77$); c) a escala de Consentimento Organizacional, validada por Silva (2009), integrada por dois fatores: obediência cega (11 itens, $\alpha = 0,87$) e aceitação íntima (6 itens, $\alpha = 0,82$).

Procedimentos de coleta de dados:

O instrumento de pesquisa foi aplicado em trabalhadores de diferentes estados e segmentos, por meio de três diferentes processos de coleta: auto-aplicação do questionário em versão digital (via internet), auto-aplicação em versão impressa ou ainda aplicação sob a forma de entrevista (para trabalhadores de menor escolaridade). Nesse caso, foram utilizados recursos que facilitam a compreensão das questões, a exemplo de escalas coloridas para discriminação dos níveis de concordância com determinadas asserções.

Procedimentos de análise de dados:

Para o tratamento dos dados coletados, foram realizadas análises descritivas, de correlações de Pearson e regressões. A análise descritiva objetivou encontrar um valor típico da amostra para cada um dos conceitos utilizados na proposta, estratificados por tipo de organização e posição do respondente na organização da qual faz parte. Em seguida, foram feitas análises que permitiram verificar relacionamentos ou associações entre as variáveis do estudo. As análises de correlação permitem verificar não apenas se existe ou não relacionamento, como a direção desse relacionamento (positivo, negativo ou zero) e a sua magnitude (coeficiente de correlação). Com base nos resultados obtidos nas correlações, foram conduzidas análises de regressão linear (método Enter), que visaram contribuir para o estabelecimento de um modelo de relacionamento entre as variáveis estudadas. Optou-se por incluir na análise de regressão apenas as variáveis que apresentaram correlações com nível de significância $p < 0,001$ com pelo menos um dos vínculos investigados, já que, a extensão do

banco de dados fez com que correlações de baixa magnitude fossem consideradas estatisticamente significativas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise das correlações entre os potenciais antecedentes investigados e os construtos centrais da pesquisa, observa-se que percepção de suporte organizacional é a variável que mais fortemente se relacionou com os três vínculos (Tabela 13). Em seguida, para os vínculos Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional, a avaliação sobre as políticas de gestão de pessoas adotadas obteve as correlações de magnitude mais expressiva, seguida da percepção acerca da chefia. No caso do Consentimento, apenas percepção de suporte se relacionou mais fortemente do que percepção de chefia. Em todos os casos, tratou-se de correlações positivas e estatisticamente significativas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Comprometimento										
2. Consentimento	,587**									
3. Enrincheiramento	,392**	,494**								
4. Percepção da chefia	,508**	,493**	,212**							
5. Políticas de Gestão de Pessoas	,527**	,478**	,331**	,501**						
6. Percepção de suporte organizacional	,635**	,553**	,375**	,584**	,788**					
7. Autonomia no Trabalho	-,161**	-,211**	-,205**	-,146**	-,200**	-,234**				
8. Percepção sobre a equipe	,335**	,285**	,107**	,468**	,321**	,399**	,003			
9. Pressão no trabalho	-,051	-,108**	,021	-,121**	-,143**	-,119**	-,132**	-,110**		
10. Compatibilidade de interesses	,448**	,241**	,072	,368**	,301**	,323**	-,042	,262**	-,012	
11. Avaliação de empregabilidade	,335**	,268**	,053	,275**	,272**	,311**	-,131**	,238**	,044	,243**

**p<.001

*p<.05

Tabela 12: Correlações entre Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento e variáveis organizacionais diversas

Fonte: Dados da pesquisa

É válido de destaque, ainda, o fato da percepção da chefia se relacionar de forma significativa com todas as demais variáveis (sendo a correlação negativa com autonomia no trabalho e pressão no trabalho) e mais fortemente com percepção de suporte organizacional, reforçando a ideia de que o gestor imediato tem influência decisiva no modo como o empregado percebe a organização.

Partindo para uma análise mais pormenorizada das relações entre as dimensões constituintes de cada um dos três vínculos e as características atribuídas ao gestor, observa-se que, no caso do Comprometimento, a força das suas correlações pode ser percebida de modo ainda mais claro quando se analisa isoladamente a característica que se refere a perceber o

chefe como sendo alguém que incentiva o grupo, reconhecendo os esforços e o empenho da equipe de trabalho (Tabela 14). Tal constatação corrobora as ideias acerca da necessidade de tratar o Comprometimento a partir da sua vertente mais ativa, focada no empenho extra e na contribuição adicional para os resultados da organização (BAR-HAYIM; BERMAN, 1992).

Características atribuídas ao chefe imediato							
Correlações (r - Pearson)	Facilitador (apóia o desenvolvimento das atividades no trabalho)	Incentivador (reconhece os esforços e empenho da equipe)	Próximo / acessível (disponível e aberto ao diálogo com os subordinados)	Aberto a críticas (aceita bem as críticas que buscam melhorar o trabalho)	Capacitado (domina bem o trabalho que deve ser realizado pela equipe)	Preocupado com as relações entre as pessoas	Percepção sobre Chefia (geral)
Comprometimento	,452**	,509**	,401**	,394**	,368**	,459**	,508**
Consentimento Aceitação íntima	,487**	,531**	,406**	,431**	,425**	,494**	,545**
Consentimento Obediência cega	,350**	,371**	,248**	,257**	,385**	,326**	,379**
Consentimento	,448**	,482**	,343**	,360**	,448**	,434**	,493**
Entrincheiramento Ajustamento à posição Social	,292**	,303**	,240**	,261**	,228**	,290**	,317**
Entrincheiramento Limitação de alternativas	-,014	,007	-,050	-,022	-,014	-,002	-,018
Entrincheiramento A.B.I.	,154**	,175**	,152**	,154**	,131**	,149**	,180**
Entrincheiramento	,192**	,214**	,154**	,173**	,153**	,193**	,212**

** p < 0,01

* p < 0,05

Tabela 13: Matriz de Correlações Vínculos X Características da chefia imediata

Fonte: Dados da pesquisa

Outro ponto importante a ser observado, ainda no que diz respeito ao Comprometimento Organizacional, se refere à sua correlação com a variável que atribui ao chefe a condição de Capacitado, no sentido de ser alguém que domina o trabalho que realiza. Ainda que positiva e estatisticamente significativa, esta correlação foi a de menor magnitude. Vale destacar que tal característica é, dentre todas, a que menos se relaciona diretamente ao estilo do gestor e à qualidade da relação que estabelece com seus empregados. Pode-se afirmar, portanto, que se trata de uma característica que não confere à chefia (ao menos isoladamente) uma perspectiva mais interacionista no trato com a sua equipe de trabalho. Por outro lado, observa-se que tanto a percepção de que o líder é Facilitador (mais voltado ao desenvolvimento das atividades de trabalho), quanto que ele está Preocupado com a relação com as pessoas apresentam fortes correlações com o Comprometimento Organizacional.

Destaca-se também que as correlações apresentaram força ainda maior entre percepção acerca da chefia e o Consentimento Organizacional, impulsionados pela dimensão Aceitação Íntima – aceitação das normas da empresa por concordar com elas, por serem semelhantes às suas ideias e opiniões; compreensão do significado das regras e aceitação destas por acreditar que seja o melhor para o desempenho da empresa. Esses resultados constituem evidências adicionais em relação a uma possível sobreposição entre Comprometimento Organizacional (considerando apenas a sua dimensão afetiva como é

proposto nesse estudo) e Aceitação Íntima. Essa possibilidade de sobreposição já foi previamente apontada por Silva (2009), ao indicar que a dimensão Aceitação Íntima se aproxima da noção de “identificação”, proposta por Kelman (2006) e do conceito de “Comprometimento ativo”, proposto por Bar-Hayim e Berman (1992). Segundo a autora, portanto, se, por um lado esse vínculo se estabelece pelas relações de subordinação e reconhecimento de uma autoridade legítima, que deve ser obedecida, por outro, o construto também apresenta características advindas dos processos de identificação, nos quais os indivíduos acreditam compartilhar das mesmas ideias e crenças da empresa e, por esse motivo, consentem às demandas organizacionais.

Já no que diz respeito à dimensão Obediência Cega (obediência mecânica às regras e normas da organização, mesmo quando desconhece seus objetivos; percepção de isenção de responsabilidade pelas ações no trabalho por acreditar esta é do seu superior hierárquico), embora positivas e significativas, as correlações não podem ser consideradas fortes, principalmente nas características que se referem à abertura ao diálogo e às críticas. De fato, é esperado que modelos de gestão mais participativos e abertos a diálogo e críticas desincentivem essa postura mais passiva e descomprometida com objetivos da organização empregadora.

Adicionalmente, não foram observadas fortes correlações entre as características positivas atribuídas à chefia e quaisquer dos componentes do conceito de Entrincheiramento Organizacional. No caso de Limitação de Alternativas, essas correlações são praticamente nulas em todos os pares, o que pode ser considerado como esperado, tendo em vista que essa dimensão refere-se a uma análise externa do mercado de trabalho, ou a uma auto-avaliação acerca dos seus próprios déficits em termos de perfil profissional e empregabilidade (RODRIGUES; BASTOS, 2012), tendo portanto, pouca relação com a percepção acerca da chefia.

Para identificar os impactos de uma ou mais variáveis independentes (neste caso, políticas de gestão de pessoas utilizadas pela organização, percepção de suporte organizacional, percepção sobre a equipe de trabalho, pressões no trabalho, grau de autonomia para trabalho, percepção acerca do mercado de trabalho, compatibilidade entre os interesses pessoais e os da organização e percepção sobre a chefia) em um resultado (neste caso, os níveis de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento), uma ferramenta estatística adequada consiste na análise de regressão linear.

A Tabela 15 apresenta os coeficientes de regressão alcançados para cada uma das variáveis centrais trabalhadas neste estudo. De um modo geral, observou-se que esse conjunto

de variáveis independentes testadas foram capazes de explicar 48,9% da variância do Comprometimento, 36,6% da variância do Consentimento e 22,3% da variância do Entrincheiramento.

No caso do Comprometimento, no que se refere especificamente à percepção de chefia, observa-se que ela foi a terceira que apresentou o maior peso (12,8%), sendo que a percepção de suporte organizacional aparece como sendo a mais importante desse conjunto de variáveis (42,9%), seguida de compatibilidade de interesses (22,5%).

Variáveis	Comprometimento	Consentimento	Entrincheiramento
	β	β	β
Políticas de gestão de pessoas	,034	,064	,082
Percepção de suporte organizacional	,429**	,303**	,288**
Percepção sobre a equipe	,014	,017	,015
Pressão no trabalho	,022	-,058	,007
Autonomia no trabalho	-,011	-,084*	-,106**
Avaliação de empregabilidade	,095**	,075*	-,073*
Compatibilidade de interesses	,225**	,016	-,022
Percepção de chefia	,128**	,237**	,019
R^2	,494	,372	,231
ΔR^2	,489	,366	,223

**p<.001

*p<.05

Tabela 14: Coeficientes β de regressão – percepção do empregado sobre a organização e seus gestores e Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar da percepção da chefia não ter sido a variável que, isoladamente, melhor explicou o Comprometimento, é importante destacar o papel da liderança imediata no que se refere ao seu poder de influenciar a percepção de justiça e suporte organizacional. Segundo Meyer e Allen (1997, p.46), as experiências de trabalho, vivenciadas cotidianamente, “comunicam que a organização dá suporte aos seus empregados, trata-os com justiça, e aumenta seu senso de importância pessoal e competência por meio da valorização de suas contribuições para a organização”. Sendo assim, é importante salientar que a chefia imediata impacta fortemente na percepção de suporte, assim como na percepção que o empregado tem acerca da aplicação das políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização.

No que diz respeito ao Consentimento, observa-se que 36,6% da variância foi explicada por essas variáveis, sendo que a percepção de chefia foi a que obteve segundo

maior poder preditivo em relação ao construto, sendo superada apenas pelo suporte organizacional.

Já no caso do Entrincheiramento Organizacional, apenas 22,3% da variância pode ser explicada pelo conjunto de antecedentes inseridos no modelo, sendo que, no caso de percepção de chefia, a contribuição não pode ser considerada significativa, já que explica apenas 1,9% da variância.

Conforme esperado, os maiores índices se relacionam com percepção de suporte organizacional (o que pode representar a dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais). Já nos casos de autonomia no trabalho e percepção de empregabilidade, seus impactos foram negativos, indicando que quanto mais o empregado percebe-se autônomo e empregável, menor será a sua avaliação acerca de Limitação de Alternativas - outra dimensão proposta para o constructo Entrincheiramento Organizacional (RODRIGUES; BATOS, 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo submeter a teste empírico um modelo explicativo dos antecedentes dos vínculos (Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacional), buscando identificar a contribuição de variáveis relativas ao estilo de gestão como percebido pelos trabalhadores na diferenciação desses vínculos com a organização.

Para tanto, buscou-se inicialmente avaliar a força que percepções gerais sobre a organização, em especial sobre a chefia imediata exercem sobre o estabelecimento de Comprometimento, Entrincheiramento, Consentimento Organizacional. Nesse sentido, observou-se que a variável que se correlaciona mais fortemente com os três vínculos é a percepção de suporte organizacional. No caso do Comprometimento e do Entrincheiramento, os itens que tratam de forma específica a percepção sobre a chefia foram os terceiros em ordem de força, atrás também de percepção sobre as políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização. Entretanto, é importante salientar que não são efetivamente o suporte ou as políticas organizacionais que estão sendo avaliadas, e sim o modo como os empregados a percebem. Tal modo de perceber, por sua vez, é bastante influenciado pela qualidade do relacionamento que esse empregado estabelece com o seu gestor, já que ele atua como um transmissor e um representante da organização.

Além dessa avaliação mais geral dos diversos antecedentes, procurou-se analisar, também, a força das correlações estabelecidas entre a percepção acerca da chefia imediata e as

dimensões constituintes dos três vínculos com a organização propostos (Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento). Nesse caso, é possível observar que o Comprometimento se relaciona positivamente com todas as características positivas associadas à chefia, em especial com aquela que fala do líder como alguém que incentiva a equipe em busca dos resultados e reconhece seu esforço.

No que dizem respeito ao Consentimento, os dados reforçam uma possível sobreposição entre a dimensão aceitação íntima e o Comprometimento Organizacional, tendo em vista a semelhança entre seus antecedentes. Já o Entrincheiramento, apresenta grandes diferenças nos resultados de correlações dos seus possíveis fatores antecedentes, especialmente nas dimensões limitações de alternativas e arranjos burocráticos impessoais. A dimensão cujos resultados de correlações foram mais fortes foi a menos instrumental das três (ajustamento à posição social).

Por fim, avaliou-se de que modo a contribuição dessas diversas variáveis organizacionais para os três vínculos investigados. Nesse caso, observou-se que esse conjunto de variáveis independentes explica 48,9% do Comprometimento, 36,6% do Consentimento, mas apenas 22,3% do Entrincheiramento.

Os resultados obtidos contribuem para uma melhor delimitação das diversas bases de permanência do sujeito na organização e, conseqüentemente, dos vínculos estabelecidos, bases essas que vinham sendo tratadas historicamente como fazendo parte do arcabouço do construto Comprometimento, mas, recentemente, passam por importantes questionamentos conceituais e empíricos (MEYER et al, 2002; RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2012; SILVA, 2009).

Para a agenda de pesquisa, sugere-se o desenvolvimento de estudos que relacionem os três vínculos investigados às percepções acerca do estilo de liderança com utilização de instrumentos de investigação mais focados especificamente nesse propósito. Além disso, é importante analisar de que modo essas relações ocorrem em contextos diferentes, já que a influência do líder está fortemente relacionada à cultura de cada organização.

Artigo III: Relações entre liderança e vínculos com a organização: um estudo de caso em um Tribunal do Trabalho.

INTRODUÇÃO

A compreensão dos fenômenos organizacionais e suas inter-relações, tanto na esfera das organizações públicas, quanto privadas, tem sido uma preocupação de gestores e estudiosos há quase 100 anos. Observa-se, entretanto, que as explicações utilizadas para dar conta dessa compreensão foram prioritariamente desenvolvidas na esfera privada e vêm sendo adaptadas, em maior ou menor grau, aos contextos públicos, que, por sua vez, possuem características próprias que impedem a simples transposição de modelos existentes.

Dentre os fenômenos estudados, a liderança se destaca em razão da ideia (algumas vezes até ingênua e exagerada) de que o líder é alguém capaz de levar a equipe a comportamentos desejáveis e metas de sucesso (HACKMAN; WAGEMAN, 2007).. Ainda segundo os autores, isso ocorre por conta da alta visibilidade do líder em contraposição à dificuldade de perceber as características estruturais e contingenciais do processo como um todo. Nesse sentido, enquanto no setor privado essa visão acerca das possibilidades do líder reveste-se de uma aura de otimismo, o oposto ocorre em relação à esfera pública. Wright e Pandey (2010) destacam que, apesar não haver tantos estudos que testem ou adaptem os modelos de liderança existentes a esse tipo de contexto, frequentemente o *mainstream* da área costuma ser pessimista em relação ao valor potencial da liderança na esfera pública.

Esse pessimismo é notório especialmente quando se considera os modelos mais atuais utilizados para compreender o fenômeno. Dentre tais modelos, a Liderança Transformacional (BASS, 1999) destaca-se como dominante, em razão dos resultados positivos obtidos quando é correlacionado a comportamentos favoráveis, tais como o desempenho no trabalho e Comprometimento Organizacional (MIAO; NEWMAN; LAMB, 2012). Wright e Pandey (2010) destacam que, ao contrário do que ocorre na esfera privada, a Liderança Transformacional tem sido apontada como menos comum e menos eficaz nas organizações públicas, em parte por conta do excesso de normas e da própria burocracia. Contrariamente às expectativas, no entanto, metanálises têm consistentemente encontrado que o comportamento de Liderança Transformacional é, no mínimo, tão comum e eficaz nas organizações públicas, quanto nas privadas (DUMDUM, LOWE E AVOLIO 2002; LOWE, GALENO KROECK, E SIVASUBRAMANIAM 1996 *apud* WRIGHT; PANDEY, 2010).

Dentre todos os efeitos positivos da liderança nas organizações, muita atenção tem sido dada à sua capacidade de facilitar, nos empregados, o estabelecimento de vínculos com a organização empregadora que promovam a sua adesão aos valores estabelecidos e os incentivem a se engajar em atividades extra papel. Dentre todos os vínculos estudados, tais como satisfação, envolvimento, apego, identificação, reciprocidade, suporte organizacional, percepção de justiça, dentre outros (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004), o conceito de Comprometimento Organizacional, em função do seu potencial explicativo de comportamentos no trabalho, tem recebido atenção especial nos últimos 20 anos, quando se consolidou como campo profícuo de investigação para fins de resultados favoráveis para a organização e para o próprio sujeito.

Apesar da hegemonia que os estudos sobre Comprometimento Organizacional alcançaram, não foi possível, ainda, obter consenso em relação ao significado do seu conceito que, na literatura do *mainstream* da área, adquire sentidos quase opostos, como permanecer na organização porque precisa dela (sugerindo um vínculo instrumental), porque sente-se obrigado (vínculo normativo) ou permanecer engajado e contributivo porque gosta da organização e se identifica com seus valores e sua missão (MEYER; ALLEN, 1991). Análises teóricas e resultados de estudos empíricos têm apontado para o fato de que esse modelo (chamado modelo tridimensional de Meyer e Allen) provoca redundância, imprecisão e alargamento excessivo do conceito de Comprometimento, que dificultam o avanço do conhecimento nessa área e contribuem pouco para uma melhor condução das pessoas nos ambientes de trabalho (MORROW, 1983; MOWDAY, 1998; OSIGWEH, 1989).

A tentativa de reduzir essas imprecisões motivou o desenvolvimento de uma linha de investigação que deu origem a alguns estudos no Brasil partindo da proposição de novos conceitos que separem dimensões até então concebidas como parte do Comprometimento. Por essa proposta, a dimensão instrumental do Comprometimento seria abarcada pelo conceito de Entrincheiramento Organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2012), definido como a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos e custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização. Sendo assim, o trabalhador pode permanecer na organização por percebê-la como uma trincheira, que dá uma ideia de abrigo ou amparo em razão de três motivos, que podem agir de modo isolado ou associado: pela percepção de Limitação de Alternativas de trabalho fora daquele contexto organizacional (Limitação de Alternativas); pela preocupação em perder ganhos financeiros, benefícios, estabilidade, etc. (Arranjos Burocráticos Impessoais); ou em razão da necessidade de preservar os ajustamentos que

foram necessários para sua adaptação à realidade organizacional específica em que se encontra, tais quais treinamentos, desenvolvimento de habilidades voltadas para suas tarefas, rede de relacionamentos criada, entre outros (Ajustamento à Posição Social).

Já a dimensão normativa passaria a ser tratada a partir do conceito de Consentimento Organizacional (SILVA, 2009), apoiado em reflexões teóricas de conceitos correlatos tais como ‘conformismo’ e ‘obediência’, no campo da Psicologia Social e da Sociologia. Assim, Consentimento Organizacional foi conceitualizado e mensurado a partir das dimensões ‘Obediência Cega’ e ‘Aceitação Íntima’. Neste modelo, pressupõe-se que o trabalhador consente com as demandas organizacionais motivado por uma obediência ao superior, seja em função da sua posição de subordinado, por uma resposta automática (cega), ou em decorrência de Aceitação Íntima baseada na crença genuína dos valores e objetivos organizacionais.

Por essa nova proposta, o conceito de Comprometimento se restringiria ao sentimento de orgulho por pertencer, o envolvimento com objetivos e valores e o empenho em favor de algo, eliminando os componentes a ele classicamente associados que se referem à intenção de permanência ou cumprimento de regras e normas determinadas. Tal ideia é defendida por Solinger, Van Olffen e Roe (2008) e retoma a hipótese da unidimensionalidade classicamente defendida por Mowday et al. (1979).

O refinamento conceitual é parte fundamental para o avanço do conhecimento, já que os conceitos servem como “blocos” na construção do pensamento científico (OSIGWEH, 1989). Além disso, ao separar elementos diferentes que vinham sendo tratados de forma similar, faz-se possível estabelecer de modo mais claro seus fenômenos correlatos, antecedentes e consequentes. Nesse caso, em particular, conforme destacado anteriormente, entende-se que conhecer o modo como os gestores lideram suas equipes é fundamental para entender a forma como os vínculos são estabelecidos nas organizações.

Segundo Eisenberger et. al (2010), a maioria das teorias acerca do comportamento organizacional abraça a ideia de os empregados veem os seus supervisores como agentes organizacionais e consideram as suas promessas como promessas da organização. Para Marmaya et al. (2011), os líderes são os que dão o tom da organização, definem os seus valores e normas, e criam e mantêm uma “persona” do que a organização é. Em geral, os líderes têm uma poderosa fonte de influência sobre os comportamentos de trabalho dos seguidores quando, através de seu próprio comportamento visível e das mensagens informais ou até implícitas, comunicam pressupostos e valores (MARMAYA et al. 2011). Davel e Machado (2001) afirmam que os líderes desenvolvem, modelam e negociam os conteúdos dos

esquemas interpretativos dos empregados, o que acaba por definir suas avaliações sobre as situações cotidianas de trabalho.

É fato, entretanto, que a amplitude desse impacto varia, em grande parte, em função da estrutura organizacional estabelecida e do contexto onde tais fenômenos ocorrem. É surpreendente, portanto, que poucas pesquisas tenham sido conduzidas no sentido de compreender como os modelos de Liderança Transformacional e Transacional se relacionam com o estabelecimento de vínculos de empregados em um contexto de organização pública. Esse estudo objetiva, portanto, analisar as relações entre a percepção dos empregados sobre os estilos de Liderança Transformacional, Transacional e Ausência de Liderança dos seus gestores com as dimensões dos seus vínculos de Enrincheiramento, Consentimento e Comprometimento Organizacional no contexto do Tribunal Regional do Trabalho 5 (Bahia).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E PROPOSIÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

O contexto da administração pública

Os órgãos públicos são marcados pela tradição legalista e formal caracterizadas pela prevalência do modelo burocrático como traço expressivo dessa realidade. Observa-se que boa parte das características desse modelo, como formalidade na comunicação, divisão racional do trabalho, hierarquia de autoridade e padronização de rotinas e procedimentos, diverge de forma significativa dos novos modelos gerenciais que têm sido preconizados como característicos da moderna gestão de pessoas contemporânea. Somem-se a isso, as disfunções, inerentes à aplicação de um modelo de gestão (mesmo os mais modernos e pensados nas demandas atuais) à complexidade que qualquer ambiente organizacional oferece, sobretudo com as dimensões do aparelho público administrativo (BERGUE, 2007).

Vale destacar que as organizações públicas brasileiras têm buscado se adaptar às novas exigências impostas por mercados mais competitivos e uma sociedade cada vez mais exigente, procurando melhorar a qualificação de seus servidores para prestarem serviços à altura das demandas apresentadas. Segundo Rodrigues (2012), a cultura caracterizada pelo conformismo dos servidores, tem, aos poucos, dado lugar a outra, onde a realização no trabalho passa a ser tão importante quanto a estabilidade que lhe é assegurada.

Apesar dessa constatação, pode-se afirmar que arranjos tayloristas ainda prevaleceram no que se refere à distribuição de tarefas dos órgãos públicos, onde quem realiza as atividades operacionais pouco é estimulado a pensar alternativas de gestão e a ascensão profissional

depende muito mais de competências relacionadas à capacidade de articulação política (muitas vezes partidária) do que de conhecimento técnico e capacidade de gestão. Os arranjos burocráticos que dificultam a mobilidade funcional e a rigidez das estruturas organizacionais reforçam um modelo de gestão que se torna obsoleto para dar conta da realidade contemporânea, que é muito mais complexa e multifacetada (SCHIKMANN, 2010).

A Liderança Transacional e o estabelecimento dos vínculos

A Liderança Transacional é aquela que, segundo Bass (1999), refere-se às trocas estabelecidas no relacionamento entre líder e seguidor cuja finalidade seja satisfazer os interesses de ambos. Para Gomes e Cruz (2007), baseia-se na legitimidade e autoridade formais, a partir da ênfase nas regras e nas normas estabelecidas pelas instâncias superiores e a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas, principalmente a partir da aplicação de reforços e punições. Ela tem sido estudada a partir de dois componentes.

O primeiro desses componentes, Recompensa Contingente, é o que é baseado de fato, no reforçamento constante por parte dos líderes dos comportamentos esperados pelos liderados. Dessa forma, ancora-se na ideia de que o relacionamento entre ambos baseia-se na troca transacional de recompensas e reconhecimento de realizações para os resultados desejados (BASS, 1999; MCCOLL-KENNEDY; ANDERSON, 2005). O segundo componente, chamado de Liderança Transformacional, trata do relacionamento em que o *feedback* ao liderado se dá apenas quando ocorre um erro ou um problema (BYCIO et al., 1995; MARQUES ET AL., 2007). Comportamentos típicos desse estilo de liderança incluem o estabelecimento de normas, o monitoramento e busca de desvios, a aplicação da regra e o foco em erros (MCCOLL-KENNEDY; ANDERSON, 2005). Segundo Gomes e Cruz (2007), esse fator pode ser denominado Intervenção em Crise e as ações nesse caso podem ocorrer através de uma atitude de procura e antecipação dos desvios (intervenção em crise ativa) ou a partir de uma postura de tomar medidas de resolução dos problemas quando estes efetivamente ocorrem (intervenção em crise passiva). Ainda segundo os autores, esse fator tende a apresentar menor eficácia do que o reforço contingente e, principalmente, do que todas as dimensões da Liderança Transformacional.

A Recompensa Contingente tem sido altamente correlacionada com a Liderança Transformacional (AVOLIO; BASS; JUNG, 1999), já que também traz impactos positivos nos resultados dos subordinados, tais como satisfação e desempenho, embora em menor

extensão. Já a Gestão Ativa por Exceção é plausivelmente mais eficaz do que o gerenciamento passivo. Isso ocorre porque as críticas do líder, se forem justas e construtivas, podem evitar consequências aversivas e ajudar a modificar o mau desempenho. No entanto, Howell e Avolio (1993) argumentaram que, se o estilo predominante do líder é tomar uma ação apenas corretiva, é esperado que tal comportamento tenha um impacto negativo sobre o desempenho dos seguidores ao longo do tempo. Líderes transacionais, que cumpram a sua promessa de recompensas como reconhecimento, bônus ou aumentos por mérito para os seus seguidores quando as metas são cumpridas, são também susceptíveis de serem duros com eles quando as metas não são realizadas. Assim, tais acordos transacionais estão cercados de muitas regras e limitações, que por sua vez, dá a cada lado apenas um número limitado de envolvimento nas atividades do outro. Sem ir além dos acordos contratuais, é provável que uma troca que se baseia na recompensa e punição contingente tenha um impacto negativo sobre os aspectos emocionais do relacionamento. Além disso, uma troca de menor qualidade também é marcada por um menor grau de confiança e lealdade (LEE, 2005).

Ainda tratando da Liderança Transacional e tentando compreendê-la de forma específica em organizações públicas, é necessário se atentar para o fato de que o uso limitado de medição de desempenho é uma questão fundamental nessa realidade. A gestão pública é normalmente vista como um contexto ambíguo, onde predomina uma dificuldade de medir as metas de desempenho, bem como as recompensas extrínsecas relacionadas a elas (WRIGHT, 2001). Segundo Hooijberg e Choi (2001) tal dificuldade é resultante, muitas vezes, de não haver um foco tão mensurável quanto na esfera privada (nesse caso o lucro) e os funcionários serem "protegidos", na maior parte das vezes, pela estabilidade no emprego. Esses fatores fazem com que a distribuição de recompensas e méritos extrínsecos estejam muito mais associados à senioridade e tempo de serviço, do que em desempenhos diferenciados (SCHIKMANN, 2010).

Ainda na realidade do contexto público, Hooijberg e Choi (2001) destacam que, diferentemente do setor privado, onde as regras servem para dizer ao empregado o que ele não deve fazer, nesse caso, em geral, elas dizem o que eles devem fazer. Para Ckagnazaroff (2002), o funcionário público é orientado pelas noções de responsabilidade e dever, onde a autoridade depende de um conjunto de regras fixas e da implementação de acordos com procedimentos já estabelecidos. Isso significa que o poder discricionário na administração pública é limitado e que os líderes e empregados acabam se preocupando mais com a obediência a regras e regulamentos impostos. Apesar disso, as sanções impostas ao descumprimento das regras estabelecidas costumam ser muito mais brandas na esfera pública,

especialmente em razão da estabilidade no emprego da qual gozam seus funcionários. Isso reforça a ideia de que a Recompensa Contingente esteja menos disponível nessa realidade do que a Gerência pela Exceção.

Essa ênfase no cumprimento de normas pré-estabelecidas remete à questão da obediência e traz à tona a discussão do conceito de Consentimento Organizacional. O conceito de Consentimento surgiu na literatura da Sociologia do Trabalho e se caracteriza por um tipo de vínculo do indivíduo pautado na internalização do papel de subordinação presente nas relações de trabalho, o que o leva a consentir ou a obedecer às normas e regras da organização, comumente proferidas pelo superior imediato (BASTOS et al., 2013). Análises teóricas e empíricas realizadas por Silva (2009) revelaram que o Consentimento Organizacional deve ser conceituado a partir de duas dimensões: 'Obediência Cega' e 'Aceitação Íntima'. Neste modelo, pressupõe-se que o trabalhador consente com as demandas organizacionais motivado por uma obediência ao superior, seja em função da sua posição de subordinado, por uma resposta automática (cega), ou em decorrência de Aceitação Íntima baseada na crença genuína dos valores e objetivos organizacionais.

A formalização da esfera pública pode, portanto, ser favorável ao estabelecimento do Consentimento Organizacional mas, apesar disso, conforme argumentado anteriormente, o líder estaria de certo modo refém das normas e regras estabelecidas e com reduzido poder discricionário, especialmente no que tange à exigência do cumprimento de metas e à aplicação das sanções relacionadas a comportamentos indesejáveis no ambiente de trabalho.

H1a. O Consentimento Organizacional nos funcionários do TRT5 é melhor explicado por outras variáveis relacionadas ao contexto de um órgão público do que pelo estilo de liderança dos seus gestores.

Já o conceito de Entrincheiramento Organizacional, foi proposto por Rodrigues e Bastos (2012) com base nos estudos sobre Comprometimento na carreira (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995) como a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos e custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização. Assim, o trabalhador pode permanecer por perceber a organização como uma trincheira, que dá uma ideia de abrigo ou amparo - uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e evitação de outras perdas associadas à sua saída. Isso pode ocorrer, segundo Rodrigues e Bastos (2012) em razão de três motivos, que podem agir de modo isolado ou associado.

O primeiro desses motivos, intitulado Limitação de Alternativas (LA), se dá quando o empregado não visualiza outras oportunidades de emprego, seja em razão de perceber restrições de mercado, seja por entender que seu perfil profissional não seria aceito por outras organizações, devido a limitações de idade, conhecimento, entre outros. Já a segunda dimensão, chamada pela autora de Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) ocorre quando o empregado hesita perder ganhos financeiros, benefícios e estabilidade, férias e feriados pagos, participação nos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, odontológica, previdência privada, aposentadoria, entre outros. A terceira e última dimensão, Ajustamento à Posição Social (APS), ocorre em razão da necessidade de preservar os ajustamentos que foram necessários para sua adaptação à realidade organizacional específica em que se encontra, tais quais treinamentos, desenvolvimento de habilidades voltadas para suas tarefas, rede de relacionamentos criada, entre outros.

Vale destacar que, embora os argumentos supracitados possam sugerir que maiores escores na Liderança Transacional se relacionem com estabelecimento de vínculos instrumentais nas equipes de trabalho, assim como parece ocorrer com o normativo, é preciso destacar, entretanto que, no que se refere ao Entrincheiramento Organizacional, as dimensões estabelecidas dependem mais da estrutura organizacional (Arranjos Burocráticos Impessoais) e da análise do mercado de trabalho (Limitação de Alternativas) do que da ação do líder imediato.

É plausível supor que um empregado de um órgão público, que goza de certos privilégios relacionados à carga de trabalho, salário e, especialmente, estabilidade no emprego, não perceba alternativas melhores de trabalho fora dessa realidade e receie que, no caso de uma saída, possa perder os ganhos que tal arranjo burocrático lhe concede. Sendo assim, é possível que se observe altos escores de Entrincheiramento Organizacional, mas pouca relação disso com o estilo de liderança mais ou menos transacional.

H2a. Os índices de Entrincheiramento Organizacional não se relacionam com o estilo de liderança percebido em relação aos seus gestores.

H2b. Os índices de Entrincheiramento Organizacional são melhor explicados por outras variáveis relacionadas ao contexto de um órgão público e à percepção do mercado do que pelo estilo de liderança dos seus gestores.

A Liderança Transformacional e o estabelecimento dos vínculos

Já na Liderança Transformacional, segundo Gomes e Cruz (2007), os processos de motivação são ancorados em apelo a valores morais, ideais que sejam superiores aos interesses individuais e formulação de uma determinada visão para a organização que é vista como merecedora de confiança e apoio. Marques, Medeiros e Ribeiro (2007), corroboram essa ideia quando destacam que se trata da influência do líder em conseguir que o liderado transcenda seus próprios interesses em favor da organização e tenha um desempenho extra-papel. Segundo Bass (1999), existem quatro dimensões que caracterizam a Liderança Transformacional.

A primeira delas, considerada o nível mais elevado, é chamada de Carisma ou Influência Idealizada e trata da liderança baseada em um modelo que desperte admiração, respeito e confiança. Nela, o líder possui uma meta e grande compromisso em alcançá-la, conseguindo transmitir tal senso de missão aos liderados, que passam a vê-lo de modo idealizado e o seguem por acreditarem em tal missão ou no próprio líder. De acordo com essa dimensão, o líder é alguém capaz de exercer influência emocional e ganhar o respeito de seus seguidores, agindo como modelo através da exibição de um comportamento ético exemplar. Tal comportamento gera respeito e confiança no líder e maior disposição para trabalhar mais intensamente, como forma de promover os objetivos da organização.

No segundo componente, Motivação Inspiracional, a preocupação é avaliar o quanto os líderes são capazes de fornecer aos seguidores um senso de propósito e energia para promover a realização de objetivos da organização. Nesse caso, eles costumam obter adesão dos seguidores em razão do uso de símbolos ou apelos emocionais, que, por conta disso, exercem grandes esforços para o alcance dos resultados organizacionais. De acordo com Gomes e Cruz (2007), o líder com altos índices nessa dimensão costuma ser visto como alguém obstinado, com energia e com grande confiança no alcance dos resultados cujos objetivos se direcionam a aumentar os níveis de otimismo e entusiasmo da equipe. Inspirando os seguidores para trabalhar em direção à visão da organização, contribuem com o seu direcionamento para objetivos maiores, tornando as tarefas dos seguidores mais significativas, e estimulando um sentimento de identidade com seus trabalhos (WHITTINGTON, GOODWIN; MURRAY, 2004).

Já o terceiro fator é chamado de Estimulação Intelectual e pressupõe que os líderes estimulem seus seguidores a serem inovadores e questionarem as formas habituais de realizar o trabalho, visando descobrir novas formas de resolver os possíveis problemas existentes.

Trata-se de um líder que cria um ambiente onde a originalidade é um valor importante, e existe muita abertura para novas ideias, além de que, segundo Mccoll-Kennedy e Anderson (2005), incentiva o uso da racionalidade, raciocínio e evidência. Nesse caso, o líder incentiva os empregados a olhar para seu trabalho de maneiras diferentes e pensar "fora da caixa", proporcionando a oportunidade para a autonomia da tarefa, variedade e desafio adicional (WHITTINGTON, GOODWIN; MURRAY, 2004).

Por fim, o quarto fator é denominado Consideração Individualizada e é representada por líderes que se centram na compreensão das necessidades de cada seguidor e trabalham continuamente para levá-los a desenvolver seu pleno potencial. Esse líder se caracteriza pela atenção e suporte oferecido de forma individualizada, a partir do reconhecimento de que os desejos e as necessidades são específicos e merecem tratamento particular (AVOLIO, BASS e JUNG, 1999; BASS, 1999; BYCIO; HACKETT; ALLEN, 1995; GOMES; CRUZ, 2007; MARQUES ET AL., 2007). Consideração Individualizada inclui também estar disponível para os seguidores, e oferecer *feedback* oportuno para eles (WHITTINGTON, GOODWIN; MURRAY, 2004). Segundo Lee (2005), esse comportamento do líder permite uma maior flexibilidade na sua relação com seus seguidores, atribuindo, inclusive tarefas com base nas suas necessidades individuais, e tem como efeito a criação de uma atmosfera afetuosa e amigável no local de trabalho.

É importante destacar que, apesar do modelo de quatro dimensões ser largamente disseminado e testado, ainda existem dúvidas sobre se a Liderança Transformacional não deveria ser tratada como unidimensional, tendo em vista o alto grau de correlação entre as suas sub-dimensões. Walumbwa, Lawler e Avolio (2004) afirmam que os estudos empíricos têm consistentemente demonstrado que estas dimensões estão altamente correlacionadas e apenas refletem o constructo de mais alta ordem da Liderança Transformacional (por exemplo, AVOLIO, et al., 2005; AVOLIO; BASS; JUNG, 1999; BASS, 1998).

No caso da administração pública, pode-se argumentar que, na inexistência de metas claramente estabelecidas e de recompensas a elas associadas, a presença da Liderança Transformacional seria ainda mais exigida, em razão da sua capacidade de fazer com que o seguidor transcenda essas expectativas mais imediatas e individuais e foque no atingimento de missões de maior alcance social (WRIGHT; PANDEY, 2010). Wright e Pandey (2010) afirmam ainda que metanálises têm consistentemente encontrado que o comportamento de Liderança Transformacional é, no mínimo, tão comum e eficaz nas organizações públicas quanto nas privadas. Apesar disso, frequentemente, o *mainstream* da área costuma ser pessimista em relação ao valor potencial e à frequência com que essa dimensão da liderança

se apresenta nas organizações públicas, em parte por conta do excesso de normas e da própria burocracia, conforme já discutido anteriormente.

Para Hooijberg e Choi (2001), as estruturas muito formalizadas reduzem a necessidade e o potencial da Liderança Transformacional, já que funcionariam, de certa forma, para os liderados, como espécies de seus substitutos. Primeiro, elas reduzem a necessidade de liderança usando os recursos organizacionais para fornecer regras suficientes para orientar o comportamento dos funcionários. Segundo, elas também reduzem o potencial para exercer a liderança, restringindo a capacidade do líder para agir de maneiras novas ou fornecer uma visão atraente, reinterpretando objetivos organizacionais em maneiras que são mais congruentes com os valores dos empregados. Nesse caso, a capacidade do líder em motivar sua equipe de forma inspiradora fica limitada.

Quando se trata de Comprometimento Organizacional, tem-se buscado resgatar seu conceito unidimensional de base afetiva (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982), associado ao sentimento de orgulho por pertencer, o envolvimento com objetivos e valores e o empenho em favor de algo, eliminando os componentes classicamente a ele associados que se referem à intenção de permanência ou cumprimento de regras e normas determinadas (bases instrumental e normativa). Para Brown (1996) o resultado da uma combinação de experiências de trabalho, percepções sobre organização e características pessoais, pode levar a sentimentos positivos que se convertem em Comprometimento.

Em uma meta-análise, Judge e Piccolo (2004) mostraram que o líder que demonstre Consideração Individualizada com seus empregados afeta os sentimentos de aceitação como membro da organização e, conseqüentemente, o Comprometimento, uma vez que ele é altamente associado com sentimentos de identificação e pertencimento (MEYER; ALLEN, 1991). Outra dimensão que pode influenciar fortemente o Comprometimento dos funcionários é Carisma, na medida em que permite melhor aceitação e incorporação de objetivos ideológicos que estão relacionados com a missão da organização. Esses líderes geralmente fornecem uma visão atraente futuro para os subordinados, o que pode dar mais significado ao seu trabalho e trazer-lhe inspiração e entusiasmo. Judge e Piccolo (2004) argumentam ainda sobre o valor preditivo da liderança carismática mostrando que ela está relacionada com a satisfação do seguidor, a satisfação do líder e motivação dos funcionários, os quais podem contribuir para o Comprometimento dos empregados (RUPERT et al., 2010).

H3a. Os escores de Comprometimento Organizacional dos funcionários do TRT 5 se relacionam de forma positiva com a sua percepção acerca da Liderança Transformacional das suas chefias.

H3b. Dentre as variáveis investigadas, a percepção dos funcionários do TRT 5 acerca da Liderança Transformacional dos seus gestores é o mais forte preditor do seu Comprometimento com a organização.

No que diz respeito ao Consentimento Organizacional, o modo como o líder conduz a equipe no dia-a-dia do trabalho pode influenciar de modo significativo na compreensão da missão da organização, de modo a contribuir para que o empregado obedeça de forma cega ou as aceite como sendo parte de sua própria missão na organização. Vale destacar, inclusive, que duas das dimensões da Liderança Transformacional (Influência Idealizada e Motivação Inspiracional) tratam da capacidade do líder de fazer com que os empregados transcendam seus próprios interesses em favor de interesses coletivos ou organizacionais, características da dimensão Aceitação Íntima. Por outro lado, a Estimulação Intelectual deve desincentivar qualquer forma de obediência, no momento em que estimula a inovação e o questionamento da forma de desenvolver as atividades de trabalho. Sendo assim, ao considerarmos os arranjos burocráticos característicos da administração pública, é esperado que essa dimensão seja menos característica nesse contexto.

Por fim, no caso da Consideração Individualizada, é possível que sua aplicação seja dificultada na administração pública, em razão da alta exigência de cumprimento de legislações, regras e normas estabelecidas, que dificultam a flexibilidade no que se refere ao relacionamento entre líder e liderado nos ambientes de trabalho.

H1b. O Consentimento Organizacional dos funcionários do TRT5 apresentam correlação positiva com as dimensões Carisma e Motivação Inspiracional, negativa com Estimulação Intelectual e nula com Consideração Individualizada.

Liderança Transformacional e Transacional: categorias distintas?

Uma discussão recorrente sobre as dimensões Transformacional e Transacional da liderança diz respeito a quanto é pertinente tratá-las como categorias distintas. Na verdade, desde que os estudos sobre liderança avançaram no sentido de focar mais no comportamento do líder do que nas suas características pessoais, a dicotomia entre foco em resultados e foco nas pessoas se apresenta, travestida de diferentes conceitos e proposta por diferentes autores que, em essência retornam aos primeiros estudos desenvolvidos na Universidade de Ohio.

Essa estrutura bi fatorial foi se desenvolvendo ao longo das décadas, mas está por trás de boa parte das teorias que dominaram o cenário dos estudos sobre o tema. A teoria Transformacional e Transacional se desenvolveu e se disseminou como uma abordagem que

se propunha a reconciliar os estudos mais tradicionais focados nas características da personalidade desejáveis para o líder com os posteriores que focavam no comportamento e nas contingências onde esse estilo deveria ser mais apropriado.

Inicialmente definidos por Burns (1978 *apud* BASS et.al., 2003) como um *continuum* em que um desses “tipos” poderia aparecer em um extremo e o outro no extremo oposto, os conceitos de Liderança Transformacional e transacional foram redefinidos a partir dos primeiros estudos empíricos, que mostraram que essas duas construções poderiam aparecer independentemente uma da outra, fornecendo evidências de pelo menos duas dimensões de liderança em separado. Segundo Wallace, Chernatony e Buil (2011) os estudos de Morhart et al 's (2009) sugeriram que os estilos de Liderança Transacional e Transformacional podem coexistir com sucesso, sendo que, inclusive, um certo nível de Liderança Transacional pode aumentar a Liderança Transformacional ou vice versa. Sendo assim, contemporaneamente, defende-se que a Liderança Transformacional e Transacional não estão em abordagens opostas. Na verdade, Bass (1999) afirma que a Liderança Transformacional contribui para a eficácia da Liderança Transacional mas não a substitui.

Bass (1999) corrobora essa ideia e destaca que a gama completa de liderança, medida pelo *Leadership Multifactor Questionnaire* (MLQ), implica que cada líder apresenta uma frequência de ambos os fatores. Entretanto, o autor salienta que a multicolinearidade das escalas e as dúvidas acerca da universalidade desse modelo fatorial são os principais questionamentos acerca da teoria.

Apesar dessa dificuldade em estabelecer exatamente os critérios e as condições que fazem a liderança ser bem sucedida e que devem ser seguidos por todos, segundo Hackman e Wageman (2007), a pesquisa já avançou o suficiente para discernir a "boa" e a "má" liderança como fenômenos distintos. Como exemplos de comportamentos considerados favoráveis, pode-se destacar a possibilidade do líder em utilizar suas habilidades, atitudes e conhecimentos na criação de um senso de coletividade, de uma visão comum e uma ideia clara da tarefa a ser desenvolvida.

Ainda considerando essa questão da chamada “boa liderança”, entende-se que vários comportamentos típicos da Liderança Transacional podem ser considerados como favoráveis, desde que não seja a forma exclusiva que o líder tem de lidar com sua equipe. Além disso, é possível considerar que, a depender do contexto analisado, a Recompensa Contingente, por exemplo, não seja interpretada como relacionada a trocas materiais. Bass (1999) defende que em sociedades mais coletivistas (a exemplo do Japão) pode ser vista, por exemplo, como algo mais implícito do que explícito.

Essa mesma hipótese pode ser levantada quando se trata do contexto da administração pública. Em um ambiente onde o líder tem pouca flexibilidade para a distribuição de recompensas, o reconhecimento, possivelmente, deve vir de outras formas, muito mais sutis, e que podem ser de grande impacto na manutenção da relação entre líder e liderado. Do mesmo modo, O Gerenciamento por Exceção também pode ter características peculiares em um órgão público, já que, nesse caso, as tarefas já estão, pelo menos teoricamente, pré-estabelecidas, e as mudanças não podem ser antecipadas com a mesma flexibilidade que no contexto privado. Assim, não tentar modificar um padrão pré-estabelecido pode ser avaliado de forma positiva pelos liderados, já que a expectativa social que se tem de um serviço público de qualidade é de que ele entregue aquilo que foi proposto normativamente. Howell e Avolio (1993) afirmam que os líderes transformacionais tem uma probabilidade maior de encontrar uma aceitação em unidades organizacionais onde há receptividade às mudanças e uma propensão para o risco. Em contraste, em unidades organizacionais ligadas pelas tradições, regras e sanções, os líderes que questionam o *status quo* e buscam continuamente a melhoria da forma para executar o trabalho podem ser vistos como inadequados para a estabilidade e continuidade da estrutura existente. No caso dos órgãos públicos, talvez não cheguem a representar uma ameaça mas, essa maior propensão à estabilidade pode favorecer uma avaliação positiva da Liderança Transacional.

Outra questão importante é que a Liderança Transacional, especialmente no que tange à Recompensa Contingente, ajuda o funcionário a perceber que existe uma relação de reciprocidade favorável com a organização. Para Siqueira (2005) as interações de troca entre duas partes podem assumir uma dimensão econômica ou social, onde essa última se refere à oferta de favores que criam futuras obrigações não especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que deverá retribuir. Sendo assim, a troca social estaria sustentada em uma relação de confiança mútua, em obrigações não especificadas gerando, entre os envolvidos, sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança.

Ainda quando se trata da chamada “boa liderança”, observa-se que, muito mais do que regras de condutas ou estilos previamente especificados, é o grau de satisfação geral e de admiração do empregado em relação ao seu superior o fator mais importante para que esse líder facilite o estreitamento do laço do trabalhador com a sua organização. Além disso, há que se considerar que em qualquer avaliação atitudinal, o respondente é submetido ao efeito de halo, que o induz a avaliar fatores diferentes de forma semelhante, como uma contaminação resultante de um ou mais fatores avaliados.

Por outro lado, essa relação de troca transacional pode sugerir um contexto mais baseado no controle do que no envolvimento do empregado. Essa dicotomia entre controle e envolvimento já foi sugerida por Arthur (1994) que destaca que as organizações, embora lancem mão de ambas as estratégias na condução das pessoas, em geral se direcionam mais a uma ou outra abordagem como base para as suas decisões. Ainda segundo o autor, a abordagem direcionada ao controle objetiva a redução direta de custos trabalhistas e melhora da eficiência que decorre da aquiescência do empregado às normas e procedimentos definidos pela organização. É um sistema que se baseia em recompensas atreladas a resultados mensuráveis. Já o sistema fundamentado na estratégia do envolvimento ou Comprometimento, influencia comportamentos e atitudes favoráveis dos empregados com base nos vínculos psicológicos. Ao contrário da estratégia do controle, nesse caso há uma ênfase na descentralização das atividades e em políticas que desenvolvam o pleno potencial dos empregados para a tomada de decisão de forma mais autônoma. A estratégia de controle seria, portanto, mais favorável ao desenvolvimento do Consentimento Organizacional (vínculo mais passivo), enquanto que a estratégia de envolvimento, por seu turno, estaria na base de vínculos mais ativos (Comprometimento).

No caso da administração pública, seria utópico supor a não existência de sistemas de controle. Por outro lado, o público-alvo da pesquisa (alta escolaridade e não tão jovem), aliado à segurança da estabilidade no emprego favorece a possibilidade de que seja capaz de assumir maior nível de autonomia e tomada de decisão dentro dos limites que lhe é imposto pelas regras da organização e pela legislação vigente.

H4a. Os funcionários do TRT-5 que avaliam positivamente suas lideranças na dimensão Transformacional tendem a avaliá-la também positivamente na dimensão Transacional .

H4b. Os grupos que têm uma percepção mais favorável da Liderança (Transformacional e Transacional) também apresentam maiores escores de Comprometimento Organizacional e Consentimento Organizacional que os demais, mas não se observa essa mesma relação com o Enrincheiramento Organizacional.

MÉTODOS

Contexto da pesquisa:

A pesquisa foi aplicada no Tribunal Regional do Trabalho 5, mais especificamente em Salvador e região metropolitana. A Justiça do Trabalho, em sua fase embrionária, surgiu em

1922, mas apenas em 1946 estruturou-se de forma mais semelhante a que existe nos dias atuais: Tribunal Superior do Trabalho, Tribunais Regionais do Trabalho e Juntas de Conciliação e Julgamento, que em 1999 passaram a se chamar de Varas do Trabalho. Na Bahia, foi instalada em 1941 e atualmente, conta, na primeira instância, com 88 Varas do Trabalho, 39 das quais em Salvador.

As Varas têm competência para julgar, em sua respectiva jurisdição, os dissídios individuais entre empregados e empregadores e outras controvérsias decorrentes da relação de trabalho. Compete também conciliar e julgar os dissídios que tenham origem no cumprimento de convenções coletivas de trabalho ou acordos coletivos de trabalho. Cada vara é coordenada administrativamente por um diretor e um diretor-adjunto e conta nos seus quadros de técnicos e analistas (de 10 a 15 em cada vara), além do seu juiz titular.

Coleta de dados e participantes:

O instrumento de pesquisa foi aplicado em trabalhadores do Tribunal Regional do Trabalho 5a Região (Salvador e região metropolitana) de diversos níveis e com diferentes atribuições funcionais, por meio de auto-aplicação em versão impressa. Foram realizadas visitas aos locais de trabalho dos respondentes para entrega do questionário e nova visita (após prazo acordado entre as partes) para seu recolhimento, entre os meses de setembro de 2012 e abril de 2013.

Os participantes foram, portanto, funcionários públicos do Tribunal Regional do Trabalho - 5, lotados em Varas do Trabalho e em setores administrativos em Salvador (Bahia) e região metropolitana. Foram entregues questionários em todas as varas do trabalho (um para cada empregado lá lotado) e nos setores administrativos com mais de 8 (oito) funcionários. Apesar de terem sido entregues 500 questionários ao todo, tendo em vista que a participação do funcionário era voluntária, apenas 173 preencheram o questionário completo.

A Tabela 16 apresenta caracterização da amostra de trabalhadores, considerando as variáveis pessoais investigadas. Observa-se que há um número um pouco maior de mulheres na amostra (53,4%) e uma discreta predominância de pessoas casadas (51,4%). No que se refere à idade, a distribuição foi bastante homogênea entre as faixas, com exceção para os jovens até 25% que aparecem em menor número (4,6%). Chamam à atenção na amostra o grau de escolaridade dos respondentes, já 53,1% é pós-graduado e 92% tem pelo menos o nível superior completo, e a renda, com 56,3% com salário entre 11 e 20 salários mínimos. Além disso, 57% tem menos de 10 anos na organização, mas 20% tem entre 16 e 20 anos. A

amostra foi composta prioritariamente (76,8%) por funcionários que atuam na área judiciária (principalmente nas varas do trabalho) e que não possuem funções comissionadas ou de liderança (74,6%).

Variáveis	n=173 %	Variáveis	n=173 %
Gênero		Escolaridade	
Masculino	46,6	Nível médio completo	2,9
Feminino	53,4	Superior Incompleto	5,1
		Superior completo	38,9
Idade		Pós-graduado	53,1
Até 25 anos	4,6	Tempo na organização	
De 26 a 30 anos	14,4	Até 1 ano	7,6
De 31 a 35 anos	17	De 1 a 5 anos	37,6
De 36 a 40 anos	13,7	De 6 a 10 anos	19,4
De 41 a 45 anos	19	De 11 a 15 anos	8,8
De 46 a 50 anos	17,6	De 16 a 20 anos	20,0
Acima de 50 anos	13,7	De 21 a 25 anos	3,5
		De 26 a 30 anos	0,1
Estado Civil		Mais de 30 anos	0,1
Solteiro	34,9	Exerce cargo de liderança	
Casado	51,4	Sim	25,4
Viúvo	0	Não	74,6
Separado/Divorciado	6,3	Renda mensal	
Consensual	7,4	De 1 a 5 s. m.	6,4
Outro	0	De 6 a 10 s.m.	31,3
		De 11 a 20 s.m.	56,3
Área que atua no TRT		De 21 a 30 s.m.	7,2
Judiciária	76,8	Acima de 30 s. m.	1,6
Administrativa	23,2		

Tabela 15: Caracterização da amostra por variáveis ocupacionais

Fonte: Dados da pesquisa

Instrumentos:

Para coleta de dados foi utilizado um questionário de itens fechados para avaliar as variáveis-critério da pesquisa. A estrutura geral do questionário aplicado envolve cinco partes, descritas a seguir:

- Parte I - Percepção do contexto e das políticas organizacionais – dividida em blocos formados por conjuntos de itens que avaliam como o trabalhador percebe as políticas organizacionais de treinamento, remuneração e promoção implementadas pela organização; as avaliações mais relacionadas ao suporte oferecido pela organização, comparativamente a outras; avaliação da posição do funcionário frente ao mercado de trabalho; algumas características mais gerais da equipe e da chefia imediata; e, por fim, sua percepção sobre as pressões recebidas para a realização do trabalho.
- Parte II - Relação do trabalhador com a organização – Trabalhou-se com as seguintes escalas que passaram pelo processo de validação utilizando-se análises fatoriais exploratórias e confirmatórias: a) nova escala atitudinal de Comprometimento Organizacional validada por Bastos e Aguiar (2008), que aperfeiçoou a medida das três bases propostas por Meyer e Allen (1991) mantendo exclusivamente o enfoque afetivo (10 itens, alpha de Cronbach=0,89; b) a escala de Entrincheiramento Organizacional, validada por Rodrigues e Bastos (2012), integrada por três fatores: ajustamentos à posição social (oito itens, alpha de Cronbach =.80); Limitação de Alternativas (oito itens, alpha de Cronbach =.79) e Arranjos Burocráticos Impessoais (oito itens, alpha de Cronbach =.77); c) a escala de Consentimento Organizacional, validada por Silva (2009), integrada por dois fatores: Obediência Cega (11 itens, alpha de Cronbach =.87) e Aceitação Íntima (6 itens, alpha de Cronbach =.82). As três escalas foram construídas e validadas pelo grupo de pesquisa do qual a pesquisadora faz parte, em estudos anteriores.
- Parte III – Avaliação da liderança - Escala do MLQ (Multifactor, Leadership Questionnaire Form 6S), proposto por Bass e Avolio, 1992 (*apud* NORTHOUSE, 2004), que é composto por 21 indicadores de liderança divididos em sete fatores: dois fatores transacionais (Recompensa Contingente e Gerenciamento pela Exceção), quatro transformacionais (Carisma ou Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada), e um fator denominado ausência de liderança. No caso da aplicação aos trabalhadores foi utilizada uma adaptação dessa mesma escala já que o instrumento original foi proposto para a auto-avaliação do líder e suas questões foram apresentadas aos liderados para avaliação da sua chefia.
- Parte IV - Dados pessoais e ocupacionais – Inclui dados sobre sexo, idade, formação escolar, grau de responsabilidade financeira sobre a família, etc.

Análise dos dados:

Para o tratamento dos dados coletados, foram realizadas análises descritivas, de correlações de Pearson, regressões e análise de *clusters* pelo método Ward. A análise descritiva objetivou encontrar um valor típico da amostra para cada uma das variáveis investigadas. Em seguida, foram feitas análises que permitiram verificar relacionamentos ou associações entre as variáveis do estudo. As análises de correlação permitem verificar não apenas se existe ou não relacionamento, como a direção desse relacionamento (positivo, negativo ou zero) e a sua magnitude (coeficiente de correlação). Com base nos resultados obtidos nas correlações, foram conduzidas análises de regressão linear (método Enter), que visaram contribuir para o estabelecimento de um modelo de relacionamento entre as variáveis estudadas.

Em uma etapa posterior, foi realizada uma inspeção visual do gráfico de dispersão das variáveis Liderança Transformacional e Transacional, a fim de investigar sua distribuição e estimar o número de grupos, com base também teoria do campo investigado. Em seguida, foram conduzidas análises de cluster, cuja finalidade é agrupar casos com base em características específicas e indicadas pelo pesquisador (RODRIGUES, 2011). Foi conduzida uma análise hierárquica de agrupamentos com base no método *ward*, que identifica os grupos pela similaridade e pela soma dos quadrados das variáveis, produzindo agregados. A medida de distância utilizada foi a euclidiana quadrada.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, buscou-se analisar as médias de cada uma das variáveis estudadas visando compreender melhor o perfil de vínculos e a percepção sobre a liderança da amostra em questão. Observa-se, pela análise da Tabela 17, uma percepção favorável dos participantes em relação aos seus líderes tanto na dimensão Transformacional, quanto Transacional. Essa combinação não surpreende, já que Bass (1999) destacou que os "melhores" líderes são, ao mesmo tempo, transformacionais e transacionais.

Variáveis	n=173	
	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Organizacional	4,15	0,82
Consentimento Organizacional	3,73	0,79
Aceitação Íntima	3,80	0,92
Obediência Cega	3,66	0,90
Entrincheiramento Organizacional	3,24	0,89
Ajustamento à Posição Social	3,09	1,11
Arranjos Burocráticos Impessoais	4,09	1,09
Limitação de Alternativas	2,53	1,07
Liderança Transformacional	4,56	1,03
Influência Idealizada ou Carisma	4,90	1,08
Motivação Inspiracional	4,45	1,09
Estimulação Intelectual	4,36	1,19
Consideração Individualizada	4,53	1,09
Liderança Transacional	4,45	0,87
Recompensa Contingente	4,25	1,14
Gerência pela Exceção	4,64	0,83
Ausência de Liderança	3,16	1,15

Tabela 16: Médias obtidas em relação à variáveis da pesquisa
 Fonte: Dados da Pesquisa

Por outro lado, chama a atenção o fato de, na dimensão Transformacional, ser o Carisma a sub-dimensão com índices mais elevados. Tal resultado se destaca, sobretudo, quando se considera que tal sub-dimensão pressupõe que os empregados enxerguem o líder como um modelo a ser seguido, o que contrasta com o estereótipo do funcionário público brasileiro. Vale destacar, entretanto, que assim como tem acontecido no setor privado e nas organizações de modo geral, a sociedade vem exigindo do setor público maior foco no alcance de resultados e qualidade nos serviços prestados aos seus usuários. Além disso, a escassez de recursos presente em todas as esferas da economia, e a necessidade de processos mais transparentes, têm exigido da gestão pública capacidade de adaptação, prontidão de resposta e modernização das estruturas administrativas, normativas e de gestão de pessoas (SCHIKMANN, 2010).

Já no que se refere à Liderança Transacional, a diferença entre as duas dimensões (Gerência pela Exceção e Recompensa Contingente) não pode ser considerada muito significativa, sugerindo que, a despeito da reduzida autonomia do gestor na distribuição de recompensas materiais, é possível que ele encontre subterfúgios e alternativas para incentivar os funcionários a atingirem suas metas e objetivos.

Em relação aos vínculos, os índices de Comprometimento Organizacional foram significativamente superiores aos de Consentimento e Entrincheiramento Organizacional, o que pode ser já reflexo das mudanças pelas quais a administração pública vem passando nas últimas décadas. Ademais, é necessário considerar a questão da deseabilidade social, que leva os participantes a responderem o que se espera que respondam em relação ao próprio comportamento.

Além das médias, foram analisados também os graus de correlação entre as dimensões e sub-dimensões de Liderança (Transacional, Transformacional e Ausência de Liderança) com os três vínculos (Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional) e suas sub-dimensões.

No que se refere ao Comprometimento Organizacional, observa-se alto grau de correlação com a Liderança Transformacional (Tabela 18), o que corrobora a H3a. Entretanto, vale destacar que o grau de correlação observada na dimensão Carisma foi mais expressiva que na dimensão Estimulação Intelectual, chamando a atenção menor participação do caráter mais ativo do conceito de Comprometimento, com o qual o componente Estimulação Intelectual, poderia, teoricamente, se relacionar de modo mais significativo. É possível que isso tenha ocorrido em função de se tratar de um órgão público, onde a predominância de regras, normas e legislações a serem cumpridas dificulta a ação do líder no sentido de incentivar a iniciativa e a criação de ideias novas para a realização das tarefas propostas. Esse mesmo argumento pode ser proposto para entender os índices mais baixos de correlação na sub-dimensão Consideração Individualizada, que exige suporte e tratamentos particularizados, difíceis de serem implementados em contextos onde normas determinam tratamentos isonômicos de acordo com as regras estabelecidas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Comprometimento									
2. Liderança Transformacional	,313**								
3. Influência Idealizada ou Carisma	,328**	,921**							
4. Motivação Inspiracional	,306**	,947**	,845**						
5. Estimulação Intelectual	,273**	,945**	,808**	,886**					
6. Consideração Individualizada	,260**	,907**	,779**	,791**	,810**				
7. Liderança Transacional	,274**	,852**	,775**	,785**	,804**	,808**			
8. Recompensa Contingente	,227**	,622**	,593**	,558**	,592**	,572**	,842**		
9. Gerência pela Exceção	,257**	,852**	,751**	,795**	,800**	,823**	,920**	,565**	
10. Ausência de Liderança	,023	-,002	,007	,019	-,012	-,019	,076	-,045	,221**

**p<.001

*p<.05

Tabela 17: Índices de correlação entre Liderança e Comprometimento Organizacional
Fonte: Dados da pesquisa

Já o Consentimento Organizacional (Tabela 19), mostrou maior correlação com a Liderança Transacional, como já era esperado (H1a), mas com resultados muito próximos da Transformacional. Apesar disso, no que se refere à sua correlação com a Liderança Transformacional, H1b se confirma apenas parcialmente, já que todas as sub-dimensões apresentaram altos índices de correlação, mas, justamente Estimulação Intelectual, foi a mais significativa. É possível que, ao perceber que seu líder o estimula a encontrar novas alternativas para a resolução de problemas, o funcionário se sinta mais confiante para aceitar suas determinações e consentir com as regras estabelecidas. Essa hipótese carece de investigação mais aprofundada em estudos posteriores.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Consentimento											
2. Aceitação íntima	,682**										
3. Obediência cega	,916**	,361**									
4. Liderança Transformacional	,307**	,296**	,264**								
5. Influência Idealizada ou Carisma	,266**	,260**	,239**	,921**							
6. Motivação Inspiracional	,272**	,290**	,228**	,947**	,845**						
7. Estimulação Intelectual	,338**	,302**	,293**	,945**	,808**	,886**					
8. Consideração Individualizada	,263**	,246**	,219**	,907**	,779**	,791**	,810**				
9. Liderança Transacional	,317**	,317**	,274**	,852**	,775**	,785**	,804**	,808**			
10. Recompensa Contingente	,310**	,277**	,301**	,622**	,593**	,558**	,592**	,572**	,842**		
11. Gerência pela Exceção	,260**	,286**	,201**	,852**	,751**	,795**	,800**	,823**	,920**	,565**	
12. Ausência de Liderança	,128	-,011	,168*	-,002	,007	,019	-,012	-,019	,076	-,045	,221**

**p<.001

*p<.05

Tabela 18: Índices de correlação entre Liderança e Consentimento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

O Entrincheiramento Organizacional (Tabela 19) correlacionou-se de forma significativa apenas à Ausência de Liderança. Já era esperado que não se correlacionasse com liderança (H2a), já que diz respeito muito mais a uma avaliação da estrutura organizacional, do mercado e das suas próprias capacitações frente a esse mercado. Vale destacar, inclusive, que, das três dimensões de Entrincheiramento, foi justamente a que se refere ao Ajustamento à Posição Social (já que cabe também ao líder oferecer ambiente favorável ao melhor ajustamento do sujeito ao contexto organizacional) a que apresentou maiores correlações com a Liderança, nesse caso, com a sub-dimensão Motivação Inspiracional.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Entrincheiramento												
2. Ajustamento à posição social	,878**											
3. Arranjos burocráticos impessoais	,768**	,529**										
4. Limitação de alternativas	,796**	,605**	,334**									
5. Liderança Transformacional	,109	,185*	,012	,068								
6. Influência Idealizada ou Carisma	,090	,129	,040	,048	,921**							
7. Motivação Inspiracional	,133	,213**	,012	,100	,947**	,845**						
8. Estimulação Intelectual	,142	,185*	,032	,130	,945**	,808**	,886**					
9. Consideração Individualizada	,036	,160*	-,043	-,032	,907**	,779**	,791**	,810**				
10. Liderança Transacional	,116	,166*	,042	,074	,852**	,775**	,785**	,804**	,808**			
11. Recompensa Contingente	,049	,134	-,013	-,004	,852**	,751**	,795**	,800**	,823**	,920**		
12. Gerência pela Exceção	,178*	,170*	,102	,163*	,622**	,593**	,558**	,592**	,572**	,842**	,565**	
13. Ausência de Liderança	,314**	,312**	,100	,358**	-,002	,007	,019	-,012	-,019	,076	-,045	,221**

**p<.001

*p<.05

Tabela 19: Índices de correlação entre Liderança e Entrincheiramento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Além de analisar os graus de correlações entre as variáveis, optou-se também por identificar os impactos de variáveis independentes (neste caso, percepção sobre políticas de gestão de pessoas utilizadas pela organização, percepção de suporte organizacional, percepção sobre a equipe de trabalho, pressões no trabalho, percepção acerca do mercado de trabalho e empregabilidade e percepção de pressões no trabalho, além das Lideranças Transformacional, Transacional e Ausência de Liderança) em um resultado (neste caso, os níveis de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais), e nesse caso, uma ferramenta estatística adequada é a análise de regressão linear.

A Tabela 20 apresenta os coeficientes de regressão alcançados para cada uma das variáveis centrais trabalhadas neste estudo. De um modo geral, observou-se que esse conjunto de variáveis independentes testadas foram capazes de explicar 30,3% da variância do Comprometimento, 18,0% do Consentimento e 23,4% do Entrincheiramento.

	Comprometimento	Consentimento	Entrincheiramento
Variáveis	β	β	β
Liderança Transformacional	,270	,148	,117
Liderança Transacional	-,085	,139	-,008
Ausência de Liderança	,071	,113	,295
Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas	,214	,106	,057
Avaliação do mercado e da empregabilidade	,151	-,126	-,312
Percepção de pressões no trabalho	,044	,018	,111
Percepção de suporte organizacional	,263	,134	,153
	R ²	,303	,180
	Δ R ²	,272	,145

**p<.001

*p<.05

Tabela 20: Coeficientes β de regressão – percepção do empregado sobre a organização e a liderança e Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

A regressão aponta que 27% do Comprometimento Organizacional é explicado apenas pela Liderança Transformacional. Isso confirma a hipótese 3b e corrobora com Wright e Pandey (2010) quando afirmam que, contrariamente às expectativas, metanálises têm consistentemente encontrado que o comportamento de Liderança Transformacional é, no mínimo, tão comum e eficaz nas organizações públicas quanto nas privadas. Além disso, a ênfase no sentido de missão, próprio da Liderança Transformacional faz com que ela seja especialmente útil em organizações públicas e/ou sem fins lucrativos, cujo serviço à comunidade é seu objetivo principal. Além disso, para Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010), as lideranças do setor público devem lidar com maior multiplicidade de interesses, nem sempre formalmente explicitados, o que lhes requer um maior esforço no sentido de atribuição do sentido comum do trabalho para os liderados. Hooijberg e Choi (2001) destacam, inclusive, que os treinamentos de liderança no setor público deveriam focar muito mais no desenvolvimento das habilidades de suporte e orientação aos empregados do que nas de alcance de metas e resultados mensuráveis, mais aplicáveis ao setor privado.

Além disso, a segunda variável que melhor explicou Comprometimento Organizacional foi Percepção de Suporte e é importante destacar o papel da liderança imediata no que se refere ao seu poder de influenciar a percepção de justiça e suporte

organizacional. Segundo Meyer e Allen (1997, p.46), as experiências de trabalho, vivenciadas cotidianamente, “comunicam que a organização dá suporte aos seus empregados, trata-os com justiça, e aumenta seu senso de importância pessoal e competência por meio da valorização de suas contribuições para a organização”.

No caso de Consentimento, conforme previsto H1a, existe um equilíbrio de forças entre as variáveis estudadas e, possivelmente, outras não estudadas, tais como as que se referem a exigências de cumprimento de regras e legislações e sistema de normas da administração pública, responsáveis por explicar as razões pelas quais o empregado se subordina e consente com as determinações impostas pela organização. Chama a atenção, entretanto, o baixo percentual obtido no item que trata da percepção de pressões no trabalho, sugerindo que, embora os trabalhadores se sintam pressionados a trabalhar mais e em menos tempo (realidade relativamente nova na administração pública), não é isso que o faz aderir às determinações estabelecidas pela organização, possivelmente em razão da estabilidade que goza na sua função.

Por fim, no que tange ao Entrincheiramento, de fato, a percepção de que estar na organização é vantajoso (15,3% em percepção de suporte), aliado à avaliação de que o mercado de trabalho é menos vantajoso do que sua organização empregadora (31,2%) explicam de forma importante o estabelecimento do Entrincheiramento Organizacional. Apesar disso, Rodrigues e Bastos (2012) chamam a atenção para o fato de que o Entrincheiramento Organizacional pode ou não vir acompanhado de um vínculo afetivo, ou seja, Entrincheiramento Organizacional e Comprometimento Organizacional não caminham, necessariamente, de forma isolada. Sendo assim, o alto grau de variância explicada da dimensão Ausência de Liderança em relação ao Entrincheiramento Organizacional (o que não ocorreu em relação ao Comprometimento Organizacional) pode ajudar a diferenciar essas duas realidades. Sendo assim, pode-se supor que a indiferença do líder em relação à sua equipe possa explicar de forma importante o desenvolvimento do vínculo instrumental e da sensação de estar preso pelas contingências favoráveis que o contexto lhe oferece.

Com o objetivo de melhor caracterizar os grupos de funcionários do TRT -5 e verificar se existem diferenças significativas entre eles e na relação deles com os fenômenos investigados, procedeu-se uma análise dos possíveis *clusters*, considerando a percepção acerca da Liderança Transformacional e Transacional. Inicialmente, foi realizada uma inspeção visual do gráfico de dispersão das variáveis Liderança Transformacional e Transacional, a fim de investigar sua distribuição e estimar o número de grupos, com base também teoria do campo investigado. Em seguida, foram conduzidas análises de *cluster*, cuja

finalidade é agrupar casos com base em características específicas e indicadas pelo pesquisador (RODRIGUES, 2011). Foi conduzida uma análise hierárquica de agrupamentos com base no método ward, que identifica os grupos pela similaridade e pela soma dos quadrados das variáveis, produzindo agregados.

Inicialmente, foi realizado o exame visual do gráfico de dispersão dos casos entre as variáveis Liderança Transformacional e Transacional (Figura 13), a fim de avaliar quantos e quais possíveis grupos poderiam ser observados. Corroborando a correlação positiva encontrada para a Liderança Transacional e transformacional, não foram identificados casos que pudessem ocupar os quadrantes dois e quatro (ou seja, tipos de liderança em direção oposta). O exame revelou, portanto, não haver casos, conforme previsto, com grandes discrepâncias entre as percepções de Liderança Transformacional e Transacional.

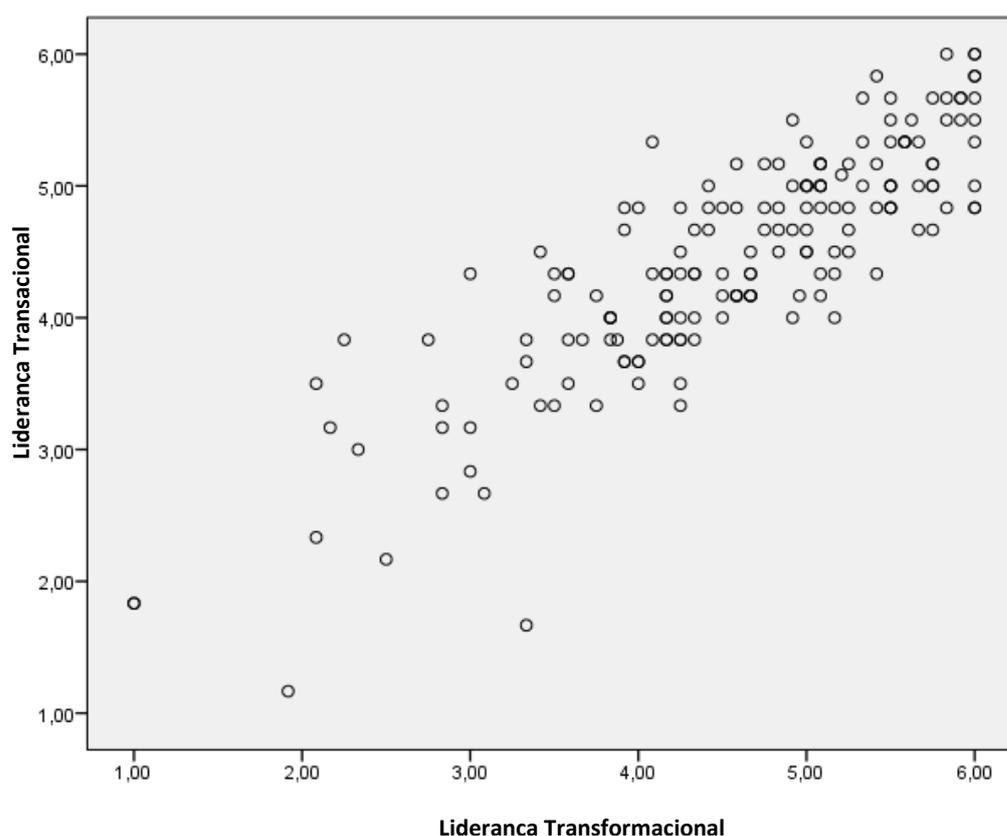


Figura 13: Distribuição dos casos em níveis distintos de Liderança Transformacional e Transacional

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado no gráfico de dispersão, existe uma tendência de similaridade entre as avaliações da Liderança Transformacional e Transacional, ou seja, o funcionário que avalia positivamente seu líder, entende que tanto as variáveis relacionadas à

dimensão Transformacional quanto Transacional contribuem para essa percepção, o que corrobora a H4a.

Após o exame do gráfico de dispersão, foi realizada a análise de cluster com o método Ward e a medida de distância euclidiana quadrada, com indicação de três grupos. É importante destacar que, embora não tenha sido observado nenhum agrupamento com altos escores na Liderança Transformacional e baixos na Transacional e nem vice-versa, o agrupamento em três clusters se justifica em função da significância estatística observada grupo a grupo, tanto na Liderança Transformacional, quanto na Transacional, conforme Tabela 22:

Variável Dependente			Média da diferença	Std. Error	Sig.
Liderança Transformacional	Clu1	Clu 2	2,73293 [*]	,14464	,000
		Clu 3	1,30546 [*]	,09860	,000
	Clu2	Clu 3	1,42746 [*]	,15979	,000
Liderança Transacional	Clu 1	Clu 2	2,26214 [*]	,12981	,000
		Clu 3	1,05025 [*]	,08849	,000
	Clu 2	Clu 3	1,21189 [*]	,14341	,000

Tabela 21: Diferença entre os clusters, grau de significância

Fonte: Dados da pesquisa

Já a Tabela 23, se propõe a caracterizar melhor os grupos (*clusters*), a partir de variáveis adicionais, confrontando médias e frequências com o objetivo de compreender suas principais características:

Variáveis	Clu 1	Clu2	Clu3	Amostra total n=173 %	Variáveis	Clu 1	Clu2	Clu3	n=173 %
	(++) n=114	(--) N=19	() N=40			(++) n=114	(--) N=19	(//) N=40	
Gênero					Escolaridade				
Masculino	47	50	42,5	46,6	Nível médio completo	3,5	0	0	2,9
Feminino	53	50	57,5	53,4	Superior Incompleto	4,3	0	10	5,1
					Superior completo	38,3	68,8	45	38,9
					Pós-graduado	53,9	31,3	45	53,1
Idade					Tempo na organização				
Até 25 anos	4,1	0	8,3	4,6	Até 1 ano	6,3	12,6	10,5	7,6
De 26 a 30 anos	13,3	20	16,7	14,4	De 1 a 5 anos	33,3	56,3	44,7	37,6
De 31 a 35 anos	16,3	20	19,4	17	De 6 a 10 anos	19,8	6,3	21,1	19,4
De 36 a 40 anos	13,3	20	13,9	13,7	De 11 a 15 anos	12,6	6,3	0	8,8
De 41 a 45 anos	20,4	13,3	19,4	19	De 16 a 20 anos	21,6	18,8	18,4	20
De 46 a 50 anos	18,4	20	13,9	17,6	De 21 a 25 anos	4,5	0	2,6	3,5
Acima de 50 anos	14,3	6,7	8,3	13,7	De 26 a 30 anos	1,8	0	0	0,12
					Mais de 30 anos	0	0	2,6	0,12
Estado Civil					Exerce cargo de liderança				
Solteiro	34,8	18,8	42,5	34,9	Sim	26,1	12,5	26,8	25,4
Casado	51,3	68,8	47,5	51,4	Não	73,9	87,5	73,2	74,6
Viúvo	0	0		0	Renda mensal				
Separado/Divorciado	7	0	5	6,3	De 1 a 5 s. m.	2,4	7,7	4	6,4
Consensual	7	12,5	5	7,4	De 6 a 10 s.m.	33,3	23,1	28	31,3
Outro	0	0	0	0	De 11 a 20 s.m.	58,3	53,8	56	56,3
					De 21 a 30 s.m.	3,6	15,4	12	7,2
Área que atua no TRT					Acima de 30 s. m.	2,4	0	0	1,6
Judiciária	75	86,7	78,4	76,8					
Administrativa	25	13,3	21,6	23,2					

(++)= níveis altos de Liderança Transformacional e Transacional

(--)= níveis mais baixos de Liderança Transformacional e Transacional

(//)= níveis medianos de Liderança Transformacional e Transacional

Tabela 22: Caracterização dos Clusters

Fonte: Dados da pesquisa

Após a determinação e caracterização dos grupos no que se refere à sua percepção acerca da Liderança, analisou-se o quanto essas diferenciações impactam no estabelecimento dos vínculos com a organização, no caso em específico, os vínculos de Comprometimento Organizacional, Enrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional.

Inicialmente foi realizada uma análise ANOVA para avaliar o quanto essa diferença poderia ser considerada significativa.

Observa-se que as diferenças no que se refere ao Consentimento Organizacional e Comprometimento Organizacional são significativas, o que não ocorre em relação ao Entrincheiramento Organizacional. Isso já era esperado e corrobora a hipótese 4c, tendo em vista que se trata de um vínculo que depende mais de características organizacionais e do contexto do que da influência direta do líder, conforme já abordado anteriormente. De forma mais específica, pode-se afirmar que a diferença maior é entre os *Clusters* 1 e 2 e 1 e 3, e menor entre os grupo 2 e 3 (Tabela 24).

Variáveis dependentes			Média da diferença	Sig.
Entrincheiramento Organizacional	Clu 1	Clu 2	,06414	,964
		Clu 3	,20277	,457
	Clu 2	Clu 3	,13863	,869
Consentimento Organizacional	Clu 1	Clu 2	,56133*	,024
		Clu 3	,44648*	,007
	Clu 2	Clu 3	,11485	,878
Comprometimento Organizacional	Clu 1	Clu 2	,76779*	,002
		Clu 3	,41398*	,017
	Clu 2	Clu 3	,35381	,315

Tabela 23: Teste post hoc de diferenças entre os clusters em relação aos vínculos

Fonte: Dados da Pesquisa

É interessante observar que o Cluster 1 apresenta índices mais altos nos três vínculos, o que corrobora, mais uma vez, a ideia de relação positiva entre Liderança e Vínculos, independente do estilo adotado, conforme pode ser observado Na Figura 14

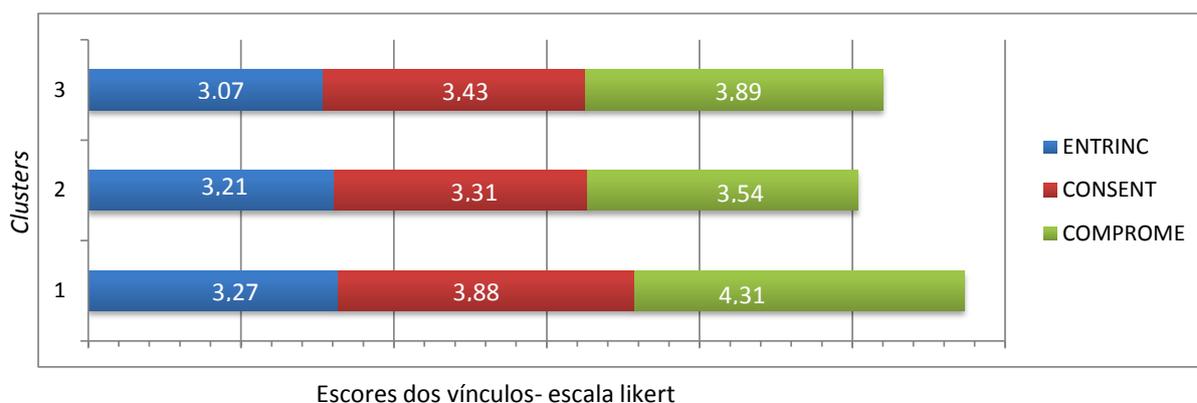


Figura 14: Comparação das médias de Comprometimento, Consentimento e Comprometimento Organizacional nos três clusters.

Fonte: Dados da Pesquisa

Já quando se avalia a percepção dos empregados em relação a outras variáveis, que podem vir a interferir na relação entre a liderança e os vínculos, observa-se (Teste ANOVA) que há diferenças significativas entre os grupos 1 e 2 em todas as variáveis, com exceção de percepção do mercado, mas o Cluster 3 difere do 1 apenas em percepção de suporte e em nenhuma variável quando comparado com o Cluster 2.

A Figura 15 sintetiza os escores médios de avaliação dos três clusters em relação a essas variáveis investigadas:

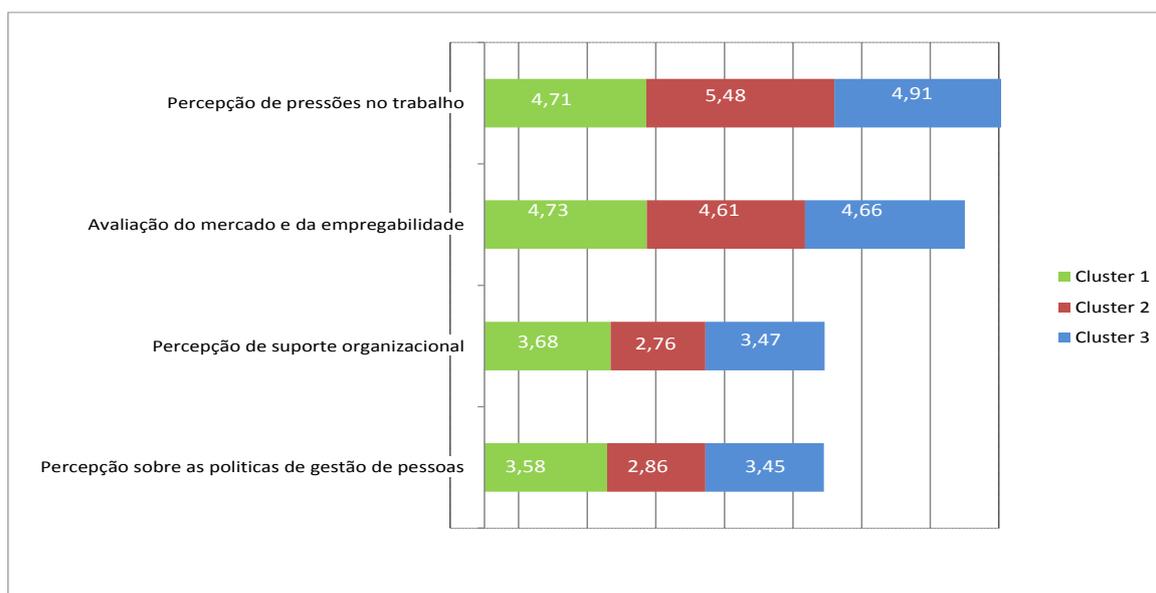


Figura 15: Percepção sobre a organização e o contexto por grupos

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se afirmar, diante dos dados, que os participantes de fato, se diferenciam em três grupos distintos, cujos escores de avaliação em praticamente todas as variáveis da pesquisa se apresentam de forma distinta. Como síntese, a Figura 16 apresenta uma descrição do perfil dos três grupos, demonstrando as diferenças em relação às variáveis investigadas. Observa-se que todos esses achados, portanto, corroboram os testes de hipóteses anteriores, e demonstram, mais uma vez, que, no contexto investigado, a Liderança Transformacional e Transacional são estilos complementares e interferem de forma significativa no estabelecimento de Consentimento e Comprometimento Organizacionais.

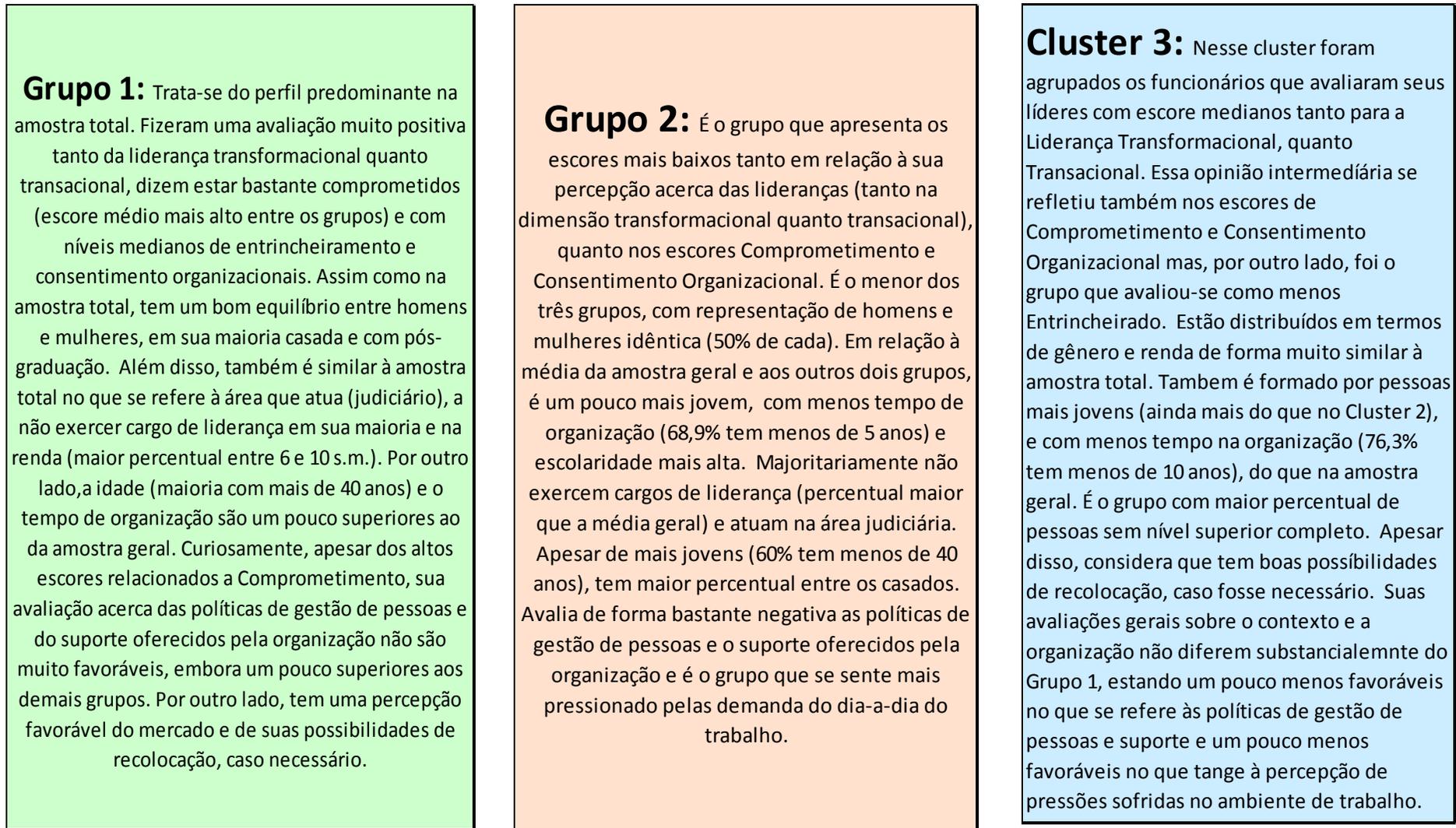


Figura 16: Perfis dos Clusters

Fonte: Dados da Pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vínculos no trabalho e liderança são, certamente, fenômenos que despertam grande interesse, e ao mesmo tempo, grandes divergências conceituais. Apesar dos avanços obtidos, observa-se que boa parte dos estudos existentes que procuram relacionar essas variáveis tem origem nos modelos de gestão privada, cujas características e objetivos podem divergir, em muito, da realidade dos órgãos públicos brasileiros.

O presente artigo trouxe duas contribuições à compreensão de tal relação. Em primeiro lugar, a ampliação da investigação de conceitos novos como Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional, que vêm contribuindo para o refinamento e o avanço do conhecimento sobre Comprometimento Organizacional. Em segundo lugar, um estudo específico no TRT 5 que, além de poder contribuir para a gestão do próprio TRT, ajuda a compreender de forma mais clara a liderança na administração pública brasileira contemporânea.

Em relação às hipóteses propostas, destaca-se que foram apenas parcialmente confirmadas, o que reforça a possibilidade da existência de peculiaridades próprias do contexto ora investigado e as mudanças pelas quais a administração pública brasileira vem passando nas últimas décadas.

Começando pelos achados relativos a Consentimento Organizacional, conforme era possível supor, os dados demonstraram significativo impacto da participação ou não da liderança, mas não tanto do estilo adotado. Observa-se ainda, que a percepção do sujeito em relação a outras variáveis do contexto teve participação tão importante quanto a liderança na determinação desse grau de vínculo, como a percepção de que existem benefícios e outras políticas de gestão de pessoas favoráveis de um lado, e de que o mercado de trabalho não oferece atrativos tão interessantes quanto os que são oferecidos pela organização empregadora de outro. De todos os achados relacionados a Consentimento Organizacional, um deles chamou especial atenção. Trata-se do alto grau de correlação encontrado entre esse vínculo e a subdimensão Estimulação Intelectual da Liderança Transformacional. Esse dado chama especial atenção pelo fato de que, um dos argumentos favoráveis ao desenvolvimento de estudos que tratem o Consentimento como um conceito separado do Comprometimento Organizacional é o seu carácter mais passivo, de certo modo incongruente com uma relação onde o líder estimula os empregados a encontrar novas maneiras de agir e solucionar os

problemas existentes. Estudos posteriores poderão ajudar a elucidar essa aparente incoerência dos dados obtidos nesse estudo.

No que se refere a Entrincheiramento Organizacional, de fato trata-se de um vínculo que se desenvolve mais por conta de avaliações que o empregado faz das vantagens de estar na organização em comparação com o que imagina que o mercado lhe oferece, do que pelo relacionamento que ele estabelece com a sua liderança, corroborando ambas as hipóteses apresentadas. Como no caso em questão, trata-se de empregos públicos, com salários superiores às médias de mercado e garantias de estabilidade, bastante atraentes para boa parte da população, esperava-se, entretanto que os escores desse vínculo pudessem ser até mais altos que os de Comprometimento Organizacional. Entretanto, é importante considerar alguns fatores que ajudam a explicar esses resultados: 1) Por conta da desejabilidade social, as escalas auto-avaliadas de Comprometimento Organizacional, mesmo que anônimas, tendem a apresentar resultados favoráveis; 2) O alto nível educacional da população estudada os faz avaliar que, embora o serviço público continue bastante atraente, o mercado externo também lhe oferece muitas oportunidades, até mesmo com retornos salariais mais favoráveis, mas sem a estabilidade. Além disso, para muitos trabalhadores, um emprego público é uma fase de transição para outro emprego público, muitas vezes em uma atividade mais próxima da sua área original de formação acadêmica.

Por fim, no que tange ao Comprometimento Organizacional, conforme já salientado e argumentado acima, o maior destaque pode ser atribuído aos seus altos índices em relação aos demais vínculos. Além dos argumentos supracitados, pode-se creditar esse fato, ainda, às mudanças pelas quais o serviço público brasileiro vem passando nas últimas décadas, o que acaba tornando as atividades mais desafiadoras e aproximando os líderes das suas equipes de trabalho. Aliás, essa proximidade fica clara quando se avalia o alto grau de correlação obtida entre Comprometimento Organizacional e Liderança Transformacional, em todas as suas dimensões, assim como o impacto em termos de variância explicada dessa última sobre o vínculo referido. Conforme hipótese levantada, a Liderança Transformacional foi, de fato, a variável que melhor explicou o Comprometimento Organizacional. Além disso, não se pode deixar de considerar a influência do líder como mediador da percepção do empregado em relação ao suporte, nem às políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização.

A despeito das contribuições oferecidas, esse estudo não pode deixar de apontar seus limites. Em primeiro lugar, trata-se de uma pesquisa restrita a um determinado contexto de trabalho bastante específico, o que não permite generalizar seus achados para as demais realidades do mundo do trabalho. Em segundo lugar, o fato de ter sido utilizada uma escala

atitudinal, não permite inferências relativas ao quanto tais atitudes se traduzem em comportamentos efetivos no dia-a-dia de trabalho. Por fim, embora a expectativa inicial fosse de obter uma amostra representativa do TRT-5, o fato de ser uma pesquisa com participação voluntária e tratar-se de um questionário longo (necessariamente longo em virtude da abrangência de conceitos analisados), o percentual de respostas foi inferior ao que havia sido planejado inicialmente.

Como perspectivas para pesquisas futuras, sugere-se novos estudos que possam relacionar os três vínculos com liderança a partir de abordagens metodológicas mais flexíveis e compreensivas (observação e entrevista em profundidade, por exemplo), em contextos de trabalho mais variados que permitam entender melhor essas relações e contribuam para um maior refinamento conceitual desses fenômenos, tão fundamentais no universo das organizações contemporâneas.

VII. CONCLUSÕES, LIMITES E RECOMENDAÇÕES

Compreender os fenômenos relacionados ao comportamento organizacional é tarefa que instiga e desafia os estudiosos há pelo menos um século. De um lado, metodologias mais idiossincráticas que, por considerar cada situação de modo isolado e não generalizável, acabam não oferecendo modelos replicáveis que ofereçam respostas objetivas às necessidades dos atores organizacionais. De outro, modelos de medição que, ao absorverem o número de variáveis necessárias para refletir a complexidade do mundo real, acabam se tornando pouco viáveis em termos de operacionalização. Quando são mais operacionais, apesar de úteis, sempre incorrerão nos riscos da pouca abrangência e exagerada simplificação.

Tais dificuldades, que são próprias do estudo de qualquer comportamento humano e não exclusividade daqueles que ocorrem em ambientes de trabalho, em lugar de serem obstáculos à pesquisa, se mostram como desafios aos pesquisadores, favorecendo o surgimento de um número infindável de teorias e modelos que se propõem a contribuir para o avanço do conhecimento. Robert McNamara (executivo americano e ex-secretário de defesa dos EUA por ocasião da guerra do Vietnã) cunhou uma expressão que se tornou célebre, onde dizia que se deve medir tudo aquilo que pode ser facilmente medido, já que, mesmo que não contribua, mal não faz; no caso do que não pode ser facilmente medido, desconsiderá-lo ou atribuir-lhe um valor arbitrário é artificial e enganador; mas, considerar que algo não é importante só porque não pode ser facilmente medido é, para McNamara, cegueira.

O fenômeno da Liderança talvez seja um dos exemplos mais claros dessas dificuldades. O ingresso nesse universo de estudo impõe que o pesquisador se debruce sobre uma infinidade de diferentes explicações, a maioria delas, entretanto, pouco abrangentes ou demasiadamente otimistas quanto às possibilidades de que alguém possa apresentar um amplo leque de comportamentos e aptidões que farão dele um líder de sucesso. Essa compreensão, entretanto, é fundamental, tendo em vista a posição que o líder ocupa em uma equipe, que faz dele alguém com condição privilegiada de influenciar comportamentos positivos no trabalho.

O líder é o representante da organização e como tal tem um papel simbólico que não pode jamais ser desprezado. Quando o trabalhador verbaliza que gosta de trabalhar em determinado local, esse “gostar” é reflexo de um conjunto de características que esse lugar oferece, a maior parte delas mediada pela figura dos líderes, sejam aqueles cujos trabalhadores tem um contato mais direto, sejam os responsáveis por estabelecer as diretrizes mais amplas da organização. Sendo assim, vincular-se à organização representa, em grande medida, vincular-se a quem a representa, ou, pelo menos, ao modo com esse representante traduz as políticas e práticas da organização para o dia-a-dia do seu trabalho.

Entendendo esse importante papel do líder, relacioná-lo ao estabelecimento de vínculos com a organização não representa uma tentativa inovadora. Apesar disso, o Estudo I da presente tese mostrou que, embora vastas em volume, as pesquisas com esse foco priorizam o enfoque afetivo como variável de análise quando se trata de vínculos. Os estudos desenvolvidos nessa tese procuraram, portanto, compreender o papel da Liderança também no desenvolvimento dos vínculos normativo e instrumental que o trabalhador pode estabelecer com a sua organização empregadora.

Ficou claro, a partir dos estudos empíricos desenvolvidos, que muito pouco é percebido pelo empregado como de responsabilidade da Liderança quando se fala de Enrincheiramento Organizacional. Uma das razões disso é que, no caso do Enrincheiramento, seu vínculo depende, em grande medida, de uma comparação que o empregado faz da sua situação atual naquela organização e as possibilidades do que ele vislumbra obter fora dali.

Já no que se refere a Comprometimento e Consentimento Organizacional, a relação com a Liderança fica muito mais evidente. Embora nos dois estudos desenvolvidos outras variáveis possam ser apontadas como importantes preditoras desses vínculos, a percepção sobre a Liderança se destaca, principalmente para o Comprometimento. Nesse sentido, faz-se importante destacar a teoria de Liderança Transformacional e Transacional como instrumento privilegiado nessa análise. Tal importância, foi explicitada no Estudo I e corroborada pelo estudo III.

Ainda no que tange o Consentimento Organizacional, os estudos II e III oferecem novos subsídios à ideia, já em investigação, de que a dimensão Aceitação Íntima tem alta correlação com Comprometimento Organizacional, o que sugere que apenas Obediência Cega deva ser considerada como componente dessa proposta de um constructo que represente um vínculo mais passivo do trabalhador com a sua organização empregadora. De fato, as questões relacionadas à Aceitação Íntima remetem à identificação e internalização de valores, o que

sugere um possível vínculo afetivo, mais condizente com o Comprometimento do que com o Consentimento.

Outro dado relevante oriundo das análises é que, ao menos no contexto investigado no Estudo III, não existem grandes discrepâncias entre as avaliações acerca da Liderança Transformacional e Transacional. Mais importante do que o estilo adotado pelo líder, parece ser a sua presença e sua participação no dia-a-dia do empregado. Além disso, é possível supor que, o trabalhador percebe que, a partir de princípios de reciprocidade, estabelecer uma relação de troca com o líder faz parte das “regras do jogo”, em especial em uma sociedade capitalista como a Brasileira. A recompensa financeira, por exemplo, é algo que, em uma sociedade com tais características representa algo muito maior – simboliza o valor do empregado para o líder e a justiça no modo de retribuir pelo esforço oferecido no dia-a-dia de trabalho.

Outros resultados relevantes podem ser extraídos da análise das peculiaridades de um órgão público brasileiro, contexto da investigação do Estudo III. Apesar da imagem disseminada no imaginário popular de que esses trabalhadores são muito mais seduzidos pela política de benefícios oferecida e pela estabilidade que lhes é garantida, a pesquisa revelou que eles se sentem muito mais Comprometidos do que Entrincheirados. Vislumbram, inclusive, colocações iguais ou superiores às atuais, caso saíssem do emprego atual, o que pode ser creditado, inclusive, ao fato de que se trata de profissionais com alto nível de escolaridade. Outro dado importante é que, conforme já aponta a literatura e diferente do que imaginam alguns pesquisadores mais pessimistas, a Liderança Transformacional é, não só aplicável, como fundamental para compreender as razões pelas quais um trabalhador adere às normas e aos valores de sua organização empregadora.

Apesar das contribuições, essa tese apresenta algumas limitações. No que se refere ao Estudo I, a principal limitação foi que, em razão da opção de investigar apenas periódicos científicos, a revisão da literatura acabou sendo dedicada apenas às pesquisas estrangeiras, já que ainda existe grande carência de estudos nacionais que se proponham a analisar essa relação. Já o Estudo II, apesar de ter contado com uma volumosa amostra de trabalhadores, analisou a liderança a partir de uma escala de pequena abrangência, já que os dados não foram coletados com esse objetivo. Por último, no Estudo III, optou-se por um estudo mais intensivo, com a proposta de analisar um contexto específico, cujos dados contribuem, mas não se pretendem como proposta para análise de situações de maior amplitude e abrangência.

Observa-se, portanto, que, especialmente no Brasil, ainda há muito a avançar na compreensão da relação entre esses dois fenômenos. De um lado, não foi possível identificar

grupos de pesquisa que se proponham a estudar a Liderança de forma mais sistemática que contribua para o avanço do conhecimento. De outro, a pesquisa sobre os vínculos se encontra em fase de refinamento e, especialmente no que tange ao Consentimento, a compreensão da sua relação com a Liderança tem muito a contribuir nesse avanço. Sugere-se, portanto, novos estudos que utilizem abordagens metodológicas alternativas (mais qualitativas, por exemplo) e amostras mais representativas da população brasileira que podem explicitar relações peculiares, especialmente quando se avalia a emergência do Brasil como destaque para a economia mundial na contemporaneidade.

VIII. REFERÊNCIAS

ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 670-687, 1994.

AVOLIO, B. J. et al. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal Of Organizational Behavior**, London, n. 25, p.951-968, dez. 2004.

AVOLIO, B. J. et al. Leadership Models, and applications. In: BORMAN, W. C.; ILGEN, D.R.; KLIMOSKI, R. J. (orgs). **Handbook of psychology: industrial and organizational Psychology**. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Vol. 12, p.277-308, 2003.

AVOLIO B. J.; BASS, B. M.; JUNG,D.I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, p. 441–462, 1999.

BAR-HAYIM, A. e BERMAN, G.S. . The dimensions of organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, vol.13,379-387. ABI/INFORM Global, jul, 1992.

BASS, B. M. et al.. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, N. 2, 207–218, 2003.

BASS, B..Two Decades of Research and development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational psychology**, vol. 8, n. 1, 1999.

BASTOS, A. V.. **Comprometimento No Trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, UNB. Tese de Doutorado, 1994.

BASTOS, A. V. B. ; AGUIAR, C. V. N. . Comprometimento Organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva, de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. In: XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica: formas e contextos, 2008. **Anais do XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica**: formas e contextos, 2008.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M.. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, 1, 2, 97-120, 1997.

BASTOS, A. V. B. et al.. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Borges, L. O. e Mourão, L. (eds). **O trabalho e as organizações**: intervenções a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013, 700 pp.

BASTOS, A. V. B. et al.. Comprometimento Organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, J. C., SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Orgs). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

BEER, M. **High commitment high performance: how to build a resilient organization for sustained advantage.** Jossey-Bass a Wiley Imprint, 1. ed., 2009.

BECKER, H. S. . Notes on the concept of commitment. **The American journal of Sociology**, 66, 32-40, 1960.

BENNIS, W.. The challenges of leadership in the modern world. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 2-5, 2007.

BERGAMINI, C. W.. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BERGUE, S. T.. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 2. ed. Caxias do Sul: Educ, 2007. 432 p.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR, T.. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 147-178, 1999.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S.. **O Novo Grid Gerencial.** São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1988. 315 pp.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de Comprometimento Organizacional em instituições públicas. In: Reunião Anual De Psicologia, 19., 1989, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.

BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B.. O schema de 'trabalhador comprometido' e gestão do Comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, 8(22), 177-193, 2001.

BROWN, R.. Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. In: **Journal of Vocational Behavior** nº 49. Article no. 0042, p. 230–251, 1996.

BYCIO, P.; HACKETT, R. D.; ALLEN, J. S.. Further assessments of Bass' conceptualization of transactional and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**, 80, 468-478, 1995.

CARSON, K.D.; CARSON, P.P.; BEDEIAN, A.G. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, 301-320, 1995.

CASTAING, S. The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service. **Public Policy and Administration** v.21 No. 1, 2006.

CHEN, L.; CHEN, C.; CHEN, C.. Are educational background and gender moderator variables for leadership, satisfaction and organizational commitment? **African Journal Of Business Management**, v. 4, n. 2, p.248-261, fev. 2010.

COHEN, A.. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 539-558, 1992.

COOPER-HAKIM, A. e VISWESVARAN, C.. The Construct os Work Commitment: Testing an Integrative Framework. **Psychological Bulletin**. Vol 131, N° 2, 241-259, 2005.

COSTA, F. M.. **Dinâmica do Comprometimento Organizacional**: um estudo longitudinal entre trabalhadores agrícolas, 2011. Tese de Doutorado - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

CKAGNAZAROFF, I. B.. Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência? **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

DAVEL, E.; MACHADO, H.V.. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p.107-126, Set./Dez. 2001.

EISENBERGER, R.; et al.. Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor’s Organizational Embodiment. **Journal of Applied Psychology**, 95, 6, 1085–1103, 2010.

FIEDLER, F. A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In: E. BERKOWITZ, L. **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, Inc, vol. 1. 4° ed, 1964, p. 150-189.

GOMES, A.R. e CRUZ, J.. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. 18(3), 143-161, **PSICOL. USP**, São Paulo, jul./set., 2007.

GRAEN. G. B. e UHL-BIEN, M.. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**. vol. 6 (2), 219-247, 1995.

GUMUSLUOGLU, L.; KARAKITAPOGLU-AYGUN, Z.; HIRST, G.. Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter? **Journal Of Business Research**, 02 (39), 2012.

HACKMAN, J. R; WAGEMAN, R.. Asking the right questions about leadership: Discussion and conclusions. **American Psychologist**, vol. 62, n. 1, p. 43-47, 2007.

HOOIJBERG, R.; CHOI, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. **Administration & Society**, v. 33, p. 403-431, 2001.

HOUSE, R. J. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Administration Quarterly**, vol.16, n°3, p.321-339, Sep. 1971.

HOWELL, J. M.; AVOLIO, B. J.. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 6, p. 891-902, 1993.

HUANG, L.; CHIU, K.; LIU, J.. A cross-cultural empirical analysis between the US and Taiwan: Perceived leadership styles and organizational commitment at Certified Public Accountant (CPA) firms. **African Journal Of Business Management**, S/l, v. 5, n. 20, p.8125-8140, 2011.

HUANG, X. et al. The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. **Asia Pacific J Manage**, S/l, v. 23, n. , p.345-367, 2006.

HULPIA, Hester et al. Dimensions of Distributed Leadership and the Impact on Teachers' Organizational Commitment: A Study in Secondary Education. **Journal Of Applied Social Psychology**, v. 7, n. 42, p.1745-1784, 2012.

JAROS, S.. et al. Effects of continuance affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. **Acad. Manage.**, v. 47, p. 951-995, 1993.

JUDGE, T.A.; PICCOLO, R.F.. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89, No. 5, 755–768, 2004.

KELMAN, H. C.. Interests, relationships, identities: three central issues for individual and groups in negotiating their social environment. **Annual Review of Psychology**, 57:1-26, 2006.

KLEIN, H. J. ; MOLLOY, J.C. e COOPER, J.C. . Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. In: **Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions**, 2009.

LEE, Jean. Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. **Leadership & Organization Development Journal**, s/l, v. 26, n. 8, p.655-672, 2005.

LEROY, H.; PALANSKI, M. E.; SIMONS, T.. Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. **J Bus Ethics**, s/l, v. 107, n. , p.255-264, 2012.

MARQUES, G. M. et al..Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. **Adm. MADE** (Universidade Estácio de Sá), v. 11, p. 99-125, 2007.

MARMAYA, N.. et al. Employees' perceptions of Malaysian managers' leadership styles and organizational commitment. **African Journal Of Business Management**, S/l, v. 5, n. 5, p.1584-1588, 2011.

MATHIEU, J.E. e ZAJAC, D.M.. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**. Vol 108, nº 2, 171-194, 1990.

MCCOLL-KENNEDY, J. R.; ANDERSON, R. D.. Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. **Journal Of Business Research**, n. 58, p.115-125, fev. 2005.

MCGEE, G. W.; FORD, R. C. .. Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. **Journal of Applied Psychology**, n. 4, v. 72, p.638-642, 1987.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento Organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de Comprometimento Organizacional**. 1997. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

MEDEIROS, C. A. F. et al . Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea (RAE)**., Curitiba, v. 7, n. 4, Dec. 2003 .

MEIERHANS, D.; RIETMANN, B.; JONAS, K.. Influence of Fair and Supportive Leadership Behavior on Commitment and Organizational Citizenship Behavior. **Swiss Journal of Psychology** v. 67 n.3, p. 131–141, 2008.

MENEZES, I. **Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO): Conceção, Desenvolvimento, Validação e Padronização**. Salvador, UFBA. Dissertação de Mestrado, 2006.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. Managing for commitment. In: **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Advanced Topics in Organizational Behavior. SAGE Publications.Thousand Oaks, California, 1997.

MEYER, J.P. ALLEN, N.J.. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Magement Review**. 1(1), 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p. 538-551, 1993.

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. et al., 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

MIAO, Q.; NEWMAN, A.; LAMB, P.. Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers:: The mediating effects of identification with leader. **Leadership**, s/n, v. 4, n. 8, p.377-395, 2012.

MORROW, P.C.. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. **The Academy of Management Review** (pre-1986); 8, pg. 486, 1983.

MOSCON, D.C.B. **Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa**. 2009. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MOSCON, D. C. B.; BASTOS, A. V. B.; JANISSEK-DE-SOUZA, J. A.. É Possível Integrar, em um mesmo Conceito, os Vínculos Afetivo e Instrumental? O olhar de gestores sobre o

Comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade (O&S)**, Vol. 19, n. 61, 2012.

MOSS, S. A. et al. Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. **Journal Of Research In Personality**, s/l, v. 41, n. , p.259-275, 2007.

MOWDAY, R.T.. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **University of Oregon, Eugene, OR, USA**, 1988.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York. Academic Press. 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14, p. 224-247, 1979.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A de S.; VAZ, S. L.. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6 , p. 1453-1475, 2010.

O'REILLY, C. A. e CHATMAN, J.. Organizational Commitment and Psychology Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**, v.71, p.492-499, 1986.

OSIGWEH, C.. Concept Fallibility in Organizational Science. **The Academy of Management Review**, v.14,n.4, p.579-594, 1989.

REGO, A.. Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, vol.43, nº 4, out/dez, 2003.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento Organizacional**. Pearson: Prentice Hall, 2006, 536 pp.

RODRIGUES, A.P.G.. **Os vínculos com a organização e a regulação emocional de servidores públicos**. 2012. Tese de Doutorado – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012

RODRIGUES, A. C. de A.. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. 2011. Tese de Doutorado. Psicologia - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

RODRIGUES, A. C. de A.. **Do Comprometimento de continuação ao Entincheiramento Organizacional:** o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 2009. Dissertação de Mestrado. Psicologia - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B. . Entrincheiramento Organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica** (UFRGS. Impresso), v. 25, p. 688-700, 2012.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B.. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 10, 2, jul-dez P. 129-144, 2010,.

ROUSSEAU, D.M.; ARTHUR, M.B. Building agency and community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, spring, p. 7-18, 1999.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários [CD]. In **Anais, 1. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2007, Natal, RN. 1 CD, 2007.

RUIZ-PALOMINO, P.; RUIZ-AMAYA, C.; KNÖRR, H.. Employee Organizational Citizenship Behaviour: The Direct and Indirect Impact of Ethical Leadership. **Canadian Journal Of Administrative Sciences**, s/l, v. 28, n. , p.244-258, 2011.

RUPERT, J. et al. Commitment of Cultural Minorities in Organizations: Effects of Leadership and Pressure to Conform. **J Bus Psychol**, s/l, v. 25, n. , p.25-37, 2010.

SA, M. A. D. e LEMOINE, C.. Em matéria de Comprometimento na empresa são os valores individuais que contam. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2000**, Florianópolis, SC. Anais do Enanpad 2000. Brasil, 2000.

SANT'ANNA, A.de S et al.. A Constructivist Perspective on Leadership Thought among Brazilian and North-American Scholars. **Brazilian Administration Review** (BAR), Curitiba, v. 8, n. 2, art. 6, p. 205-224, Apr./June, 2011.

SCANDURA, T. A. Rethinking leader-mumner exchange: an organizational justice perspective. **Leadership Quarterly**, 10(1), 25-40, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 10, n. 1, p. 83-93, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M., GOMIDE, S. J.. Vínculos do trabalhador com o trabalho e com a organização. . Em: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A . V. B. Bastos (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed, 2004.

SILVA, E.E.C. **Consentimento Organizacional: uma proposta de medida do construto**. 2009. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SCHIKMANN, R. .Bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. de S., PANTOJA, M. J., BERGUE, S. T.. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília : ENAP, 2010. p. 9-28.

SOLINGER, O.N.; VAN OLFFEN, W. e ROE, R.A.. Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. In: **Journal of Applied Psychology**, Vol. 93, No. 1, p. 70–83, 2008.

VAN WART, M. Public sector leadership theory: an assessment. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 214-228, 2003.

VAN VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H.G. The evolution of leadership theory. **Journal of organizational change management**, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

VROOM, V. H. YETTON, P.W.. Leadership and decision-maker. **University of Pittsburgh Press**, 221 ps, 1972.

WALLACE, E.; CHERNATONY, L.; BUIL, I.. How Leadership and Commitment Influence Bank Employees' Adoption of their Bank's Values. **Journal of business ethics**, v. 101, n. 3, p. 397-414, 2011.

WALUMBWA, F. O.; LAWLER, J. J.; AVOLIO, B. J.. Leadership, Individual Differences, and Workrelated Attitudes: A Cross-Culture Investigation. **Applied Psychology: an international review**, s/1, v. 56, n. 2, p.212-230, 2007.

WHITENER, E.M. e WALZ, P.M.. Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. **Journal of Vocational Behavior**, v.42, p.265-281, 1993.

WHITTINGTON, J. L.; GOODWIN, V. L.; MURRAY, B.. Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 5, n. 15, p.593-606, outubro, 2004.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? **Journal of Public Administration Research & Theory**; Jan2010, Vol. 20 n 1, p75-89.

IX. APÊNDICES

APÊNDICE I: Instrumento utilizado no Estudo II



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Prezado(a),

O grupo Indivíduo, Organização e Trabalho, composto por pesquisadores do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA), atualmente está realizando uma pesquisa que busca compreender como os trabalhadores se relacionam com a organização para a qual trabalham. Sua resposta é muito importante e nos permitirá compreender de forma mais detalhada a natureza deste vínculo.

Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e não da empresa. Assim, os resultados serão analisados fora da empresa. Todos os dados coletados nesta pesquisa serão analisados de forma agregada e nunca individualmente. Os questionários respondidos ficarão sob a guarda e responsabilidade do grupo de pesquisa e informações pessoais dos participantes não serão divulgados sob nenhum pretexto.

Detalhes e mais informações sobre a pesquisa podem ser encontradas no próprio questionário. Lembramos que sua participação é voluntária. Por abordar vários aspectos da vida no trabalho, o questionário é extenso. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

Em caso de dúvidas, você poderá se comunicar com o responsável pelo projeto, Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos, no ISP/UFBA, Rua Ademar de Barros, s/n, Ondina, Salvador-BA, telefone: (0XX71) 3283-6474.

Desde já agradecemos por sua colaboração.

A equipe de pesquisa

PARTE I – TRAJETÓRIA OCUPACIONAL E EMPREGO ATUAL

1- Com que idade você começou a trabalhar? ____ anos. O que você fazia?

2- Qual o tipo de empresa para a qual você trabalha hoje?

- Empresa Privada Órgão de administração pública direta – Municipal Cooperativa
 Empresa Pública Órgão de administração pública direta – Estadual Outras _____
 ONG Órgão de administração pública direta – Federal _____

3- Qual o setor em que sua organização atua?

- Indústria Prestação de serviços
 Comércio Outros _____
 Agricultura

4- Qual o número aproximado de funcionários na empresa em que você trabalha?

- a) De 1 a 9 funcionários e) De 100 a 249 funcionários
b) De 10 a 19 funcionários f) De 250 a 499 funcionários
c) De 20 a 49 funcionários g) Acima de 500 funcionários
d) De 50 a 99 funcionários

5- Quando começou a trabalhar nesta empresa? ____/____(mês/ano)

6- Você teve alternativas de emprego para comparar quando aceitou o seu emprego atual?

- Sim, muitas Sim, apenas uma outra
 Sim, algumas Não, apenas esta alternativa

7- Em que medida você julga ter sido fácil ou difícil ingressar nesta organização?

- Extremamente fácil Fácil Muito Difícil
 Muito fácil Difícil Extremamente Difícil

8- Você ocupa algum cargo comissionado ou chefia atualmente? SIM NÃO

9- Caso **sim**, qual o seu cargo? Supervisão Gerência Diretoria

10- Além do seu emprego nesta organização, você possui outro emprego ou atividade de trabalho?

- Sim, outro emprego com atividades similares Sim, outro trabalho voluntário.
 Sim, outro trabalho por conta própria. Não, nenhum outro trabalho.

11- Qual a sua carga horária semanal de trabalho? _____ horas

12- Como se caracteriza sua jornada (regime) de trabalho no seu emprego principal ou único?

- Diurna de 8 horas com intervalo Diurna de 4 horas Outro esquema:
 Diurna de 6 horas sem intervalo Turnos de trabalho alternantes _____

13- Qual a sua função (ocupação, trabalho) atualmente nesta organização?

14- Assinale na lista seguinte, os benefícios que são oferecidos pela sua organização

- Assistência médico-hospitalar Previdência complementar Outros:
 Assistência odontológica Lazer, esporte (clube) _____
 Apoio educacional Empréstimos _____

Para responder as questões 15 a 22, vamos utilizar a seguinte escala:

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
Totalmente					

15- Como você avalia as políticas de treinamentos, remuneração e promoções na sua organização?

1	Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	
2	Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	
3	Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	
4	Nesta organização, existe um sistema de promoções justo.	
5	Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.	

6	Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados.	
7	Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada.	
8	A remuneração que recebo é compatível com que trabalhadores como eu recebem no mercado de trabalho.	
9	A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem.	

16- Comparando com outras empresas que você conhece, como você avalia esta empresa em que está trabalhando agora?

1	Oferece mais oportunidades de aprender a fazer o trabalho melhor.	
2	Esforça-se mais do que as outras para não perder os seus empregados.	
3	Oferece uma remuneração justa considerando o trabalho que os empregados realizam.	
4	Preocupa-se com a vida do trabalhador e da sua família mais do que as outras empresas	
5	Paga melhor ao trabalhador do que a maioria das empresas do mesmo ramo	
6	Tem chefes e supervisores que procuram melhorar a vida dos trabalhadores	
7	Oferece mais benefícios (alimentação, transporte, assistência médica) do que as outras	
8	Oferece mais oportunidades de permanecer empregado realizando tarefas diferentes	
9	Possui chefes e supervisores que tratam melhor os trabalhadores	
10	Oferece mais oportunidade de aprender a fazer trabalhos diferentes	
11	É reconhecida como uma das melhores empresas do mesmo ramo	

17- Como você avalia sua posição frente ao mercado de trabalho?

1	Sinto-me capaz de vencer os obstáculos necessários para entrar em uma organização.	
2	Caso saísse dessa empresa, eu não teria dificuldade de conseguir outro emprego.	
3	Sinto que possuo conhecimentos e habilidades importantes para o mercado de trabalho	
4	Mesmo diante das atuais dificuldades de inclusão no mercado de trabalho, não me sinto ameaçado.	
5	A competição do mercado de trabalho não me aflige.	
6	Minha experiência profissional me garante alguma vantagem na hora de concorrer a uma vaga de emprego.	
7	Considero que sou capaz de aprender novas habilidades para conseguir um trabalho.	
8	Não me sinto ameaçado de perder esse emprego.	
9	A minha competência faz com que eu não precise me preocupar em perder o emprego.	
10	Temo perder esse emprego.	
11	Sair dessa organização significaria ficar sem emprego.	
12	Acredito que outras empresas têm interesse em me contratar.	

18 - Em que nível a sua organização apresenta as características listadas abaixo?

1	Há grande separação entre quem planeja e quem executa	
2	Há procedimentos rígidos para desenvolver o trabalho	
3	Há uma supervisão constante de todo o trabalho	
4	Há uma grande hierarquia (muitos níveis de chefias)	

19 - Em que nível a sua equipe de trabalho (colegas) apresenta as características listadas abaixo?

1	Competição (uns querendo superar os outros)	
2	Cooperação (uns ajudando aos outros)	
3	Liberdade para falar, criticar, opinar	
4	Amizade, coleguismo (até fora do ambiente de trabalho)	

20 – Em que nível o seu chefe imediato apresenta as seguintes características?

1	Facilitador (apóia o desenvolvimento das atividades no trabalho)	
2	Incentivador (reconhece os esforços e empenho da equipe)	
3	Próximo / acessível (disponível e aberto ao diálogo com os subordinados)	
4	Aberto a críticas (aceita bem as críticas que buscam melhorar o trabalho)	
5	Capacitado (domina bem o trabalho que deve ser realizado pela equipe)	
6	Preocupado com as relações entre as pessoas	

21- Como você avalia o trabalho que realiza nesta organização?

1	Tenho que trabalhar muito rapidamente	
2	Meu emprego exige que eu trabalhe muito intensamente	
3	Meu emprego me deixa com pouco tempo para que as tarefas sejam feitas	
4	Sinto que a minha carga de trabalho é excessiva	
5	Nas tarefas que executo posso utilizar as habilidades e conhecimentos que adquiri na minha experiência de trabalho	
6	As tarefas do meu trabalho são compatíveis com meus interesses (vocaçãõ)	
7	Minhas tarefas não me permitem desenvolver habilidades e conhecimentos que gostaria de possuir	
8	O meu trabalho é compatível com a formação (habilitaçãõ) profissional que recebi.	

22 – Como você avalia a relação entre a sua vida no trabalho e na família?

1	As demandas da minha família interferem nas minhas atividades de trabalho.	
2	Eu preciso adiar atividades de trabalho por causa de demandas que surgem quando estou em casa.	
3	Por causa das demandas da minha família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho.	
4	Minha vida doméstica interfere nas minhas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho).	
5	As pressões geradas pela minha família interferem no meu desempenho no trabalho.	
6	As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar.	
7	Devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir minhas responsabilidades familiares.	
8	Por causa das demandas do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa.	
9	As pressões do meu trabalho restringem a liberdade de planejar as minhas atividades familiares.	
10	Os meus deveres no trabalho me levam a mudar meus planos para as atividades familiares.	

PARTE II – SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO PARA A QUAL TRABALHA

1 – Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

IL5	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	
CE1	Estou pronto a ajudar meus colegas de trabalho quando necessário.	
IS4	Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios	
EB1	Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada.	
A14	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho	
ES1	Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora.	
OC8	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	
A17	Eu realmente me interessou pelo destino da organização onde trabalho	
CE2	Com relação aos meus colegas de trabalho, não tenho uma atitude de “cada um cuide de sua própria vida.”	
IL2	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	
OC12	Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.	
IL4	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	
N3	Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora	
OA3	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	
OC1	Algumas regras eu obedeco mesmo sem saber para que servem.	
A2	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus	
CT3	Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar.	
EL4	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	
CE3	Gosto muito de meus colegas de trabalho.	
A8	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus	
OC15	Aceito as normas da empresa porque é isto o que se espera do trabalhador.	
IS2	Seria muito custoso para mim trocar de organização	
IS3	Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais	
CT4	Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.	
A12	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho	
IS5	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora	
CT1	Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.	
IS8	Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam	
OC14	Em qualquer empresa o trabalhador deve cumprir as suas normas.	
N2	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa organização agora	
CT2	Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.	
CT5	Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.	
OA4	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	
A6	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa organização	
CT7	Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.	
CT8	Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.	
CE4	No ambiente de trabalho desenvolvo boas amizades.	
OC16	O trabalhador não deve questionar regras e normas da empresa.	
EB5	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	
CE5	Procuro atender às necessidades de meus colegas de trabalho, muitas vezes antes das minhas próprias necessidades.	
IL3	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a falta de	

	alternativas.	
ES4	Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa.	
OC3	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	
A11	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar	
ES5	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	
CE6	Faço esforços para manter boas relações com seus colegas de trabalho.	
OC10	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	
OC6	Eu sempre obedeco o que meus chefes me mandam fazer no trabalho.	
ES8	Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas.	
N5	Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	
EB2	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	
OA7	Aceito a maioria das regras/ordens que me são impostas porque acredito no benefício delas.	
ES9	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	
ES11	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	
EB3	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	
OC4	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.	
EB4	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	
OA8	Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa.	
EL3	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	
OC9	Eu faço o que meu chefe manda porque confio nele.	
A5	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim	
OC11	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.	
CT6	O trabalho que realizo é uma das fontes principais de satisfação pessoal.	
OC5	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	
EB7	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).	
OC7	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	
ES7	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	
A13	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho	
N7	Sinto-me em dívida para com essa organização	
OA1	Sigo as ordens da empresa porque as aprovo.	
EL6	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	
IS7	Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora	
OA6	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	
ES10	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	
A7	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização	

OC13	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar as regras e normas da empresa.	
N8	Se eu recebesse uma oferta melhor de emprego, não seria correto deixar essa organização	
ES12	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	

2 – Agora, avalie com que frequência você se engajou em cada um dos comportamentos listados nos últimos doze meses, de acordo com a escala abaixo:

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Sempre
-------	---	---	---	---	---	---	---	--------

1	Fazer mais trabalho que o prescrito	
2	Voluntariar-se a fazer hora extra	
3	Fazer tentativas de mudar as condições de trabalho	
4	Negociar com os superiores maneiras de melhorar o trabalho	
5	Pensar em formas de aprimorar o trabalho	

PARTE III - O QUE SIGNIFICA "TRABALHAR" PARA VOCÊ

1 - Indique a importância do trabalho para você indicando um dos quadrados desta escala:

Nada importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

2 - Considerando todos os aspectos do seu trabalho atual, qual o grau de satisfação que você sente?

Insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Satisfeito
--------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

3 - Atribua pontos para indicar a importância que as seguintes áreas têm na sua vida (a soma deve dar 100 pontos):

- A. _____ Meu lazer (hobbies, esportes, recreação e contatos com amigos)
- B. _____ Minha comunidade (organizações voluntárias, sindicatos, organizações políticas)
- C. _____ Meu trabalho
- D. _____ Minha religião (atividades e crenças religiosas)
- E. _____ Minha família

Total = 100 pontos

PARTE IV – INTENÇÕES EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO E AO SEU EMPREGO ATUAIS

Abaixo você encontra um conjunto de frases com decisões pessoais que revelam suas intenções em relação a sua empresa empregadora. Avalie o quanto você concorda com a ação apresentada, de acordo com a escala abaixo:

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

E1	Eu assumiria mais tarefas do que as previstas para o meu cargo para melhorar o nível de produtividade da organização.	
D1	Eu defenderia a organização em que trabalho de críticas feitas pelos meus colegas de trabalho.	
P1	Eu voltaria a trabalhar na empresa que estava antes de vir para cá, caso ela me chamasse.	
E2	Se a organização em que eu trabalho estivesse passando por dificuldades financeiras, eu procuraria aumentar a minha dedicação.	
D2	Eu defenderia a organização diante de críticas de pessoas que não fazem parte dela.	
P2	Eu tentaria, neste momento, uma oportunidade de emprego numa empresa semelhante a essa em que trabalho.	
E3	Eu mudaria minha forma de trabalhar para me ajustar a novas metas de desempenho da organização.	
D3	Eu falaria dos pontos positivos dessa organização, caso ela estivesse concorrendo a um prêmio de melhor empresa para se trabalhar.	
P3	Eu aceitaria a proposta de outro emprego, se ele oferecesse oportunidade de crescimento dentro da empresa.	
E4	Eu aceitaria assumir tarefas que se distanciam dos meus interesses profissionais para atender às necessidades da organização.	
E5	Eu buscaria aumentar a minha produtividade para melhorar o desempenho dessa organização.	
D4	Eu não me exporia frente às pessoas defendendo a organização em que trabalho.	
P4	Eu aceitaria a proposta de uma empresa menor que esta se fosse para ganhar um salário maior.	
E6	Eu me engajaria no programa de melhoria do desempenho e da qualidade dos produtos e serviços da organização.	
D5	Eu me envolveria em atividades que melhorassem a visão que os outros têm da organização em que trabalho.	
P5	Eu mudaria de emprego se uma empresa similar a essa me oferecesse uma oportunidade de fazer um trabalho diferente e que gostasse mais.	
E7	Eu ampliaria a minha carga de trabalho se isto fosse importante para melhorar o desempenho dessa organização.	
D6c	Eu passaria a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem essa organização	
P6	Eu mudaria de emprego se uma empresa similar a essa me oferecesse um trabalho em que tivesse mais benefícios (alimentação, assistência médica, por ex.) do que os que tenho aqui.	
E8	Eu faria sacrifícios pessoais para aumentar a minha dedicação ao trabalho nessa organização.	
D7c	Eu defenderia os produtos ou serviços dessa organização	
P7	Eu aceitaria a proposta de trabalhar numa empresa maior do que essa, mesmo que fosse para realizar o mesmo trabalho e nas mesmas condições que tenho aqui.	

PARTE V – DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Assinale as questões abaixo com um "X" dentro do retângulo correspondente e / ou complete, quando for o caso. Marque somente uma alternativa em cada questão.

Local	Sexo	Estado Civil	Tem filhos?	Tem religião?
Cidade: _____ _____ _____	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Separado / Divorciado	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Quantos? _____	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Qual? <input type="checkbox"/> Católica <input type="checkbox"/> Cultos Afros <input type="checkbox"/> Espírita Protestante <input type="checkbox"/> Sem religião (Batista, <input type="checkbox"/> Outra. Qual? Evangélico) _____
Estado: _____	ANO QUE NASCEU: _____ _____	<input type="checkbox"/> Consensual (vive junto) <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____	Sua renda bruta mensal atual R\$ _____ _____	É praticante? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Escolaridade			Em que grau você é responsável pela manutenção de sua família / dependentes em termos financeiros?	
<input type="checkbox"/> Nunca estudou <input type="checkbox"/> Alfabetizado <input type="checkbox"/> Primário <input type="checkbox"/> Ginásio <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto	<input type="checkbox"/> 2º Grau Completo <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-graduado	<input type="checkbox"/> Único responsável <input type="checkbox"/> Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa <input type="checkbox"/> Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa <input type="checkbox"/> Contribui apenas com uma pequena parte <input type="checkbox"/> Não tem nenhuma responsabilidade financeira		
Ainda estuda? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Que série ou curso?				

A próxima etapa deste estudo consiste em uma entrevista com alguns dos participantes da primeira etapa.

Podemos contar com a sua colaboração? Caso sim, preencha os dados abaixo para que possamos contatá-lo(a).

Nome:

Telefone: _____ E-mail: _____

Obrigado!

A equipe de pesquisa

APÊNDICE II: Instrumento utilizado no Estudos III



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Rua Doutor José Peroba, nº 251,
STIEP, CEP 41770-235, Salvador - BA
www.unifacs.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA / UNIVERSIDADE SALVADOR

PARTE I – SUA PERCEPÇÃO DO CONTEXTO E DAS POLÍTICAS

Prezado(a),

O grupo Indivíduo, Organização e Trabalho, composto por pesquisadores do Instituto de Psicologia e da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), atualmente está realizando uma pesquisa que busca compreender como os trabalhadores se relacionam com a organização para a qual trabalham. Sua resposta é muito importante e nos permitirá compreender de forma mais detalhada a natureza deste vínculo.

Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia (UFBA) em parceria com a Universidade Salvador (UNIFACS) e não do TRT. Assim, os resultados serão analisados fora do TRT, que receberá apenas os relatórios gerais, cujos dados poderão subsidiar ações futuras de melhorias nas políticas de gestão de pessoas desenvolvidas. Todos os dados coletados nesta pesquisa serão analisados de forma agregada e nunca individualmente. Os questionários respondidos ficarão sob a guarda e responsabilidade do grupo de pesquisa e informações pessoais dos participantes não serão divulgados sob nenhum pretexto.

Detalhes e mais informações sobre a pesquisa podem ser encontradas no próprio questionário. Lembramos que sua participação é voluntária. Por abordar vários aspectos da vida no trabalho, o questionário é extenso. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

Em caso de dúvidas, você poderá se comunicar com os responsáveis pelo projeto, Prof. Msc. Daniela Campos Bahia Moscon (danielamoscon@yahoo.com.br) e Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos (virgilio@ufba.br), no ISP/UFBA, Rua Ademar de Barros, s/n, Ondina, Salvador-BA, telefone: (0XX71) 3283-6474.

Desde já agradecemos por sua colaboração.

A equipe de pesquisa

ORGANIZACIONAIS

Para responder as questões 1 a 7, vamos utilizar a seguinte escala:

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

1- Como você avalia as políticas de treinamentos, remuneração e promoções na sua organização?

1	Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	
2	Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	
3	Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	
4	Nesta organização, existe um sistema de promoções justo.	
5	Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.	
6	Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados.	
7	Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada.	
8	A remuneração que recebo é compatível com que trabalhadores como eu recebem no	

	mercado de trabalho.	
9	A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem.	

2- Comparando com outras empresas que você conhece, como você avalia esta empresa em que está trabalhando agora?

1	Oferece mais oportunidades de aprender a fazer o trabalho melhor.	
2	Esforça-se mais do que as outras para não perder os seus empregados.	
3	Oferece uma remuneração justa considerando o trabalho que os empregados realizam.	
4	Preocupa-se com a vida do trabalhador e da sua família mais do que as outras empresas	
5	Paga melhor ao trabalhador do que a maioria das empresas do mesmo ramo	
6	Tem chefes e supervisores que procuram melhorar a vida dos trabalhadores	
7	Oferece mais benefícios (alimentação, transporte, assistência médica) do que as outras	
8	Oferece mais oportunidades de permanecer empregado realizando tarefas diferentes	
9	Possui chefes e supervisores que tratam melhor os trabalhadores	
10	Oferece mais oportunidade de aprender a fazer trabalhos diferentes	
11	É reconhecida como uma das melhores empresas do mesmo ramo	

3- Como você avalia sua posição frente ao mercado de trabalho?

1	Sinto-me capaz de vencer os obstáculos necessários para entrar em uma organização.	
2	Caso saísse dessa empresa, eu não teria dificuldade de conseguir outro emprego.	
3	Sinto que possuo conhecimentos e habilidades importantes para o mercado de trabalho	
4	Mesmo diante das atuais dificuldades de inclusão no mercado de trabalho, não me sinto ameaçado.	
5	A competição do mercado de trabalho não me aflige.	
6	Minha experiência profissional me garante alguma vantagem na hora de concorrer a uma vaga de emprego.	
7	Considero que sou capaz de aprender novas habilidades para conseguir um trabalho.	
8	Não me sinto ameaçado de perder esse emprego.	
9	A minha competência faz com que eu não precise me preocupar em perder o emprego.	
10	Temo perder esse emprego.	
11	Sair dessa organização significaria ficar sem emprego.	
12	Acredito que outras empresas têm interesse em me contratar.	

4 - Em que nível a sua organização apresenta as características listadas abaixo?

1	Há grande separação entre quem planeja e quem executa.	
2	Há procedimentos rígidos para desenvolver o trabalho.	
3	Há uma supervisão constante de todo o trabalho.	
4	Há uma grande hierarquia (muitos níveis de chefias)	

5 - Em que nível a sua equipe de trabalho (colegas) apresenta as características listadas abaixo?

1	Competição (uns querendo superar os outros)	
2	Cooperação (uns ajudando aos outros)	
3	Liberdade para falar, criticar, opinar.	
4	Amizade, coleguismo (até fora do ambiente de trabalho)	

6 – Em que nível o seu chefe imediato apresenta as seguintes características?

1	Facilitador (apoia o desenvolvimento das atividades no trabalho)	
---	--	--

2	Incentivador (reconhece os esforços e empenho da equipe)	
3	Próximo / acessível (disponível e aberto ao diálogo com os subordinados)	
4	Aberto a críticas (aceita bem as críticas que buscam melhorar o trabalho)	
5	Capacitado (domina bem o trabalho que deve ser realizado pela equipe)	
6	Preocupado com as relações entre as pessoas.	

7- Como você avalia o trabalho que realiza nesta organização?

1	Tenho que trabalhar muito rapidamente.	
2	Meu emprego exige que eu trabalhe muito intensamente.	
3	Meu emprego me deixa com pouco tempo para que as tarefas sejam feitas.	
4	Sinto que a minha carga de trabalho é excessiva.	
5	Nas tarefas que executo posso utilizar as habilidades e conhecimentos que adquiri na minha experiência de trabalho.	
6	As tarefas do meu trabalho são compatíveis com meus interesses (vocação)	
7	Minhas tarefas não me permitem desenvolver habilidades e conhecimentos que gostaria de possuir.	
8	O meu trabalho é compatível com a formação (habilitação) profissional que recebi.	

PARTE II – SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO PARA A QUAL TRABALHA

1 – Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo	Muito Discordo	Discordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

IL5	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	
EB1	Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada.	
A14	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho	
ES1	Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora.	
OC8	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	
A17	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho	
IL2	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	
OC12	Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.	
IL4	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	
OA3	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	
OC1	Algumas regras eu obedeco mesmo sem saber para que servem.	
A2	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus	
EL4	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	
A8	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus	
A12	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho	
OC14	Em qualquer empresa o trabalhador deve cumprir as suas normas.	

OA4	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	
A6	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa organização	
OC16	O trabalhador não deve questionar regras e normas da empresa.	
EB5	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	
IL3	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	
ES4	Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa.	
OC3	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	
A11	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	
ES5	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	
OC10	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	
OC6	Eu sempre obedeco o que meus chefes me mandam fazer no trabalho.	
ES8	Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas.	
EB2	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	
OA7	Aceito a maioria das regras/ordens que me são impostas porque acredito no benefício delas.	
ES9	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	
ES11	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	
EB3	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	
OC4	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.	
EB4	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	
OA8	Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa.	
EL3	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	
OC9	Eu faço o que meu chefe manda porque confio nele.	
A5	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim	
OC11	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.	
OC5	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	
EB7	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).	
OC7	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	
ES7	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	
A13	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho	
OA1	Sigo as ordens da empresa porque as aprovo.	
EL6	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	
OA6	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	
ES10	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	
A7	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização	
ES12	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	

2 – Agora, avalie com que frequência você se engajou em cada um dos comportamentos listados nos últimos doze meses, de acordo com a escala abaixo:

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Sempre
1	Fazer mais trabalho que o prescrito							
2	Voluntariar-se a fazer hora extra							
3	Fazer tentativas de mudar as condições de trabalho							
4	Negociar com os superiores maneiras de melhorar o trabalho							
1	2	3	4			5	6	
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco		Concordo pouco	Concordo Muito		Concordo Totalmente	
5	Pensar em formas de aprimorar o trabalho							

PARTE III – ESTILOS DE LIDERANÇA

Abaixo você encontra um conjunto de frases representativas de diferentes estilos de liderança utilizados nas organizações. É importante salientar que, em se tratando de estilo, não existem respostas certas nem erradas, já que diferentes estilos podem ser melhor aplicáveis a diferentes situações de trabalho.

Caso você não ocupe cargo de gestão ou liderança na sua organização empregadora, responda apenas às questões abaixo (IV A), aplicando a escala progressiva acima de 1 a 6, de acordo com o seu grau de concordância com a afirmação. Caso você ocupe cargo de gestão ou liderança ou gestão, além das Questões IV A, responda também às Questões IV B.

Questões – IV A – cargos não de liderança

III	O meu superior imediato faz eu e meus colegas nos sentirmos bem ao seu lado.	
MI1	O meu superior imediato expressa com poucas palavras o que eu e meus colegas poderíamos e deveríamos fazer.	
EI1	O meu superior imediato faz com que eu e meus colegas pensemos sobre os antigos problemas de uma nova maneira.	
CI1	O meu superior imediato ajuda no desenvolvimento meu e de meus colegas.	
RC1	Meu superior imediato diz a mim e aos meus colegas o que fazer se quisermos ser recompensados pelo nosso trabalho.	
GE1	Meu superior imediato fica satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados.	
AL1	O meu superior imediato se contenta em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma de sempre.	
II2	Eu e meus colegas temos plena confiança em nosso superior imediato.	
MI2	O meu superior imediato passa uma imagem empolgante sobre o que eu e meus colegas podemos fazer.	
EI2	O meu superior imediato proporciona a mim e aos meus colegas novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.	
CI2	Meu superior imediato deixa que eu e meus colegas saibamos o que ele acha do que estamos fazendo.	
RC2	Meu superior imediato reconhece/recompensa quando eu e meus colegas alcançamos as	

	metas.	
GE2	Enquanto as coisas estiverem funcionando meu superior imediato não tenta mudar nada.	
AL2	Não importa o que eu e meus colegas queremos fazer, está tudo bem para o nosso superior imediato.	
II3	Eu e meus colegas sentimos orgulho de trabalhar com nosso superior imediato.	
MI3	Meu superior imediato ajuda a mim e aos meus colegas a encontrarmos significado no nosso trabalho.	
EI3	O meu superior imediato consegue que eu e meus colegas repensemos ideias que nós nunca havíamos questionado antes.	
CI3	Meu superior imediato dá atenção pessoal aos empregados que parecem rejeitados.	
RC3	Meu superior imediato chama a atenção para o que eu e meus colegas podemos conseguir pelo que realizamos.	
GE3	Meu superior imediato diz os padrões que eu e meus colegas temos que saber para conduzir o nosso trabalho.	
AL3	Meu superior imediato pergunta a mim e aos meus colegas somente o que é absolutamente essencial.	

Caso você ocupe cargo de gestão ou liderança (coordenação, supervisão, gestão, direção ou outro similar) na sua organização empregadora, responda às questões abaixo, aplicando a escala progressiva abaixo de 1 a 6, de acordo com o seu grau de concordância com a afirmação.

Questões – IV B – cargos de liderança

II1L	Eu faço os empregados se sentirem bem ao meu lado.	
MI1L	Eu expresso com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer.	
EI1L	Eu faço os empregados pensarem sobre os antigos problemas de novas maneiras.	
CI1L	Eu ajudo os empregados a se desenvolverem.	
RC1L	Eu falo aos empregados o que fazer se eles querem ser recompensados pelo trabalho deles.	
GE1L	Eu fico satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados.	
AL1L	Eu me contento em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma de sempre.	
II2L	Os empregados têm plena confiança em mim.	
MI2L	Eu passo uma imagem empolgante sobre o que nós podemos fazer.	
EI2L	Eu proporciono aos empregados novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.	
CI2L	Eu deixo os empregados saberem minha opinião sobre o que eles estão fazendo.	
RC2L	Eu reconheço/recompensando quando os empregados alcançam suas metas.	
GE2L	Enquanto as coisas estiverem funcionando eu não tento mudar nada.	
AL2L	Não importa o que os empregados querem fazer, está tudo bem para mim.	
II3L	Os empregados se sentem orgulhosos por trabalharem comigo.	
MI3L	Eu ajudo os empregados a encontrarem significado no trabalho deles.	
EI3L	Eu consigo com que os empregados repensem ideias que eles nunca tinham questionado antes.	
CI3L	Eu dou atenção pessoal aos empregados que se sentem rejeitados.	
RC3L	Eu chamo atenção para o que os empregados podem conseguir pelo que realizam.	
GE3L	Eu digo aos empregados os padrões que eles têm que seguir para conduzir bem seu trabalho.	
AL3L	Eu pergunto aos empregados somente o que é absolutamente essencial.	

PARTE IV – DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Assinale as questões abaixo com um "X" dentro do retângulo correspondente e / ou complete, quando for o caso. Marque somente uma alternativa em cada questão.

Local	Sexo	Estado Civil	Tem filhos?
Cidade: _____ _____ _____ _____ _____ Estado: ____	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino ANO QUE NASCEU: _____	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Separado / Divorciado <input type="checkbox"/> Consensual (vive junto) <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Quantos? _____ Sua renda bruta mensal atual R\$ _____
Escolaridade			Em que grau você é responsável pela manutenção de sua família / dependentes em termos financeiros?
<input type="checkbox"/> Nunca estudou <input type="checkbox"/> Alfabetizado <input type="checkbox"/> Primário <input type="checkbox"/> Ginásio <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 2º Grau Completo <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-graduado			<input type="checkbox"/> Único responsável <input type="checkbox"/> Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa <input type="checkbox"/> Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa <input type="checkbox"/> Contribui apenas com uma pequena parte <input type="checkbox"/> Não tem nenhuma responsabilidade financeira
Você trabalha: <input type="checkbox"/> Na área judiciária <input type="checkbox"/> Na área administrativa <input type="checkbox"/> Outros _____ Há quanto tempo trabalha no TRT _____ ano (s) _____ mês (es)			Você tem função comissionada? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Exerce algum cargo de gestão ou liderança (coordenação, supervisão, gestão, direção ou outro similar) nessa organização? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

A próxima etapa deste estudo consiste em uma entrevista com alguns dos participantes da primeira etapa.

Podemos contar com a sua colaboração? Caso sim, preencha os dados abaixo para que possamos contatá-lo(a). Lembre que também nessa etapa você só responderá às perguntas que se sentir à vontade para responder e poderá desistir da participação a qualquer momento. Além disso, caso deseje, a entrevista poderá ser agendada fora do seu local de trabalho, em local e horário da sua conveniência.

Nome: _____

Telefone: _____ Email: _____

Obrigado!

A equipe de pesquisa