UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Dante Mantovani

A influência da Liderança Transformacional no grau de Comprometimento de profissionais da Geração Y

São Paulo

2019

Administração

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

DANTE MANTOVANI

A influência da Liderança Transformacional no grau de Comprometimento de profissionais da Geração Y

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Versão Corrigida

São Paulo

2019

Autorizo a divulgação deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte, com exceção dos conteúdos dos Apêndices C e D, baseados no instrumento MLQ 5X, cujos direitos autorais foram adquiridos por licença para o autor desta dissertação. A licença de uso permite a reprodução de cópias impressas previstas para a biblioteca e a banca examinadora, sem a divulgação dessas partes por meio eletrônico.

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Mantovani, Dante.
A influência da Liderança Transformacional no grau de Comprometimento de profissionais da Geração Y / Dante Mantovani. - São Paulo, 2019.
203 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Joel Souza Dutra .

1. Liderança. 2. Comprometimento Organizacional. 3. Geração Y. 4. Liderança Transformacional. 5. Liderança Transacional. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento: _____

Profa. Dra.

_____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Profa. Dra. _____

Instituição _____

Julgamento: _____

Profa Dra. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Aos meus pais, que transmitiram valores que moldaram meu caráter e sempre me estimularam pela busca permanente do conhecimento.

Aos meus professores que, ao longo de toda minha história de aprendizagem, me desafiaram a crescer como ser humano e como cidadão: desde os ensinos fundamental e médio no Colégio Augusto Laranja, aos professores da POLI Elétrica, da Boston College, da Psicologia da UNIP, do Mestrado na FEA, do programa de Pós em Administração de Empresas na FGV, dos programas de pós graduação da BSP, das capacitações da Idea9, e dos módulos da FIA. Trago comigo um pedacinho de cada um, de verdade.

Aos meus colegas de trabalho, de todas as empresas onde atuei, nas quais pude vivenciar, na prática, os desafios da liderança e, em especial, aos colegas da DorseyRocha Consulting, onde pude me aprofundar no estudo teórico e prático dos modelos de liderança por força da profissão de consultor de empresas.

A minha esposa, Gisele, mestranda junto comigo, por outra escola da USP, nessa mesma jornada dupla de profissional e estudante.

Às minhas fiéis companheiras de quatro patinhas, Lilika e Larinha, todos os dias proporcionando momentos de amor incondicional e de alegria no meu *home office*. Elas fazem parte da minha família “multi-espécie”.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Joel Dutra, que em todos os momentos, me inspirou com sua sabedoria. Mesmo com múltiplas atividades encontrou tempo para nossos encontros, incentivando-me a buscar os caminhos da linguagem acadêmica, da profundidade científica e orientando as escolhas mais importantes desse projeto.

À amiga Sofia Esteves, da Cia de Talentos, que me apoiou desde o primeiro momento neste projeto. À Danilca Rodrigues Galdini e ao Whalas de Almeida Rocha, da Cia de Talentos, por tornar esse projeto viável e escalável, atingindo uma quantidade significativa de pessoas que responderam à pesquisa.

Ao Professor Andre Fischer, a Vilma Caseiro, a Priscila Oliveira e a Rosemeire Navajas da FIA e ao Daniel Sgambatti da Kludo pelo apoio prestado na fase de validação do questionário.

À Elaise Rocha Lopes, pela presteza de encontrar as agendas dos professores e por me apoiar no ato de navegar pelos processos e rituais da FEA, garantindo que eu cumprisse todos prazos e formalidades.

Ao Professor Eric Bacconi Gonçalves, pelo auxílio na construção e análise dos modelos matemáticos e estatísticos deste trabalho.

“Cada geração se imagina mais inteligente do que a anterior

e com mais sabedoria do que a que virá depois dela.”

George Orwell

RESUMO

Neste trabalho, objetivou-se mensurar, empiricamente, os efeitos da liderança imediata sobre o grau de comprometimento de profissionais que pertencem à Geração Y brasileira, em seu ambiente de trabalho. Especificamente, buscou-se compreender a ação do Líder por meio da abordagem *Full Range* de Liderança, que envolve as componentes Transformacional, Transacional e Laissez-faire, e suas correlações com o Comprometimento Organizacional, bem como as relações entre o comprometimento, o desempenho, esforço adicional, satisfação, eficácia e desejo de permanência. Para isso, foi utilizado um instrumento para mensurar a percepção sobre a ação do líder e sobre o próprio grau de Comprometimento Organizacional, utilizando o método Survey. Foi obtida uma amostra tratada de 732 respostas válidas. Após a caracterização da amostra, procedeu-se a aplicação de técnicas estatísticas multivariadas de análise de dados, por meio do Modelo de Equações Estruturais (MEE). Encontrou-se que o líder que demonstra Estimulação Intelectual gera Comprometimento, entretanto, contrariamente ao esperado pela literatura, comprovou-se o líder que apresenta Influência Idealizada, também gera maior grau de Comprometimento. Não se comprovou a Consideração Individualizada e Motivação Inspiradora, componentes do modelo Transformacional, como preditores esperados do Comprometimento. Essa pesquisa também sugeriu que os profissionais da Geração Y que tendem a apresentar desempenho excelente são os que reportam que possuem uma forte ligação de simpatia e afetividade pela organização, se interessam pelos destinos da empresa, se apropriam dos objetivos da organização e tratam os problemas da empresa como se fossem seus. Por outro lado, o desempenho excelente desses profissionais não está necessariamente relacionado ao orgulho de dizer que faz parte, a encontrar significado pessoal em trabalhar na empresa, a falar bem da organização para os amigos, a inspirar o melhor de si e a identificar-se com os valores da organização ainda que esses fatores façam parte da mensuração do grau de Comprometimento.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, Liderança, Geração Y, Liderança Transformacional.

ABSTRACT

This study aimed to empirically measure the effects of immediate leadership on the degree of commitment of Brazilian Generation Y professionals in their work environment. Specifically, it was aimed to understand the Leader's action through the Full Range Leadership approach, which involves the Transformational, Transactional, and Laissez-faire components, and their correlations with Organizational Commitment, as well as the relationships between Commitment, Performance, extra effort, satisfaction, effectiveness and willingness to stay in the organization. In order to pursue this research, an instrument was used to measure the perception of the leader's action and the degree of organizational commitment, using the survey method. A sample of 732 valid responses was obtained. After characterization of the sample, multivariate statistical data analysis techniques were applied by means of the structural equation model (SEM). It was found that the Leader demonstrates Intellectual Stimulation generates Commitment, however, contrary to what was expected in the literature, it was observed that the Leader who demonstrate Idealized Influence, also generates a higher degree of Commitment. Individualized Consideration and Inspiring Motivation, components of the Transformational model and expected predictors of Commitment have not been proven. This research also suggested that Gen Y high performers are those who report that they have a strong connection of sympathy and affection for the organization, are interested in the company's destinies, take the organization's goals as their own, and address the organization's problems as their own. On the other hand, the excellent performance of these professionals is not necessarily related to the pride of saying they are part of the organization, finding personal meaning in working in the company, good word of mouth about the organization to friends, inspiring the best of oneself or identifying with the values of the organization, despite the fact that those factors are also part of the measurement instrument for the degree of Commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Leadership, Generation Y, Transformational Leadership.

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO 25

2. INTRODUÇÃO 27

3. OBJETIVO DA PESQUISA 31

3.1 Objetivo Geral 31

3.2 Objetivos Específicos 31

4. JUSTIFICATIVA 33

5. REVISÃO DA LITERATURA 35

5.1 Comprometimento Organizacional 35

5.1.1 Evolução dos estudos sobre os vínculos com a organização 35

5.1.2 Conceituação de Comprometimento 39

5.1.3 Semelhanças e diferenças entre Comprometimento e Engajamento 42

5.1.4 O Modelo Tridimensional de Comprometimento 44

5.1.5 Refinamento do Constructo Comprometimento 45

5.1.6 Mensuração do comprometimento. 51

5.2 O fenômeno da Liderança 55

5.2.1 Aspectos históricos sobre o estudo do fenômeno da Liderança 57

5.2.2 Estudos contemporâneos sobre o fenômeno da Liderança 68

5.3 A Geração Y 81

5.3.1 Aspectos sobre o estudo geracional 81

5.3.2 A Geração Y coexistindo com outras no mercado de trabalho 85

5.3.3 A Geração Y no contexto brasileiro 88

6. MODELO DA PESQUISA 95

7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 99

7.1 Delineamento da pesquisa 99

7.2 Modelo conceitual 99

7.3 Definições Operacionais 101

7.4. Instrumento de coleta de dados 101

7.5 Procedimento de coleta de dados 104

7.5.1 Pré-teste 105

7.5.2 Amostragem 106

8. METODOLOGIA DE ANÁLISE 109

8.1 Procedimento para tratamento dos dados 109

8.2 Técnicas para análise de dados 110

8.3 Ferramentas de análise de dados 114

9. ANÁLISE DOS RESULTADOS 115

9.1 Perfil demográfico dos respondentes 115

9.2 Perfil da empresa na qual os respondes trabalham 122

9.3 Modelagem por Equações Estruturais 126

9.3.1 Modelo de Mensuração ajustado 126

9.3.2 Consistência interna e qualidade estatística do modelo 131

9.3.3 Análise do modelo estrutural 132

9.3.4 Análises de multicolinaridade, validade preditiva e adequação 133

9.3.5 Análise dos pesos de cada construto no modelo 135

9.4 Influência das variáveis de controle 138

9.5 Avaliação das hipóteses de pesquisa 148

10. CONCLUSÕES 153

10.1 Discussão dos Resultados 153

10.2 Implicações Gerenciais 155

10.3 Limitações e contribuições para trabalhos futuros 157

10.4 Considerações finais 159

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 161

APÊNDICE A 181

APÊNDICE B 191

APÊNDICE C 193

APÊNDICE D 197

APÊNDICE E 198

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo da evolução do conceito de comprometimento 38

Quadro 2 –conceituações utilizadas para definir o Comprometimento..... 40

Quadro 3 – Diferenças entre Comprometimento e engajamento. 43

Quadro 4 – Conceituações de Entrincheiramento e Consentimento Organizacional. 45

Quadro 5 – Assertivas para todas as bases do Comprometimento Organizacional..... 51

Quadro 6 – Resumo das abordagens do fenômeno da Liderança..... 79

Quadro 7 – Diferenças empíricas entre gerações. 86

Quadro 8 – Desenho metodológico do estudo a partir dos objetivos propostos 100

Quadro 9 – Assertivas para mensuração do Comprometimento Organizacional. 102

Quadro 10 – Variáveis de controle. 104

Quadro 11– Ajustes nas assertivas do instrumento MLQ 5X 106

Quadro 12 – Tipos de Variáveis – VO, VL, VI, VD..... 112

Quadro 13 – Técnicas estatísticas utilizadas 113

Quadro 14 – Efeito das variáveis de controle: Tempo de Empresa..... 138

Quadro 15 – Efeito das variáveis de controle: Grau de Instrução 139

Quadro 16 – Efeito das variáveis de controle: Renda 139

Quadro 17 – Efeito das variáveis de controle: Gênero..... 140

Quadro 18 – Efeito das variáveis de controle: Porte da Empresa 140

Quadro 19 – Efeito das variáveis de controle: Setor 141

Quadro 20 – Efeito das variáveis de controle: Região Geográfica..... 141

Quadro 21 – Efeito das variáveis de controle: Cargo..... 142

Quadro 22 – Efeito das variáveis de controle: Área de Atuação..... 142

Quadro 23 - Correlação entre Desempenho e Assertivas para o Comprometimento 143

Quadro 24 – Comparação de médias entre Desempenho e a Liderança Transformacional145

Quadro 25 - Comparação de médias entre Desempenho e a Liderança Transacional 146

Quadro 26 - Médias por grupo – tempo desejado de permanência por assertiva 147

Quadro 27 – Avaliação das hipóteses de pesquisa: H1 148

Quadro 28 – Avaliação das hipóteses de pesquisa: H2 149

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Em qual ano você nasceu? 115

Tabela 2 – Você é: 116

Tabela 3 – Você se identifica com o seu sexo de nascimento? 116

Tabela 4 – Sobre a sua orientação sexual, você se considera: 116

Tabela 5 – Estado civil 117

Tabela 6 – Tem filhos? 117

Tabela 7 – Qual o seu grau de instrução? 117

Tabela 8 – Você está na condição de Pessoa com Deficiência (PcD)? 118

Tabela 9 – Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? 118

Tabela 10 – Você trabalha em qual estado? 119

Tabela 11 – Qual o cargo você ocupa na empresa atualmente? 120

Tabela 12 – Qual a área em que você trabalha na empresa? 120

Tabela 13 – Assinale a faixa mais próxima do seu salário bruto: 121

Tabela 14 – Qual foi o resultado de sua última avaliação de desempenho ou feedbacks? 121

Tabela 15 – Por quanto tempo mais você ficaria nesta empresa? 122

Tabela 16 – Qual é o setor? 123

Tabela 17 – Qual o número aproximado de funcionários da empresa? 123

Tabela 18 – Qual o seu vínculo com a empresa? 124

Tabela 19 – Foco está nos próprios interesses mais do que os interesses da coletividade. 124

Tabela 20 – Atua-se de maneira ética. 124

Tabela 21 – Nossos líderes se mostram comprometidos com a melhoria da sociedade. ... 124

Tabela 22 – Não há outra ambição que não seja gerar lucros 125

Tabela 23 - Como você descreveria o grau de diversidade? 125

Tabela 24 - Como você descreveria o grau de diversidade? 125

Tabela 25 – Variância Média Extraída (AVE) de cada constructo 128

Tabela 26 – Variância Média Extraída (AVE) de cada constructo no modelo reduzido ... 131

Tabela 27 – Indicadores de Consistência Interna 132

Tabela 28 – Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2) 133

Tabela 29 – Fator de inflação de variância (VIF) 134

Tabela 30 – Indicador de Validade Preditiva (Q^2) e Tamanho do efeito (f^2) 135

Tabela 31 – Valores de p para as relações entre variáveis 136

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de rotatividade descontada dos celetistas segundo faixa etária Brasil 27

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991)..... 42

Figura 2 – Síntese do conceito unidimensional de comprometimento organizacional. 50

Figura 3– O Grid Gerencial 62

Figura 4 – O modelo de Liderança Situacional II®. 64

Figura 5 – Liderança Transacional e Transformacional versus efetividade e atividade 74

Figura 6 – O efeito aditivo da Liderança Transformacional. 75

Figura 7 – Tipos de organização versus Interação Intergeracional 92

Figura 8 – Diagrama esquemático das variáveis de pesquisa e hipóteses. 97

Figura 9 – Evolução da coleta de respostas: respondentes x data da coleta. 107

Figura 10 – Primeiro modelo ajustado por Equações Estruturais 127

Figura 11 – Modelo final ajustado por Equações Estruturais..... 130

1. APRESENTAÇÃO

Tenho observado jovens que trabalham em organizações, seja em sala de aula como professor, seja nos treinamentos realizados em empresas. Como professor, em conversas informais com alunos que estão em seu início de carreira, recebo pedidos de orientação para algumas questões ou angústias. Não é incomum ouvir indagações do tipo:

"Será que estou na melhor organização para mim ou deveria buscar outra coisa que possa me sentir mais realizado?"

"Adoro o trabalho que faço, mas não estou lidando bem com a falta de feedback que tenho do meu chefe."

"Não estou vendo sentido em ficar muito tempo onde estou. Tenho planos para um dia ser 'dono do meu nariz', ter meu próprio negócio."

"Não estou me desenvolvendo tão rápido o quanto gostaria aqui nessa empresa."

Questões como estas, me instigam a estudar com mais profundidade sobre a forma como essas pessoas vinculam-se à organização. Outro ponto que tem me chamado a atenção é a relação desses jovens com seus líderes e como essa relação marca (ou não) a opinião que cada um forma sobre a empresa em que trabalha.

Como consultor, ao trabalhar com desenvolvimento de lideranças, tenho notado como novos líderes tem aprendido a influenciar positivamente suas equipes, por meio de um processo empírico de testar e aprender novos estilos de atuar, experimentando primeiro novos comportamentos em sala de aula. Dentre os diversos modelos de liderança que utilizo em atividades de capacitação, tive muito contato com os modelos do Grid Gerencial de Blake e Mouton e a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard. Ambos modelos serão detalhados no decorrer desta dissertação.

Um fato curioso: tive a oportunidade de criar um encontro informal com Ken Blanchard, em 2010, durante o congresso da ASTD em Chicago e foi quando aproveitei para perguntar, diretamente a

ele, como o modelo de Liderança Situacional se relacionava com o estilo do Grid Gerencial (9,9) prescrito por Blake e Mouton. Blanchard respondeu que o líder com atitude (9,9) possui desenvolvidos ambos os eixos de comportamento prescritos na Liderança Situacional, ou seja, é capaz de ser diretivo e ao mesmo tempo apoiador, sabendo quando e como utilizar qualquer combinação desses eixos, formando o estilo mais adequado para lidar com cada situação. Aquele momento foi um *insight* para mim, como se algo que estivesse nebuloso na minha mente subitamente passasse a fazer sentido. Experienciei outros *insights*, aqui no mestrado da FEA, ao longo dos estudos nas matérias as quais cumpri, com grandes mestres que me ajudaram a começar a montar as "peças soltas" de conceitos que aprendi, mas que, antes, não conseguia juntar em um todo coerente e conceitualmente sólido.

Um desses *insights*, veio ao estudar com mais profundidade um modelo de liderança que conheci durante o percurso do mestrado na USP, chamado Liderança Transformacional, que será abordado ao longo deste trabalho e que, de certo modo, incorpora parte de vários outros modelos que o antecederam.

Outro ingrediente que emerge nas conversas, tanto com os alunos quanto com participantes das sessões de aprendizagem nas empresas, é a crise dos vínculos que essas pessoas estabeleceram com a organização, bem como a dificuldade de optar pelas diversas oportunidades que surgem ao longo da carreira. Encontrei respaldo para essas questões na pesquisa Carreira dos Sonhos (2017) publicada pela consultoria Cia de Talentos. Segundo a pesquisa, menos de 73% dos respondentes jovens faria algo de diferente se o dinheiro não fosse uma preocupação e 66% deles estaria disposto a experimentar novos modelos de trabalho, na busca por flexibilidade, autonomia e responsabilidade pela própria carreira. Esta pesquisa abrangeu várias gerações, inclusive as que pertencem à chamada "Geração Y", pessoas nascidas na década de 1980, no Brasil a partir de 1986, e que estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho brasileiro e mundial.

Essa geração de profissionais, objeto de estudo neste trabalho, foi pesquisada no contexto brasileiro, no que tange as relações com a liderança imediata e as influências desta relação com o grau de Comprometimento.

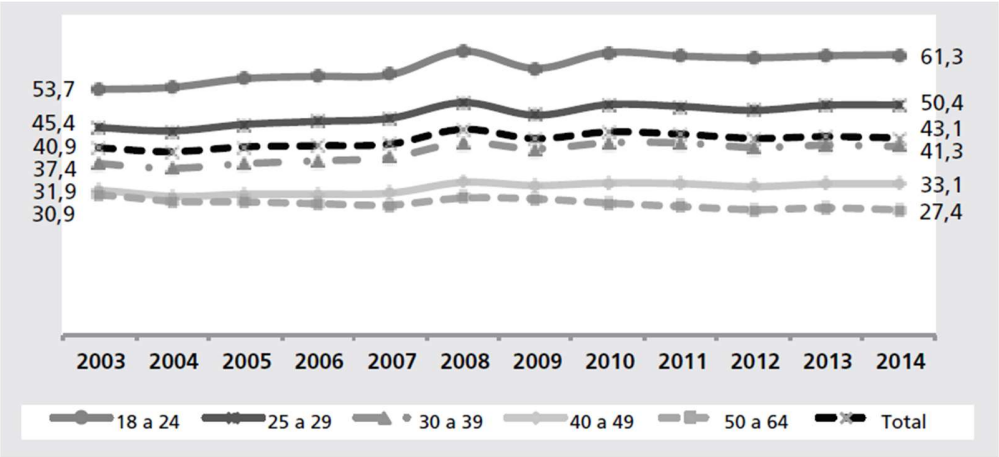
2. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está em permanente movimento de evolução, não apenas no Brasil mas também em outros países, tanto por conta das pressões competitivas e transformações que as organizações vêm passando, quanto pelas questões que caracterizam a demografia de cada país e cada região.

No Brasil, a estrutura demográfica está em processo de significativas mudanças, em especial, com relação ao fenômeno do envelhecimento acelerado e a redução na taxa de crescimento populacional (Stampe, Porse & Portugal, 2011 citado por Silva, Dutra, Veloso, Fischer & Trevisan, 2015). Isso se reflete no mercado de trabalho, levando as empresas a concentrarem-se na retenção de pessoas e a criarem mecanismos para transferir o conhecimento dos profissionais que pertencem as gerações mais antigas e que cedo ou tarde entrarão em fase de aposentadoria, para os membros mais jovens (Shore, Chung-Herrera, Dean, Jung, & Singh, 2009, citado por Silva et al. 2015).

Outra questão importante no contexto brasileiro é a rotatividade dos profissionais das novas gerações. Segundo análise do Dieese (2016), o fenômeno da rotatividade tem atingido sistematicamente com mais intensidade os profissionais jovens, conforme sugere o gráfico 1:

Gráfico 1 – Taxa de rotatividade descontada dos celetistas segundo faixa etária Brasil



Fonte: Elaborado pelo DIEESE, com dados da MPTS e Rais.

Uma análise por faixa etária evidencia que, no ano de 2014, os jovens que pertenciam à faixa etária de 18 a 24 anos, quando comparados com as pessoas dessa mesma faixa etária em 2007,

experimentaram uma rotatividade aproximadamente 15% maior. Esse fato, sugere que o crescimento da rotatividade do mercado de trabalho pode ter sido experienciado e marcado de maneira diferente os jovens de 18 a 24 anos em 2014, em relação aos outros jovens que estavam no mercado sete anos antes.

Este é apenas um dos fatores experienciados de maneira diferente por jovens que viveram em épocas diferentes e que pode moldar, de certa forma, a visão de mundo dessas pessoas. É neste ponto que se insere a questão das diferenças geracionais, um dos objetos de pesquisa do meio acadêmico, abordado a partir de diferentes recortes conceituais.

Segundo Silva (2013), é frequente encontrar artigos sobre pesquisas relacionadas as diferenças geracionais por estudiosos que atuam no eixo EUA - Europa Ocidental. Nestas pesquisas, quase sempre se consideram definições e recortes temporais entre gerações baseados no referencial norte-americano, comumente aceito. Entretanto, o autor constata que tais definições não podem ser generalizadas se consideramos os eventos históricos, políticos, culturais e tecnológicos de países fora desse eixo - como é o caso do Brasil - sob pena de tornar as definições conceituais de gerações pouco consistentes, bem como a sua respectiva operacionalização.

Silva (2013) constata em sua tese de doutorado, a partir de dados empíricos, que, diferentemente da delimitação temporal tipicamente aceita para Geração Y - pessoas nascidas entre 1980 a 1991 - no Brasil essa delimitação se torna consistente se consideramos os nascidos a partir de 1986. Silva (2013) analisa que esse resultado é influenciado pelo contexto de Brasil, em que se destacam as profundas mudanças nas sociedades advindas do ressurgimento do regime democrático no país e a adoção cotidiana da internet e das tecnologias de computação e comunicação.

Para Silva (2013), as pessoas nascidas a partir de 1986 cresceram inseridas em um recorte específico da história brasileira e tiveram a oportunidade de ingressar em um mercado de trabalho aquecido, por conta da retomada da economia nos anos 2000. É nesse contexto que essas pessoas, também denominadas por geração Millennials (Lipkin & Perrymore, 2010), tiveram suas crenças, valores e noções de mundo forjadas. Essas características de uma geração, ainda que não possam

ser tomadas como rótulos ou como regras, podem impactar a forma como essas pessoas se vinculam ao trabalho, o que interessa a esse estudo.

Diversas linhas teóricas e abordagens tem contribuído para entender esses vínculos, no que se refere aos fatores desencadeadores, as consequências e a própria natureza de constructos, como os citados por Siqueira e Gomide Jr. (2014): Comprometimento, Envolvimento, Identificação, Percepção de Justiça, Reciprocidade, Suporte, Centralidade, Apego.

Para Bastos, Rodrigues, Moscon, Costa e Silva (2014), o conceito de Comprometimento tem predominado nos estudos acadêmicos. O interesse em estudá-lo pode ser creditado, em alguma medida, às evidências que o grau Comprometimento pode, segundo as autoras, influenciar tanto no desejo da pessoa exercer esforços e empregar recursos em benefício da organização, quanto na redução das taxas de rotatividade e na intenção de sair da organização - e até mesmo na frequência de faltas ao trabalho.

Em que pese os avanços que a pesquisa neste campo de estudos vem obtendo, ainda existem controvérsias em torno do conceito de Comprometimento Organizacional. Dentre as sugestões de refinamento propostas, destaca-se a de um grupo de pesquisadores brasileiros (Bastos et al., 2009). Os autores propõem que o Comprometimento se restrinja a apenas uma dimensão, a da sua base afetiva, que liga o indivíduo à organização por meio do compartilhamento de valores e objetivos, mediando comportamentos de contribuição ativa para o alcance das metas organizacionais.

A delimitação de conceito de Comprometimento Organizacional, com foco unidimensional em sua base afetiva, depende de novas investigações que se proponham a analisar seus antecedentes, consequentes e correlatos, para maior refinamento.

Nesse sentido, entende-se que a liderança, dentre todos os fenômenos que podem interferir no estabelecimento de vínculos, se destaca por conta de ser o líder o mediador dos processos organizacionais com sua equipe, como um antecedente ao comprometimento:

> “Destacamos [dentre os antecedentes proximais] o papel da liderança imediata que, além de

> promover um maior envolvimento por meio de uma gestão aberta a comunicação, participação do empregado e feedbacks, tem o poder de influenciar a percepção de justiça e suporte organizacional." (Bastos et al., 2014 p. 295)

Torna-se oportuno analisar as abordagens a respeito da forma de atuação da liderança e suas relações com o comprometimento das pessoas que atuam nas respectivas equipes. É nessa intersecção, entre os fenômenos que traduzem o modo como as pessoas da Geração Y se vinculam às organizações e o fenômeno da liderança que esta dissertação se insere.

Nas seções a seguir, serão detalhados os objetivos pretendidos, os fundamentos teóricos que servem de base à essa investigação e a metodologia utilizada. Ao final, serão apresentadas as análises, principais conclusões, as limitações desse estudo e as possibilidades de futuros trabalhos dentro deste campo do conhecimento.

3. OBJETIVO DA PESQUISA

3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar a influência da Liderança Transformacional no Comprometimento Organizacional de profissionais da Geração Y no ambiente de trabalho.

3.2 Objetivos Específicos

Para atingir tal objetivo, colocam-se os seguintes objetivos específicos:

- Compreender o quanto a percepção da Geração Y sobre a liderança se enquadra na abordagem Transformacional, comparando-a com a Transacional e Laissez-faire;
- Mensurar o grau de Comprometimento Organizacional desses profissionais;
- Identificar as correlações entre o processo de Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-faire e o grau de Comprometimento Organizacional de profissionais que pertencem à Geração Y;
- Identificar aspectos de liderança que possam ter algum grau de influência no Comprometimento Organizacional de profissionais que pertencem à Geração Y;
- Analisar as relações entre o grau de Comprometimento e as percepções do empregado, no que se refere ao próprio esforço, desempenho, satisfação e desejo de permanência.

4. JUSTIFICATIVA

Para Edmunds e Turner (2005), determinadas gerações de profissionais podem transformar sobremaneira o mundo do trabalho, ou então serem passivas às mudanças impostas, de modo que, sociedade e indivíduos são, ao mesmo tempo, sujeitos e objetos de mudanças.

As experiências vividas por esses trabalhadores nos anos de juventude, como a rotatividade no emprego, tendem a moldar a maneira como um conjunto de indivíduos vão perceber e filtrar o que observam em seu contexto e a maneira como formarão sua visão própria de mundo (Edmunds & Turner, 2005).

Essas experiências formativas determinarão aquilo que o indivíduo considera importante para pautar suas decisões, ou seja, seus valores, e por consequência, as formas como escolhe se relacionar com a organização e se vincular a ela.

Dentre as formas de vínculo, o comprometimento tem sido "um dos constructos mais frequentemente examinados no estudo dos fenômenos organizacionais" (Klein, Molloy, & Cooper, 2013) e ligado às relações entre os atores envolvidos em torno de metas, missão, valores e objetivos comuns, motivação e desempenho.

Armstrong (2011, citado por Silva, Dutra, Veloso, Fischer, & Trevisan, 2015) indica que os trabalhadores de determinadas gerações reagem de maneiras diferentes às práticas de gestão de pessoas e isso influencia no ponto em que se sentem comprometidos com a organização. O autor afirma que um ambiente de trabalho favorável e inspirador pode influenciar no grau de comprometimento.

Entretanto, o ambiente de pesquisa tem sido marcado por controvérsias quanto ao próprio conceito de Comprometimento e quanto as formas mais adequadas de gerenciá-lo (Bastos, et al., 2014). Esse trabalho busca ampliar o corpo de conhecimento sobre o grau de comprometimento que os profissionais da Geração Y estabelecem com suas organizações empregadoras, com foco em buscar possíveis relações entre estes e o estilo de liderança de seus supervisores imediatos.

5. REVISÃO DA LITERATURA

Nas sessões a seguir serão abordados os principais conceitos que fundamentam esta dissertação: o Comprometimento Organizacional, como uma das formas de vínculo, e como ele vem evoluindo a partir da proposição de novos conceitos, o fenômeno da liderança, contemplando a evolução histórica do conceito, o estágio atual de pesquisa na área e o modelo Transformacional. Por fim serão analisadas as relações entre os fenômenos da liderança e dos vínculos com a organização, sob a ótica dos profissionais que pertencem à geração Y.

5.1 Comprometimento Organizacional

5.1.1 Evolução dos estudos sobre os vínculos com a organização

Pesquisados há mais de 50 anos, o constructo do Comprometimento e seus correlatos vêm passando por um processo evolutivo. Klein, Molloy e Cooper (2013) desenham uma perspectiva histórica sobre essa evolução, ainda que não exaustiva, marcada por décadas.

Até 1960, os estudos sobre o Comprometimento estavam mais restritos aos campos da psicologia e sociologia, e praticamente ausentes da literatura sobre o ambiente de trabalho.

Nas décadas de 1960 em 1970 o tema começa a receber considerável atenção dos pesquisadores do campo organizacional. Dentre os avanços desta época, Moscon (2013) destaca o trabalho de Kanter (1968), que, a partir dos estudos sobre os "side-bets" de Becker (1960), define o Comprometimento como a dedicação de um membro da organização em sobreviver ou continuar na mesma para evitar que perca os investimentos e sacrifícios já feitos para manter-se ali. Para Becker (1960) os "side-bets" são entendidos como um investimento que o sujeito faz, durante sua permanência na organização, e que o torna preso a um curso de ação. Por exemplo, o sujeito avalia a mudança de ambiente ou atividade como um esforço extra de adaptação, uma possível perda de status, de imagem pessoal, da capacidade de ascensão no curto prazo, o custo da reconstrução da rede de relacionamentos, dentre outras. Essas perdas, para Becker (1960), podem não ser conscientes e não atuam de maneira isolada, e sim de forma multifacetada na análise da situação.

Entre as décadas de 1970 e 1980, pesquisadores avançaram os estudos a partir de perspectivas atitudinais e modelos de antecedentes e consequentes, e é quando são publicados os primeiros instrumentos de medida. Foi nesta época que o constructo do Comprometimento Organizacional emergiu e ganhou aceitação como uma variável importante, tanto para ser mensurado como para, de maneira ainda incipiente, ser influenciado pelos gestores.

Um dos estudos clássicos dessa época, segundo Moscon (2013) foi conduzido por Mowday, Steers e Porter (1979) a partir do entendimento do Comprometimento de maneira distinta ao entendimento de Kanter (1968, citado por Moscon, 2013), como um apego psicológico, uma força referente a uma identificação individual e um envolvimento afetivo em uma organização proveniente de experiências positivas. O instrumento que esses autores elaboraram - *Organizational Commitment Questionnaire* ou OCQ - inclui determinação de motivação, intenção de pertencer e identificação com a organização e foi largamente utilizado em pesquisas em diversos países. Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) traduziram e validaram esse instrumento para o contexto brasileiro.

Merecem destaque nesta época outras abordagens para o entendimento do comprometimento, dentre elas a dos autores japoneses Marsh e Mannari (1977, citado por Meyer & Allen, 1991), que descrevem o empregado comprometido como "alguém que considera moralmente correto permanecer na empresa, independentemente do nível de status ou satisfação proporcionado pela empresa ao longo do tempo." (Marsh & Mannari, 1977, p.59)

No período entre 1980 e 2000, diversos trabalhos buscaram explicar, por caminhos cognitivos, a formação do Comprometimento e seus influenciadores.

Na mesma linha de Marsh e Mannari, Wiener (1982, citado por Meyer & Allen, 1991) define Comprometimento como "uma pressão normativa totalmente internalizada, voltada para atender os interesses e objetivos organizacionais, algo que o indivíduo acredita que é correto e moralmente certo fazer." (Wiener 1982, p.421). Este entendimento do comprometimento como obrigação foi uma abordagem que recebeu menor grau de atenção, segundo Meyer e Allen (1991). Esses autores se propõem a avançar em busca da simplificação e abrangência do conceito e publicam um trabalho

seminal no qual introduzirem a tipologia tridimensional do Comprometimento, em suas bases afetiva (desejo de permanecer), normativa (obrigação de permanecer) e instrumental ou de continuidade (necessidade de permanecer) (Meyer & Allen, 1991). O modelo tridimensional se tornou predominante no estudo do Comprometimento no ambiente de trabalho.

Pesquisadores como Meyer e Herscovitch (2001), continuam empreendendo esforços na direção de trazer mais precisão conceitual, integração e articulação com outros conceitos como identificação e motivação. Uma das tendências, segundo Klein et al. (2013), é o reconhecimento e distinção dos múltiplos Comprometimentos presentes no ambiente organizacional, e as tentativas de entender os mais relevantes alvos de Comprometimento para os diferentes tipos de profissionais, em função da natureza do trabalho e das relações.
O quadro 1 sintetiza a evolução do conceito de Comprometimento.

Quadro 1 – Resumo da evolução do conceito de comprometimento

Até 1960	Os estudos restritos aos campos da psicologia e sociologia, e pouco presentes na literatura sobre o ambiente de trabalho, entretanto serviram de base para os estudos de múltiplas bases de comprometimento.	Simon, Smithburg e Thompson (1950) distinguiram a diferença entre comprometimento com a organização e comprometimento com os valores, políticas e objetivos da organização. Whyte (1956) examinou a lealdade como fator de pertencimento .
Entre as décadas de1960 e 1970	O tema do Comprometimento começa a receber considerável atenção dos pesquisadores do campo organizacional.	Becker (1960) conceitua os "side-bets" entendidos como um investimento que o sujeito faz e que o torna preso a um curso de ação. Kanter (1968) partir dos estudos de Becker (1960), define o Comprometimento como a dedicação de um membro da organização em sobreviver ou continuar na mesma para evitar que perca os investimentos e sacrifícios já feitos para manter-se ali.
Entre as décadas de 1970 e 1980	Nesse período, pesquisadores avançaram os estudos a partir de perspectivas atitudinais e modelos de antecedentes e consequentes, e é quando são publicados os primeiros instrumentos de medida. Foi nesta época que o constructo do Comprometimento Organizacional emergiu e ganhou aceitação como uma variável importante, tanto para ser mensurado como para, de maneira ainda incipiente, ser influenciado pelos gestores.	Mowday, Steers & Porter (1979) definem o Comprometimento de maneira distinta ao entendimento de Kanter (1968), como um apego psicológico, uma força referente a uma identificação individual e um envolvimento afetivo em uma organização proveniente de experiências positivas e criam o instrumento OCQ. Borges-Andrade, et al, (1989) traduziram e validaram esse instrumento para o contexto brasileiro. Marsh e Mannari (1977) descrevem o empregado comprometido como alguém que considera moralmente correto permanecer na empresa.
Período entre 1980 e 2000	Diversos trabalhos buscaram explicar, por caminhos cognitivos, a formação do Comprometimento e seus influenciadores.	Wiener (1982) define Comprometimento como uma obrigação moral totalmente internalizada, voltada para atender os interesses e objetivos organizacionais. Meyer e Allen (1991) publicam um trabalho seminal no qual introduzirem a tipologia tridimensional do Comprometimento. O modelo tridimensional se tornou predominante no estudo do Comprometimento no ambiente de trabalho.
A partir de 2000	Pesquisadores continuam empreendendo esforços na direção de trazer mais precisão conceitual, integração e articulação com outros conceitos como identificação e motivação.	Uma das tendências, segundo Klein et al. (2013), é o reconhecimento e distinção dos múltiplos Comprometimentos presentes no ambiente organizacional, e as tentativas de entender os mais relevantes alvos de Comprometimento para os diferentes tipos de profissionais, em função da natureza do trabalho e das relações.

Fonte: quadro elaborado pelo autor.

5.1.2 Conceituação de Comprometimento

Ao longo de mais de meio século de pesquisas, muitas definições e conceituações do Comprometimento emergiram. Klein et al. (2013) apresentam um mapeamento didático de oito principais tipos distintos de conceituação do Comprometimento. Os autores oferecem uma perspectiva de análise revelando as definições que misturam ou sobrepõem o Comprometimento com seus antecedentes ou consequentes, separando-os em três categorias, conforme o quadro 2.

Em que pese o significativo volume de trabalho de pesquisa ao longo de décadas, a produção acadêmica sobre o constructo está, na perspectiva de Moscon (2013), em um estágio onde ainda é marcada por redundância, imprecisão e alargamento excessivo do conceito, portanto ainda não foi capaz de chegar a consensos e esclarecimentos definitivos.

Bastos et al. (2014) reconhecem que, dentre os modelos que se tornaram referência atualmente no estudo de organizações, continua em destaque o tridimensional, proposto por Meyer e Allen. A essência do modelo, segundo os autores está na ideia que o Comprometimento pode ser expresso a partir do que denominam por estados psicológicos, também chamados como bases.

Quadro 2 –conceituações utilizadas para definir o Comprometimento.

Tipo de sobreposição	*Conceituação*	*Definição*	*Pesquisadores citados*
Sem sobreposição	Como atitude	Definida como o grau orientação para o trabalho ou para uma determinada vocação.	Solinger, van Olffem e Roe (2008), Chusmir (1982), Blau (1985), Ajzen e Fishbein (2000), Eagly e Chaiken (1998) Petty, Wegener e Fabrigar (1997)
	Como força	Estado psicológico ou grau de ligação entre o indivíduo e um curso de ação relevante a um ou mais objetivos. Pressupõe a existência de uma pressão intangível criada pelos antecedentes do comportamento que liga o indivíduo ao objeto.	Meyer e Allen (1991), Meyer e Herscovitch (2001), Sholl (1981), Brown (1996).
	Como elo	Estado psicológico que reflete o quanto o indivíduo está ligado à organização: carreira, ao sindicato, a unidade de trabalho, às atividades de trabalho, às pessoas da equipe, aos objetivos, aos movimentos de mudança ou programas específicos, dentre outros.	Buchanan (1974), O'Reilly e Chatman (1986) Mathieu e Zajac (1990), Becker, Billings, Eveleth e Gilbert (1996), Darden, Hampton e Howell (1989), Sjoberg e Sverke (2001), Mueller e Lawler (1999), Rubsbult e Farrell (1983), Pearce e Herbick (2004), Locke, Lathem e Erez (1988), Neubert e Cady (2001).
Sobreposto com antecedentes	Como investimento e trocas	Obrigação de reciprocidade por ter recebido algo de valor ou de que os investimentos feitos seriam perdidos se não for mantido o curso de ação (side bet).	Becker (1960), Kiesler (1971) Salanik (1977), Bielby (1992), Hrebiniak e Alutto (1972), Kanter (1968), Staw (1981), Angle e Perry (1981), Gaertner e Nollen (1989), Eisemberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990), Yoon e Thye (2002).
	Como identificação ou internalização	Processo de identificação com um comportamento, papel, valor, objetivo ou a instituição em si.	Porter , Steers, Mowday,e Boulian (1974) Mowday et al. (1982), Sheldon (1971), Bielby (1992), Aranya, Pollock e Amernic (1981), Colarelli e Bishop (1990), Fukami e Larson (1984), McElroy Morrow, Laczniak (2001), Van Dick, Becker e Meyer (2006), Meyer, Becker e Van Dick (2006), Riketta (2005), Mael e Tetrick (1992), Van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ (2004), Mael e Ashforth, (1992), Van Knippemberg e Van Schie (2000)
	Como congruência	As vezes descrito como a congruência de valores e objetivos	Etzioni (1961), Porter et al. (1974), Mowday, Porter e Steers (1982), O'Reilly e Chatman

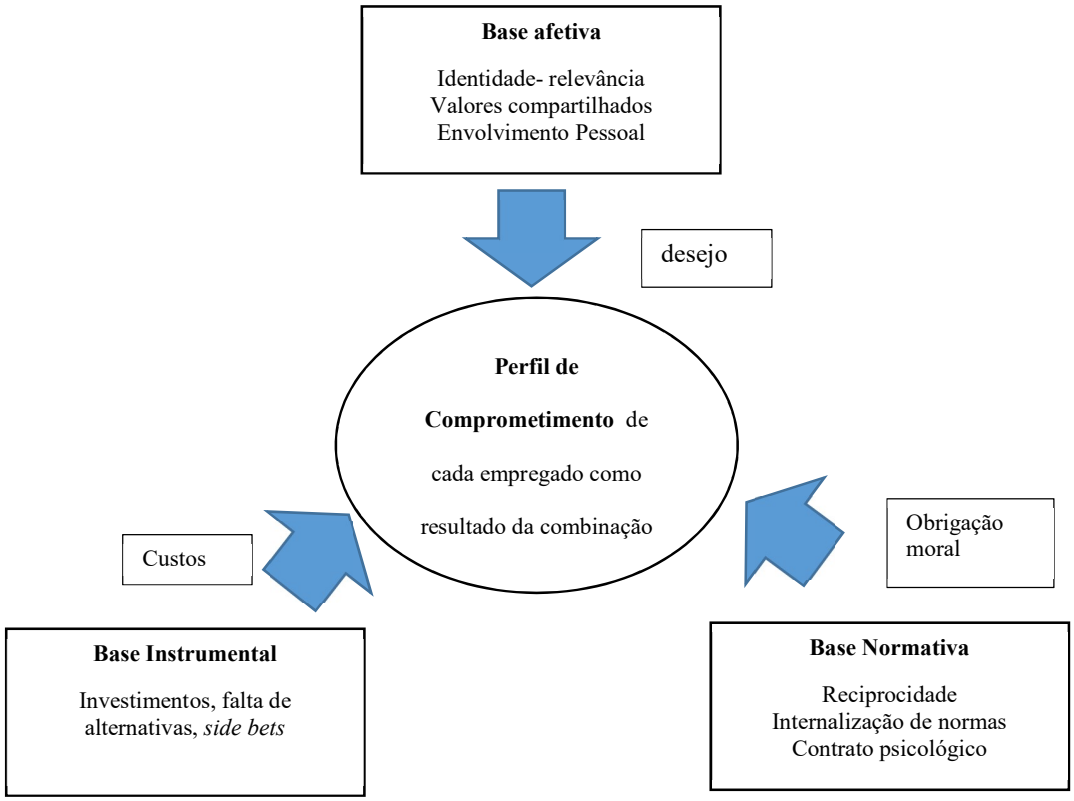
		do indivíduo e os da organização. Congruência é parte do que caracteriza ou parte do processo que cria Comprometimento.	(1986), Jauch, Glueck e Osborn (1978), Gordon, Philpot, Burt, Thompson e Spiller (1980).
Sobreposto com consequentes	Como motivação	Desejo de empreender esforços ao longo do tempo ou empregar recursos em prol de uma organização, equipe, carreira.	Pinder (1998), Wierver (1982), Carson e Bedeian (1994), Colarelli e Bishop (1990), Hall (1971), Weissbein, Plamondon e Ford (1999), Conner e Patterson (1982), Bishop e Scott (2000).
	Como permanência	Desejo de continuidade, manter-se em um determinado curso de ação ou organização, ou não querer desviar-se desse curso ou sair da organização.	Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), Mathieu e Zajac (1990), Mowday et al. (1982).

Fonte:quadro elaborado pelo autor com base em Klein et al. (2013) p.8-16

Assim o trabalhador permaneceria ativamente na organização por que gosta, compartilha valores e se identifica, o que caracteriza a base afetiva; por calcular que outras alternativas levariam a perdas (por exemplo, esforços para se adaptar a novos ambientes, formar novas redes de relacionamento, perdas salariais, dentre outras), o que caracteriza a base de continuação ou instrumental; ou pela necessidade ou sentimento de dever de retribuir o suporte recebido da organização, o que caracteriza a base normativa. Essas bases atuam como forças, de forma isolada ou combinada, para influenciar o grau de Comprometimento, conforme a Figura 1.

Para Bastos et al. (2014), o modelo clássico proposto constituído pelas três bases, ainda hoje é o mais difundido, aceito e criticado, impulsionando os estudos dos últimos 20 anos. Em que pese a ampla aceitação desse modelo, ainda não se chegou a um estágio de consenso nessa área.

Figura 1 – Modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991)



Fonte: adaptado de Meyer e Herscovitch (2001) a partir do entendimento do Comprometimento como resultado da combinação de bases ou estados psicológicos que ligam o indivíduo a um curso de ação de relevância para atingir um ou mais objetivos (sociais ou não sociais) – dentre os quais a organização.

5.1.3 Semelhanças e diferenças entre Comprometimento e Engajamento

Vale aqui ressaltar outro ponto, que também pode causar alguma confusão: o uso dos termos Comprometimento e Engajamento como sinônimos. Albrecht e Dineen (2016) procuram jogar luz sobre esse tema, analisando a produção científica sobre ambos constructos os comparando em uma série de dimensões. Uma vez que não faz parte desta proposta uma análise mais aprofundada do conceito de engajamento, serão elucidadas as principais semelhanças e diferenças. Para os autores, embasados por extensa revisão da literatura, as similaridades no fato de que ambos constructos estão associados a estados psicológicos positivos e que são adaptativos para o bem-estar e o desempenho do trabalhador; ambos são descritos nas pesquisas por componentes afetivos, cognitivos e comportamentais; e envolvem identificação com o trabalho e com a organização. Por

outro lado, os autores relacionam as principais diferenças segundo as dimensões, expressas no Quadro 3.

Quadro 3 – Diferenças entre Comprometimento e engajamento.

Dimensão	**Comprometimento**	**Engajamento**
Objeto do estado psicológico	O Comprometimento Organizacional se refere, de maneira geral, à uma ligação com a empresa como um todo.	O engajamento se refere ao papel específico na função ou ao trabalho em si.
Nível de Estimulação	O comprometimento é caracterizado por estados positivos menos ativados, como contentamento e conforto.	Modelos de engajamento relativamente consolidados são de forma geral expressos por meio de estados afetivos positivos mais ativados e de alta estimulação, como por exemplo energia e entusiasmo.
Estabilidade no tempo	O Comprometimento Organizacional é um constructo estável, algo que se desenvolve de maneira relativamente lenta, de modo que as experiências do dia a dia são menos propensas a levar os funcionários a reavaliar seriamente seu grau de apego à organização.	O engajamento foi originalmente conceituado como um estado psicológico relativamente estável e duradouro, ainda que alguns estudos mostrem certa flutuação em curtos espaços de tempo.
Elementos e aspectos constituintes	Meyer e Allen (1991) explicaram o modelo tridimensional a partir de três componentes porque, para eles, o trabalhador pode experimentar todas as componentes ao mesmo tempo, em graus variados.	O trabalhador precisa experimentar todas as dimensões dos constituintes do engajamento (por exemplo, vigor, dedicação e absorção) para ser considerado engajado.

Fonte: adaptado de Albrecht e Dineen (2016) p. 70 e 71.

Para os autores, ainda que existam sobreposições entre os dois constructos, é possível diferenciá-los em termos do estado psicológico, do nível de estimulação associado a cada constructo, o grau em que podem flutuar ao longo do tempo, e com diferentes pessoas e a natureza de suas partes constituintes.

5.1.4 O Modelo Tridimensional de Comprometimento

Uma vez feita essa distinção conceitual, o modelo tridimensional de Comprometimento tem recebido críticas, não obstante sua evolução. Meyer (2013), em um trabalho mais recente, descreve o Comprometimento como uma força interna que liga o indivíduo a um objetivo (social ou não social) ou ainda a um curso de ação relevante para atingir esse objetivo. Para Klein et al. (2013) o entendimento do Comprometimento como força pressupõe uma sobreposição com algo que é antecedente a ele, não explica o vínculo. Analogamente, os autores afirmam que os elementos de trocas e reciprocidade (base normativa) e a identificação e congruência com valores (base afetiva) são necessários ao comprometimento, portanto não serviriam para explicar ou definir o próprio vínculo. Além disso, Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) demonstraram empiricamente que há sobreposição entre as bases normativa e afetiva, algo que já havia sido mencionado pelos autores do modelo (Meyer & Allen, 1991 p. 79). Meyer, Stanley e Herscovitch (2002) afirmam que a base de continuação apresenta relações nulas ou em direções opostas às outras bases. Além disso, foram verificadas relações negativas da base de continuação com variáveis desejadas como desempenho, cidadania organizacional e satisfação, e relações positivas com absenteísmo, negligência, estresse e conflito família-trabalho.

Portanto, a questão da permanência ou não na organização, é, segundo Bastos et al. (2014) um alargamento desnecessário do conceito, uma vez que de não se aplica a produtos importantes ou desempenhos esperados do trabalhador. Moscon (2013) acrescenta que a efetividade organizacional depende de bem mais do que manter a força de trabalho estável, afirmando que "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."

5.1.5 Refinamento do Constructo Comprometimento

Com o objetivo de reduzir este alargamento conceitual, pesquisadores tem buscado identificar, primeiramente, tudo o que comprometimento não é, para então refinar o constructo. Bastos et al. (2014) mencionam estudos realizados no Brasil que contribuem para melhor delimitar o Comprometimento Organizacional, propondo novos conceitos para delimitar dimensões que até então faziam parte do conceito: são eles Entrincheiramento Organizacional (Rodrigues & Bastos, 2012) e Consentimento Organizacional (Silva, 2009) relacionados no Quadro 4.

Rodrigues e Bastos (2012) propuseram uma escala para mensuração do Entrincheiramento Organizacional, como passo inicial de uma evolução das pesquisas.

Quadro 4 – Conceituações de Entrincheiramento e Consentimento Organizacional.

Constructo	*Objetivo*	*Característica do Vínculo*
Entrincheiramento Organizacional	Proposta de recorte para endereçar as questões sobre inconsistências quanto a base de continuação ou instrumental.	Envolve o sentimento do trabalhador de estar preso na organização por não conseguir visualizar alternativas que o sustente em suas necessidades e expectativas. Não se trata de permanência por sentimento de orgulho ou por envolvimento com objetivos e valores e sim um vínculo do trabalhador por necessidade, por falta de opções, pela sensação de perda de investimentos já realizados ou percepção do alto preço emocional para mudar.
Consentimento Organizacional	Proposta de recorte para endereçar as questões relacionadas a base normativa.	Tipo de vínculo do indivíduo pautado na internalização do papel de subordinação existente nas relações de trabalho, o que leva a consentir ou a obedecer às normas e às regras da organização. Proximidade a um vínculo passivo ou de lealdade, e que não está necessariamente implicado com efetividade organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados de Bastos et al. (2014)

Para os autores, o trabalhador pode permanecer “entrincheirado” na organização por percebê-la como abrigo ou amparo - uma forma de proteção, segurança, 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, descritos a seguir:

- Limitação de Alternativas: ocorre quando o trabalhador não entende que existem outras oportunidades de emprego, em razão de perceber restrições de mercado, ou por entender que seu perfil profissional não seria aceito por outras organizações.
- Arranjos Burocráticos Impessoais: ocorrem quando o trabalhador quer evitar a perda de ganhos financeiros incluindo participação nos lucros, remuneração variável, relativa estabilidade, férias e feriados pagos, benefícios de assistência médica, odontológica, previdência privada, aposentadoria, entre outros.
- Ajustamento à Posição Social: se dá em razão da necessidade de preservar os ajustamentos que foram necessários para sua adaptação ao ambiente organizacional, como treinamentos e desenvolvimento de habilidades, formação da rede de relacionamentos, dentre outros.

A sobreposição do conceito proposto como Entrincheiramento com o de Comprometimento de base instrumental, justificariam a proposta de Rodrigues e Bastos (2012), fazendo um recorte entre o que é a permanência por necessidade do que é a permanência espontânea do trabalhador. Vale destacar ainda que, para Rodrigues (2011), ainda que o indivíduo perceba grandes custos associados à sua saída, quando ele vê alternativas de trabalho interessantes fora da organização, ele não pode ser considerado “entrincheirado”. Para a autora, o modelo teórico supõe que esse trabalhador entrincheirado pode ou não ter um vínculo afetivo com a organização, ou seja, o Entrincheiramento e o Comprometimento não são fenômenos excludentes.

No que diz respeito ao conceito de Consentimento, Silva (2009) propôs uma escala para mensurar “Consentimento Organizacional” também como forma de avançar no refinamento do conceito. O Consentimento Organizacional foi conceituado e mensurado a partir de duas dimensões: Obediência Cega e Aceitação Íntima:

- Obediência cega: 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).

- Aceitação íntima: cumprimento de normas e regras estabelecidas em função de concordar de maneira autêntica com elas. Há uma identificação do trabalhador com os procedimentos e valores que embasam as decisões dos gestores e uma crença de que as normas e regras aplicadas constituem o melhor procedimento para a organização.

Silva (2009) e Silva e Bastos (2010) ao utilizarem análises de correlação, encontraram resultados que sugerem uma possível sobreposição entre a dimensão "aceitação íntima" e o Comprometimento Organizacional em sua base afetiva. Futuras pesquisas poderão confirmar e dar suporte empírico ao pressuposto de que o Consentimento Organizacional seja mais precisamente definido considerando apenas à dimensão Obediência Cega.

Para Moscon (2013) a futura validação dos constructos de Entrincheiramento e Consentimento Organizacional favoreceria a ideia de recorte no conceito de Comprometimento, restringindo-se a sua vertente associada ao sentimento de orgulho por pertencer, o envolvimento com objetivos e valores e o empenho em favor de algo, eliminando os componentes que se referem à intenção de permanência ou cumprimento de regras e normas determinadas.

Para Bastos et al. (2014), em reforço a ideia de rompimento como modelo tridimensional ainda dominante na literatura, o conceito de Comprometimento não deve abranger as noções de permanência, obediência, lealdade, aquiescência, trocas, alienação ou motivação, dentre outros antecedentes e consequentes, tratados como o próprio Comprometimento. A existência de relações deste com essas variáveis, segundo os autores, não justifica uma condição essencial para sua existência.

Desta maneira, Bastos et al. (2014) propõem um recorte para o conceito, marcado pelo que ele não é, a partir de um conceito mais restrito de trabalhador comprometido, mencionado que se espera dele:

> "(...) um envolvimento real [com seu trabalho], por meio de esforços em prol de desempenhos bons, interesse pelas atividades executadas e desejo de desenvolvimento da organização, o que coincide fortemente com o núcleo central da definição do Comprometimento afetivo. Essa definição mais restrita de Comprometimento tem impacto importante sobre os instrumentos hoje disponíveis para sua mensuração, e em decorrência, sobre os resultados das pesquisas." (Bastos et al., 2014 p. 291 e 292)

Espera-se, portanto, encontrar, segundo Bastos et al. (2014), consequências desejáveis advindas do comprometimento, ainda que não seja razoável esperar que "o comprometimento organizacional tenha altas relações com todos os comportamentos desejáveis uma vez que outras variáveis também são importantes para explicá-los." (Bastos et al., 2014 p. 295).

Por exemplo, no caso do desempenho no trabalho, pesquisadores tem encontrado baixas ou medias correlações com o comprometimento organizacional, uma vez que o desempenho também depende de outras variáveis, como o nível de competência, acesso a ferramentas e recursos, o contexto do trabalho, dentre outros. Seria simplista esperar a correlação comprometimento-desempenho sem levar em conta outras variáveis, ainda que o comprometimento possa ser considerado um dos componentes que influencia o desempenho individual. Além do desempenho e produtividade, o comprometimento organizacional tem o mérito de reduzir a rotatividade, ou o desejo do indivíduo de deixar a organização, e até mesmo de faltar ao trabalho. (Bastos et al., 2014)

Por fim, pode-se avaliar a relação do comprometimento com outros vínculos correlatos, como a satisfação no trabalho. Cohen (2000 citado por Bastos et al., 2014) aponta limitações presentes nas pesquisas que buscam verificar como diferentes correlatos impactam o as variáveis esperadas. Assim, o aumento de satisfação por conta de uma promoção, ou por conta de um determinado estilo de liderança, ou com colegas de trabalho podem intervir no grau de comprometimento organizacional. Por outro lado, políticas voltadas para gerar maior nível de comprometimento podem indiretamente promover mais satisfação e motivação, o que evidencia a característica de correlação e não necessariamente de antecedente-consequente.

Em suma, o estado atual de pesquisas coloca como consequentes do comprometimento organizacional a redução de rotatividade e faltas, menor intenção de saída, aumento do bem-estar e do desempenho geral. Como correlatos, ou seja, tanto influenciam como são influenciados estão

a satisfação geral no trabalho, a motivação e o envolvimento com o trabalho e a comprometimento com a carreira (Bastos et al., 2014 p.293).

A partir do que Bastos et al. (2014) p.293 propõe como algo que se espera do trabalhador, pode-se construir as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1 – existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seus esforços empreendidos, desejo de permanência, grau de satisfação, eficácia e desempenho no trabalho.

H1a – um trabalhador considerado comprometido, desempenha esforços adicionais.

H1b – um trabalhador considerado comprometido, deseja permanecer na organização.

H1c – existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu grau de satisfação no trabalho.

H1d - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de desempenho no trabalho.

H1e - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de eficácia no trabalho.

A figura 2 sintetiza o conceito de trabalhador comprometido e do que é esperado dele a partir das reflexões conceituais, oferecendo um recorte em relação a outros tipos de vínculo.

Pinho (2009) analisa esse recorte a partir do ponto de vista de como o gestor diferencia cada tipo. O autor aponta que esses diferentes vínculos propostos – comprometido, entrincheirado ou obediente - tem impactos diferentes sobre a forma de gerir o trabalhador. Ele sugere que o gestor desenvolva a flexibilidade e envolva o trabalhador quando este se mostra subserviente e acomodado; ou que treine, monitore o clima, motive e desenvolva competências técnicas para o trabalhador que se encontra sem perspectivas; ou então que o gestor premie, fortaleça as relações e dê mais autonomia ao trabalhador efetivamente comprometido com os valores e objetivos organizacionais.

Figura 2 – Síntese do conceito unidimensional de comprometimento organizacional.

Fonte: Bastos et al. (2014) p. 291

5.1.6 Mensuração do comprometimento.

O entendimento referido por Bastos et al. (2014), esquematizado na Figura 2, tem impactos importantes sobre os instrumentos disponíveis hoje para mensuração e pesquisas.

Essas iniciativas para compreensão dos vínculos e busca de maior precisão conceitual vão de encontro ao objetivo de propiciar a aplicação prática, na forma de soluções para problemas vivenciados na organização. Para que seja possível fazer ações de gestão com impacto no do comprometimento, torna-se necessária a mensuração do grau de comprometimento e dos outros tipos de vínculo das pessoas com a organização. Para isso, Pinho (2012) sistematizou um instrumento a partir de assertivas embasadas na literatura de pesquisas, conforme o quadro 5.

Quadro 5 – Assertivas para todas as bases do Comprometimento Organizacional

Base afetiva

A13 Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	Mowday et al. (1982)
A10 Tenho uma forte ligação de simpatia por essa organização).	Rego (2003
A7 Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	Rego (2003)
A5 Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	Meyer et al. (1993)
A11 Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar	Mowday et al. (1982)
A14 A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho	Mowday et al. (1982)
A12 Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	Mowday et al. (1982)
A17 Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	Mowday et al. (1982)
A8 Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	Rego (2003)
A2 Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	Meyer & Allen (1991)

Fonte: Pinho (2012)

Base Instrumental

IS3 Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.	Powell & Meyer (2004)
REL_IS8 Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam.	Rego (2003)
IL2 Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	Carson & Carson (2002)
IS2 Seria muito custoso para mim trocar de organização.	Carson & Carson (2002)
IS5 Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora.	Powell & Meyer (2004)
IS7 Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora.	Rego (2003)
IS4 Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios.	Powell & Meyer (2004)
IL4 Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	Carson & Carson (2002)

Base Normativa

N5 Eu não deixaria essa organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	Meyer et al. (1993)
N8 Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização.	Rego (2003)
N3 Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	Meyer et al. (1993)
N2 Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	Meyer et al. (1993)
N7 Sinto-me em dívida para com essa organização	Rego (2003)

Consentimento Organizacional em suas dimensões Cega e Aceitação Intima

OC7 Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	Bastos et al. (2008b)
OP2 Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	Bastos et al. (2008b)
OC3 Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	Bastos et al. (2008b)
OC6 Eu sempre obedeço o que meus chefes me mandam fazer no trabalho.	Bastos et al. (2008b)

continua

continuação

OP3 Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.	Bastos et al. (2008b)
OC5 Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	Bastos et al. (2008b)
OC4 Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.	Bastos et al. (2008b)
OC1 Algumas regras eu obedeço mesmo sem saber para que Servem.	Bastos et al. (2008b)
OA2 Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	Bastos et al. (2008b)
OA1 Sigo as ordens da empresa porque as aprovo.	Bastos et al. (2008b)
OA4 Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	Bastos et al. (2008b)
OA6 Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	Bastos et al. (2008b)
OA7 Aceito a maioria das regras/ordens que me são impostas porque acredito no benefício delas.	Bastos et al. (2008b)
OA8 Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa.	Bastos et al. (2008b)
OA8 Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa.	Bastos et al. (2008b)
OA3 A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	Bastos et al. (2008b)

Entrincheiramento Organizacional em suas dimensões Ajustamento à Posição Social, Arranjos Burocráticos e Limitação de Alternativas

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.	Siqueira (1995)
ES9 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	Siqueira (1995)
ES5 Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	Bastos et al. (2008a)
ES11 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	Siqueira (1995)
ES10 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	Siqueira (1995)
ES7 Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	Bastos et al. (2008a)

continua

continuação

ES1 Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora.	Bastos et al. (2008a)
ES8 Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas.	Bastos et al. (2008a)
IL2 Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	Carson & Carson (2002)
IL3 Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	Carson & Carson (2002)
IL4 Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	Carson & Carson (2002)
IL5 Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	Carson & Carson (2002)
EL2 Eu teria opções disponíveis se decidisse sair dessa organização.	Bastos et al. (2008a)
EL1 Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes para mim em outras Organizações.	Bastos et al. (2008a)
EB4 Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	Bastos et al. (2008a)
EB3 Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	Bastos et al. (2008a)
EB2 Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	Bastos et al. (2008a)
EL6 Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	Bastos et al. (2008a)
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).	Siqueira (1995)
EB5 O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	Bastos et al. (2008a)

Fonte: Pinho et al. (2012)

Para este estudo, será considerada como mensuração do Comprometimento Organizacional o uso das assertivas para a base afetiva, em linha ao rompimento com o modelo tridimensional proposto por Bastos et al. (2014). Segundo os autores, “Além de revelarem a inadequação de se tomar todos os vínculos como sendo comprometimento, os estudos [anteriormente referidos] apontam que tais

vínculos têm impactos diferentes sobre a forma como o gestor lida com o trabalhador. Por conseguinte, a pesquisa e os modelos de gestão devem tratá-los como modelos distintos."

Destaca-se a influência mediadora direta do líder, uma vez que este é um dos principais atores organizacionais na percepção do trabalhador sobre os vínculos com a organização. Cabe ao líder, em especial ao líder imediato, traduzir as demandas organizacionais, de modo a buscar maior aderência entre os interesses e valores de ambas partes.

Para Eisenberger et al. (2010), as teorias acerca do comportamento organizacional partem da premissa de que os trabalhadores enxergam os seus gestores como representantes organizacionais, portanto consideram as suas promessas como algo feito em nome da organização. Além disso, os autores destacam que os trabalhadores 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. Nesse sentido, torna-se importante analisar a influência da liderança como mediadora das relações do trabalhador com a organização e sua influência quanto ao Comprometimento.

5.2 O fenômeno da Liderança

Segundo Van Seters e Field (1990), liderança é um dos mais complexos e multifacetados fenômenos da pesquisa em psicologia nas organizações. Os estudos científicos sobre liderança datam do início do século XX, o que coincide o próprio surgimento da Administração Científica e da Psicologia Organizacional. Uma rápida pesquisa no site Amazon.com[1] revela a existência de mais de 50.000 livros publicados e à disposição sobre o tema. Bass e Bass (2008) na quarta edição do clássico *Handbook of Leadership*, publicada em suas mais de 1500 páginas, mencionam um estudo em que foram encontradas 221 diferentes definições do conceito em 587 publicações examinadas. No que se refere às dimensões da liderança, segundo Bass e Bass (2008) foram desenvolvidos mais de 65 diferentes sistemas de classificação nos últimos 60 anos. Para os autores, as definições mais comumente utilizadas tendem a se concentrar na pessoa do líder (traços de personalidade que fazem com que outros sejam induzidos a cumprir as atividades), no comportamento do líder (por exemplo pelo uso de persuasão e influência sem coerção), nos efeitos

[1] Pesquisa realizada no site www.amazon.com em 9 de junho de 2018 para o termo "Leadership" no campo de busca com filtro em "books".

do líder (por exemplo na ação de um grupo resultando no atingimento de metas) e no processo de interação entre líder e liderados (por exemplo no efeito mútuo da relação entre líder e liderado, e nos estudos de relações de poder).

Bass (2008, p. 23), ao final de uma extensa análise sobre a diversidade de conceitos, menciona um encontro de 84 cientistas sociais de 56 países diferentes em Calgary, Canadá, em 1994, onde chegou-se a um consenso sobre uma combinação de elementos universais e mais específicos para cada cultura. Para esses cientistas, liderança é "a habilidade de influenciar, motivar e tornar possível que outros contribuíam para a efetividade e sucesso da organização do qual são membros."

Segundo Yukl (1981 p. 2 citado por Bass & Bass, 2008) as pesquisas sobre liderança "devem ser desenhadas para providenciar informações relevantes cobrindo uma ampla variedade de definições, de maneira que, ao longo do tempo, será possível comprar a utilidade de diferentes conceituações e chegar-se a algum consenso sobre o assunto." Bass e Bass (2008) classificam as definições de liderança de acordo com o propósito a que servem: 1) identificar o objeto a ser observado; 2) identificar uma forma de atuação; 3) satisfazer certa orientação particular de valores; 4) evitar uma orientação particular ou implicação para sua prática; 5) fornecer uma referência para o desenvolvimento de uma teoria. O autor complementa que as diferentes definições, apesar de terem em comum uma conceituação como um processo, ato ou influência que, de alguma forma, leva as pessoas a fazerem algo, diferem em suas implicações na relação líder-seguidor, na maneira como o líder consegue fazer com que as pessoas realizem algo, e no aspecto decisório sobre o que fazer.

Para Northouse (2010), a despeito da existência de uma multiplicidade de definições, quatro elementos 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 a liderança se constituir em um processo implica em considerar que é passível de ser desenvolvida. O fenômeno da liderança não se trata apenas de um conjunto isolado de traços ou

características inatas, ou seja, residentes no líder; não se resume a uma posição, a um cargo, a um conjunto de estilos de comportamentos. O autor acredita que o fenômeno da liderança envolve trocas e interações, de modo que o líder afeta e é afetado pela relação que estabelece com a equipe (Northouse 2010).

Trata-se, portanto, de uma interação de mão dupla, onde não há uma distinção da figura do líder sobre os subordinados. Embora os líderes tenham a responsabilidade de atender às necessidades dos seus seguidores e influenciá-los para objetivos comuns, não há líder sem seguidores, ou seja, a existência destes é uma condição necessária para que ocorra a liderança (Northouse 2010).

5.2.1 Aspectos históricos sobre o estudo do fenômeno da Liderança

Para Burns (1978, p. 2), liderança é "um dos mais observados e menos entendidos fenômenos no mundo." Bass e Bass (2008, p. 14) discorda da segunda parte desta frase, e comenta, de maneira bem-humorada, que imaginava um Burns mais otimista, por conta da introdução de um volume significativo de pesquisas que vem sendo estruturadas sobre o tema.

O estudo sobre a liderança data desde os primórdios da civilização. Como exemplo, Bass (2008, p. 4) cita escritos sobre os princípios de liderança encontrados no Egito, na obra "As Máximas de Ptahhotep" datada de 2.300 A.C. e prossegue com referências aos Chineses Confúcio e Lao-Tzu discutindo as responsabilidades e conduta do líder seis séculos antes de Cristo.

Segundo Bass (2008, p. 5), trabalhos de autores gregos e romanos (por exemplo Cícero, Marco Aurélio, Cesar, Seneca e Plutarco) já abordavam sistematicamente o tema e posteriormente influenciaram autores como Maquiavel em "O príncipe" (1513) e Montesquieu em "O espírito das leis" (1748) ou mesmo John Locke em "Dois tratados sobre o governo" (1690). No campo da filosofia, o autor destaca a obra de Hegel "Filosofia da mente" (1830) na qual o autor argumenta que, ao atuar primeiramente no papel de seguidor, um líder pode, em um momento posterior, melhor exercer seu papel por compreender seus seguidores.

O tema começou a ganhar maior corpo teórico e conceitual a partir do século passado. Bendassolli,

Magalhães e Malvezzi (2014) destacam o artigo pioneiro de Lewis Termann de 1904, que, pela primeira vez, conceitua o termo e investiga a psicologia e o desenvolvimento da liderança. Bass e Bass (2008) citam na parte introdutória de seu Handbook outros trabalhos de autores que marcaram a evolução conceitual: a obra a respeito de psicologia de grupos publicada por Freud, em 1922, a introdução do termo "liderança carismática" por Weber (1927/1947), as pesquisas sobre sociometria introduzidas por Moreno (1934/1953) e a classificação de papéis em pequenos grupos por Benne e Sheat (1948).

Os estudos direcionados às características inatas e qualidades dos líderes foram muito populares nos séculos XIX e XX (Kirkpatrick & Locke, 1991). Essa perspectiva tenta ressaltar características de líderes, não necessariamente ligados a organizações, em contraposição àquelas de pessoas comuns. Presume os líderes como pessoas possuidoras de qualidades herdadas de antepassados. O estudo da biografia de grandes líderes por Cox em 1926 e Bowden em 1927 conduz um estudo seminal sobre liderança articulada com personalidade (Van Seters & Field, 1990; Bass & Bass, 2008).

Embora popular, esse enfoque logo se mostrou ineficaz: além de ter sido foi pouco comprovado em pesquisas acadêmicas, biografias de grandes líderes mostravam características muito divergentes entre si e não contribuíram para que as organizações desenvolvessem líderes, uma vez que pressupunham que estes deveriam ser encontrados na sociedade, a partir de certas qualidades (Van Seters & Field, 1990). Em meados do século XX, as teorias de liderança evoluíram deslocando-se o foco de características específicas de sujeitos para o estudo de um conjunto de traços que pudessem prever o potencial para liderança. A personalidade própria dos líderes aos poucos deixa de ser vista unicamente como um conjunto de dons naturais, e mais como fatores que incluem capacidades, motivações e padrões de comportamento suscetíveis à mudança. As teorias dessa época não pressupunham que traços eram necessariamente natos ou adquiridos, simplesmente constatavam as diferenças para os que não eram líderes (Van Seters & Field, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991).

Para Bendassolli et al. (2014), o desenvolvimento da psicologia social nos anos 1930, a partir de obras de Kurt Lewin, Mead, Homans e Bales, abriu caminho para os estudos relacionados a

interações sociais nos grupos de pessoas. Para os autores, a liderança tornou-se um elemento de compreensão dos comportamentos sociais. Pode-se mencionar como exemplo desse novo tipo de compreensão o clássico experimento de Hawthorne realizado por Elton Mayo na década de 1920.

Para Puente-Palacios e Albuquerque (2014), Mayo, a partir de suas descobertas, amplia o entendimento sobre a natureza humana, até então vista sob o prisma mecanicista da administração científica, e da importância às variáveis psicológicas que influenciam a produtividade de trabalhadores.

Jenkins (1947 citado por Bass & Bass, 2008), observa que a partir do final da primeira guerra mundial, o conceito de liderança atraiu a atenção de pesquisadores que buscavam a compreensão da influência de pessoas sobre comportamentos desviantes dentro de grupos em instituições militares. Surgem os primeiros *assessment centers* em 1923 na Alemanha, ao longo da 2ª guerra na Inglaterra e em 1948 nos EUA (Bass 2008). A partir de 1950, as pesquisas sobre liderança ganham corpo em instituições como o Tavistok Institute em Londres, em um contexto marcado por movimentos sindicais (Bendassolli et al. 2014).

Em 1948, Stogdill, na Universidade de Ohio, publica estudos que apontavam críticas a abordagem de traços, por desconsiderarem a situação e a natureza dos seguidores, uma vez que, nesta abordagem colocava-se ênfase absoluta em traços e características de personalidade do líder, desconsiderando o real comportamento do líder em ação (Bass 2008; Avolio. Sosik, Jung, & Berson 2003). Stogdill (1948 citado por Bass & Bass, 2008) considerava importante a influência dos traços de personalidade, mas também afirmava que os efeitos de liderança eram modificados pelas necessidades das pessoas de acordo com a situação. A partir desta época, considerada um divisor de águas, muitos pesquisadores abandonaram o estudo de traços de personalidade e voltaram sua atenção para a situação onde líder e liderado estão inseridos.

O trabalho de Stogdill (1948), junto com os trabalhos desenvolvidos na Universidade de Michigan, voltados para identificar as características comportamentais de líderes que pudessem estar relacionadas ao desempenho eficaz em pequenos grupos, marcaram o nascimento de um corpo conceitual chamado de abordagem de estilos, cuja ênfase passa a ser o comportamento do líder

(Northouse 2010).

Segundo Northouse (2010), os pesquisadores da Universidade de Ohio direcionaram os trabalhos científicos para identificação da frequência com que os líderes apresentavam certos tipos de comportamento. Por meio do *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) e suas posteriores revisões, esses pesquisadores propuseram uma forma de agrupar os comportamentos do líder em torno de dois eixos ou conjunto de fatores: Iniciativa para Estruturação e Consideração. Dentre os comportamentos de Iniciativa para Estruturação incluem-se organizar o trabalho, oferecer estrutura e orientação para um dado contexto de trabalho, definir papeis e responsabilidades, agendar tarefas. Os comportamentos de Consideração incluem construir um relacionamento amigável, respeito, confiança e afinidade entre líderes e seguidores.

Para Northouse (2010), outros pesquisadores, da Universidade de Michigan, ao analisarem o efeito da liderança em pequenos grupos, identificaram, de maneira análoga aos pesquisadores da Universidade de Ohio, dois grupos de comportamento do líder: Orientação para a Pessoa e Orientação para a Produção. Orientação para a Pessoa é o comportamento do líder que valoriza o lado humano, a individualidade e desenvolve fortes laços com as pessoas. Esses comportamentos têm forte relação com o fator consideração, proposto nos trabalhos científicos da Universidade de Ohio. Analogamente, os comportamentos do líder voltados para a Produção são aqueles que enfatizam o lado técnico do trabalho, e são um paralelo ao fator Iniciativa para Estruturação, proposto pelos estudiosos da Universidade de Ohio (Northouse, 2010).

O modelo de dois fatores, ou bi-fatorial, influenciou diversos trabalhos de pesquisa para compreensão dos comportamentos de liderança, dentre eles, talvez o mais conhecido seja o de Blake e Mouton, chamado Grid Gerencial, publicado no início dos anos 1960 e posteriormente refinado, ganhando extensivo uso em ações de treinamento e desenvolvimento nas organizações (Northouse, 2010).

5.2.1.1 O modelo do Grid Gerencial

Para Blake e Mouton (1997) o estilo de líder é essencialmente o resultado de uma combinação de

dois fatores: o primeiro é a consideração com as pessoas e o segundo a consideração com a produção. O estilo de liderança que leva a máxima eficiência, é, segundo os autores, a capacidade de um líder de integrar as questões das pessoas e os objetivos da organização. O modelo, representado na Figura 3, retrata combinações possíveis dos dois eixos, esquematizados dentro de uma grade: Orientação para Produção ou Iniciativa de Estrutura, no eixo horizontal, e Orientação para Pessoas ou Consideração, no vertical. O *grid* gerencial propõe a compreensão da atuação do gestor em cinco principais possibilidades de estilo, como combinação dos dois eixos: Autoritário-obediência (9,1), clube de campo (1,9), empobrecido (1,1), meio do caminho (5,5), Gestão de equipe (9,9) (Blake & Mouton, 1997).

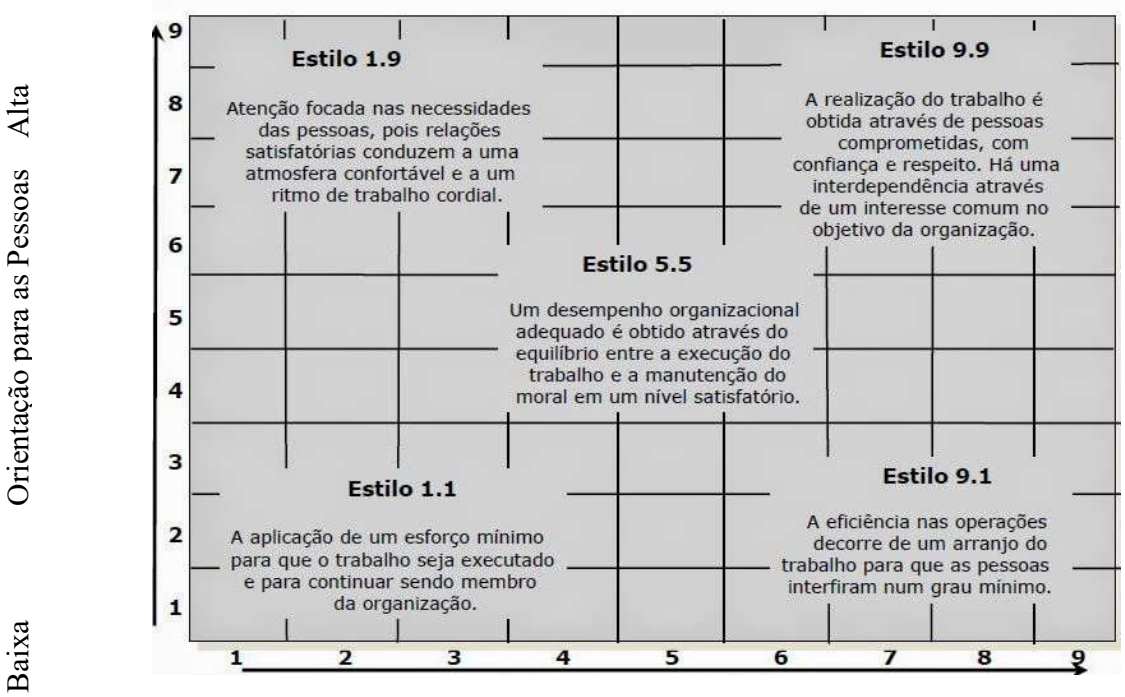
Um líder que utiliza o estilo (9,9), segundo os autores, parte da crença de que é inerentemente possível ter simultaneamente uma preocupação com as pessoas e tarefas. Isso resulta em uma série de comportamentos denominados de orientação para objetivos. O líder (9,9) busca obter resultados de alta quantidade e qualidade por meio da participação, envolvimento, comprometimento e solução de conflitos. Líderes cujo estilo está predominantemente nas outras posições não serão tão eficazes, pois, segundo os autores, compartilham a crença básica de que não é possível encontrar um terreno comum para os assuntos e resultados das pessoas demandados pela organização - eles parecem inerentemente contraditórios, comprometendo um em relação ao outro, usando estratégias diferentes: a barganha e negociação de soluções de compromisso (5,5), o poder e autoridade, que foca apenas na produção e exige obediência (9,1), a inclusão de pessoas, harmonia e prevenção de conflitos (1,9) ou apenas o emprego de um esforço mínimo, caracterizando o estilo de gerenciamento empobrecido (1,1). (Blake & Mouton, 1997).

De acordo com Blake e Mouton (1997), espera-se que o líder estilo (9,9), denominado em inglês *high-high style,* possa ser mais eficaz do que líderes que utilizam os outros estilos. Entretanto, uma série de pesquisas oferecem apenas um limitado apoio a essa afirmação (Yukl, 1994), ou seja, ainda faltam evidências que suportem que o estilo (9,9) é o melhor estilo de liderança.

Ainda assim, um dos principais ganhos, a partir dos estudos do comportamento do líder, foi o avanço científico no sentido de oferecer uma abordagem democrática e acessível à liderança, uma vez que comportamentos, diferentemente de traços ou características de personalidade, são

passíveis de desenvolvimento por meio de ações específicas (Van Wart, 2003).

Figura 3– O Grid Gerencial



Fonte: Blake e Mouton (1997) p. 13

5.2.1.2 A abordagem da Liderança Situacional

Outra abordagem de liderança das mais reconhecidas ainda hoje é a Situacional, proposta entre as décadas de 1970 e 1980 por Ken Blanchard e Paul Hersey, da Universidade de Ohio. Os autores desenvolveram essa abordagem a partir dos trabalhos de liderança 3-D de Reddin (1967), dentre outros estudos, e o modelo foi posteriormente revisado e amplamente utilizado em treinamento e desenvolvimento organizacional (Northouse, 2010).

A abordagem situacional parte de premissas que incluem (Blanchard et al., 2011):

- diferentes situações demandam diferentes tipos de liderança;
- as pessoas podem e querem crescer na organização e que não há um único e melhor estilo de liderança para incentivar esse crescimento;

- as habilidades e motivações das pessoas na organização variam ao longo do tempo.

Assim como na abordagem bi-fatorial, a liderança situacional compreende um conjunto de comportamentos em duas dimensões: diretiva e de suporte. O modelo prescreve uma dosagem ideal de cada comportamento para uma determinada situação, de modo que lideres devem ater-se às motivações das pessoas ou as habilidades para realização das tarefas, atendendo as necessidades de seus liderados, que variam ao longo do tempo, por meio do ajuste da quantidade de comportamentos de direcionamento e de suporte oferecidos (Blanchard et al., 2011).

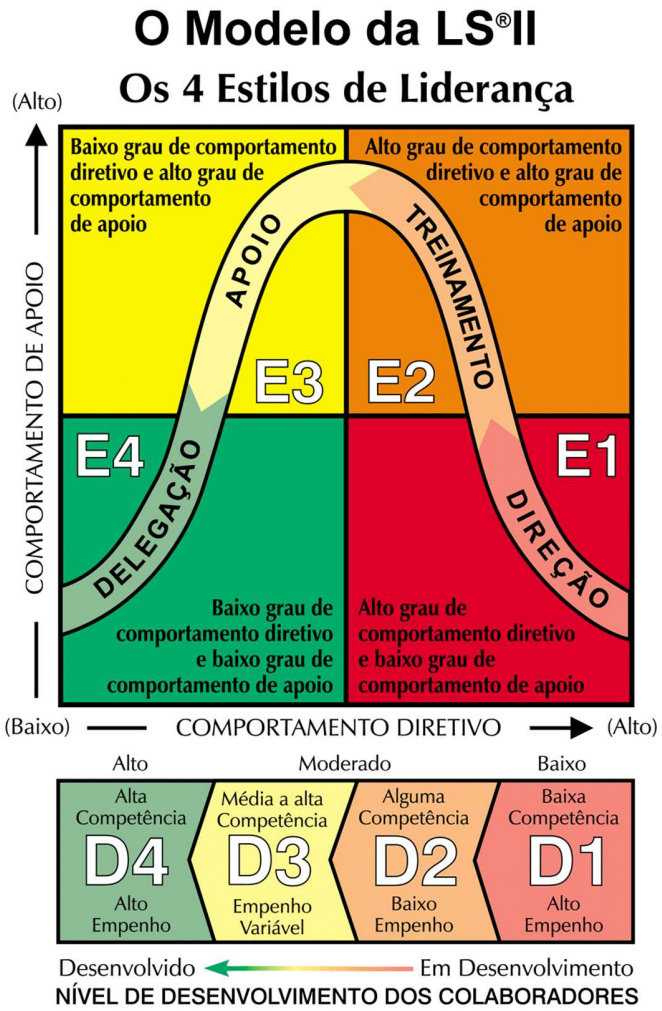
Posteriormente, Blanchard (1985) fez ajustes no modelo original co-criado com Paul Hersey, rebatizando-o para Liderança Situacional II®. A revisão do modelo redefine os quatro estilos básicos de liderança, relacionados diretamente com os quatro graus de desenvolvimento da equipe, conforme a Figura 4.

Os estilos são E1 – Direção: alto foco em comunicação para o atingimento de objetivos e pouco tempo investido em apoio e suporte; E2 – Treinamento (ou Coaching): alta diretividade para o atingimento de objetivos e ao mesmo tempo alto suporte socioemocional, E3 – Apoio: alta dosagem de apoio e reconhecimento, desta vez para o aumento do empoderamento do subordinado para que tome as próprias decisões, e pouca diretividade, e por último, E4 – Delegação: pouca diretividade e pouco apoio, monitora indicadores e permite que os subordinados assumam mais responsabilidade de entregas, da maneira como decidirem que seja melhor.

A cada um desses estilos, segundo os autores, correspondem aos quatro estilos básicos de desenvolvimento da pessoa para uma determinada tarefa, função de combinações de competência e empenho: D1 – Principiante Empolgado: baixa competência – não sabe direito o que fazer; alto empenho pois está motivado como desafio; D2 – Aprendiz Decepcionado: baixa ou alguma competência – a pessoa começa a sentir dificuldades na tarefa, que parecia mais fácil a priori; baixo empenho – por conta dessas dificuldades cai o entusiasmo inicial; D3 – Capaz mas Cauteloso: competência moderada a alta – a pessoa já é capaz mas ainda não tem confiança plena em si mesma; empenho oscilante por conta da incerteza de ser capaz de fazer a atividade sem apoio; D4 – Realizador Autoconfiante: alta competência, apresenta capacidade para fazer a atividade, alto empenho, demonstra autoconfiança e iniciativa para fazer as entregas (Blanchard et al., 2011).

Para os autores, em uma determinada situação, o líder deve diagnosticar o grau de desenvolvimento de seu subordinado para realizar determinada tarefa. Depois deve adaptar seu estilo de liderança, o que exige flexibilidade de estilo, para corresponder ao que o subordinado precisa. Por exemplo, se o subordinado está em D1, o líder deve empregar o estilo E1 e assim por diante. À medida que a pessoa se desenvolve (ou eventualmente regride quando certas mudanças ocorrem no contexto organizacional ou em suas atividades) assim o líder deve ajustar o seu estilo de liderança. Blanchard et al. (2011) afirma que a flexibilidade de atuar em qualquer estilo pode ser desenvolvida. Os autores constataram que apenas 1% dos líderes são capazes naturalmente de percorrer os quatro estilos, 10% tendem a usar três estilos, 35% dois estilos e 54% se sentem confortáveis apenas em um estilo.

Figura 4 – O modelo de Liderança Situacional II®.



Fonte: Blanchard et al.(2010)

De acordo com Bass e Bass (2008), Hersey e Blanchard (1982) criticaram o modelo do Grid Gerencial, afirmando que o modelo de Blake e Mouton é atitudinal enquanto a Liderança Situacional prescreve comportamentos mais específicos. Para Bass e Bass (2008) o conflito ocorre quando pressupostos no campo do comportamento são inferidos pela análise de modelos atitudinais. A essa crítica, continuam os autores, Blake e Mouton contra argumentam apontando pontos fracos do modelo situacional, por exemplo, quanto ao grau de interdependência entre as dimensões de orientação para tarefa (comportamento diretivo) e a orientação para a relação (comportamento de apoio), ou seja, não poderiam ser considerados constructos independentes.

Para Northouse (2010) o modelo da LSII® foi muito bem aceito no mundo empresarial e passou pelo teste do tempo. O modelo é relativamente fácil de entender intuitivamente, por ser uma abordagem menos complexa em comparação a outros modelos, como por exemplo o caminho-meta.

Por outro lado, críticos afirmam que ainda faltam estudos mais completos para justificar as pressuposições e premissas do modelo. Questionam também o quanto ele é válido para melhoria da performance (Northouse, 2010). Além disso, a definição de empenho como uma composição de motivação para realizar a tarefa e autoconfiança na habilidade de fazê-la, não explica como ambas se combinam para compor o fator empenho (Northouse, 2010). Desta forma, novas pesquisas poderiam contribuir para avançar na compreensão e validação cientifica do modelo.

5.2.1.3 A abordagem Contingencial da Liderança

As abordagens sobre liderança avançaram por outros caminhos, dentre eles a linha teórica contingencial. Embora existam várias teorias que possam ser denominadas de contingenciais, para Northouse (2010) a mais amplamente reconhecida é a de Fiedler (1964). O termo contingencial foi proposto em função da ideia que a efetividade do líder depende de como ele se molda ao contexto. Fiedler desenvolveu seu modelo estudando líderes em diversos contextos, primordialmente em organizações militares (Northouse, 2010).

Assim como nas abordagens bi-fatoriais, o modelo de Fiedler prevê a adequação entre o estilo do

líder e a situação. No modelo contingencial, os estilos do líder são definidos como motivação pela tarefa ou motivação pela relação. Líderes que são motivados pela tarefa consideram primordialmente o atingimento de objetivos, enquanto os motivados pela relação estão voltados a desenvolver maior proximidade com pessoas.

Para mensurar esses estilos, Fiedler desenvolve a escala *Least Preferred Coworker* – LPC ou Escala do Colega Menos Preferido. Para descrever o modelo, Fiedler sugere três fatores: as relações entre líder e liderado, a estrutura da tarefa e a posição de poder. Juntos, esses três fatores combinados determinam o grau de favorabilidade das várias situações encontradas no ambiente organizacional.

Para Fiedler (1964, citado por Northouse, 2010) o primeiro fator, a relação líder-liderado é uma dimensão-chave, relacionada ao clima do grupo, ao grau de confiança, lealdade e afetividade para com o líder. O segundo fator, estrutura da tarefa, refere-se ao grau para o qual os requisitos da tarefa são claros. Quanto mais estruturada a tarefa, mais o líder tem o controle e influência, e vice-versa. A terceira dimensão, posição de poder, é a quantidade de autoridade frente a equipe, no que se refere a aplicação de recompensas ou punições.

Baseado em suas pesquisas, o autor propõe que determinados estilos são mais efetivos em certas situações: líderes que são motivados por tarefa (baixa pontuação no LPC) serão efetivos tanto em situações muito favoráveis (boas relações com os liderados, tarefas definidas e forte posição de poder) e muito desfavoráveis (poucas relações com liderados, tarefas pouco estruturadas e fraca posição de poder). Em situações intermediárias, onde existe algum grau de certeza e as coisas não estão totalmente sob controle e nem totalmente fora do controle, líderes que são motivados por relações (alta pontuação no LPC) seriam mais efetivos (Fiedler, 1964).

Para Northouse (2010) a teoria contingencial de Fiedler recebeu grande suporte de pesquisas empíricas e foi amplamente testada, ao ponto de predizer a probabilidade de sucesso de um líder em uma determinada situação. Ao contrário da abordagem Situacional, não é exigido do líder a habilidade de ser efetivo em todas as situações. Desta forma, as empresas deveriam procurar a adequação do líder mais próximo do estilo ideal, e, portanto, mais adequado para seu determinado

perfil de liderança.

Por outro lado, Northouse (2010) comenta que Fiedler constata, mas não explica de maneira satisfatória porque as pessoas de determinado estilo são mais efetivas em certas situações. Outras críticas, ainda segundo o autor, direcionam-se ao instrumento LPC de medida, por mensurar o estilo do líder a partir de percepções de outras pessoas, o que pode conter algum viés ou mesmo projeção envolvida nessa medida. Além disso, a teoria não explica o que fazer quando há uma inadequação entre o líder e a situação no trabalho – por ser uma teoria voltada para a personalidade, ela não endereça a questão de como ensinar o líder a adaptar seu estilo para as várias situações, para melhorar sua efetividade na organização (Northouse, 2010).

5.2.1.4 A abordagem do Caminho-Meta

Outras teorias sobre o fenômeno de liderança enfatizam a melhoria da performance e da satisfação do empregado, colocando foco em sua motivação. Dentre elas destaca-se a abordagem do caminho-meta de House (1971, citado por Northouse, 2010). Ao contrário da abordagem situacional, segundo qual o líder deve se adaptar ao nível de desenvolvimento de seus liderados e da contingencial, com ênfase na adequação do estilo de liderança em função de variáveis situacionais específicas, a teoria do caminho-meta de House (1971) postula que os subordinados se motivarão se acreditarem em sua capacidade de realizar a tarefa, se acreditarem que seus esforços empreendidos trarão resultados esperados e se acreditarem que as recompensas advindas valem a pena, ou seja, são relevantes.

O conceito do caminho-meta procura explicar como o líder pode apoiar os subordinados ao longo do percurso para o atingimento de objetivos, por meio da escolha de comportamentos específicos que se adequem às necessidades dos subordinados e ao mesmo tempo à situação na qual essas pessoas trabalham. Ao escolher os comportamentos considerados adequados, o líder aumenta a expectativa de seus subordinados pelo próprio sucesso e satisfação (House, 1977).

A importância da abordagem do caminho-meta, para Northouse (2010) foi o fato de ser uma das primeiras abordagens do campo situacional ou contingencial a explicar como tarefas e

características de subordinados se relacionam com o impacto da liderança na efetividade do subordinado.

Por outro lado, embora seja bastante prático, o modelo recebeu críticas a respeito da complexidade, que pode gerar confusão de interpretação por conta da quantidade de variáveis envolvidas Por exemplo, o modelo faz predições sobre qual dos quatro estilos diferentes de liderança é apropriado em função de tarefas com graus diferentes de estruturação, objetivos com diferentes graus de clareza, subordinados com diferentes níveis de habilidade e organizações com diferentes graus de autoridade formal. Outro ponto é que o modelo é de via de mão única, ou seja, pressupõe um modelo de "ajuda" ao subordinado, que pode facilmente levá-lo a um grau inadequado de dependência, desconsiderando todo o conjunto de habilidades das pessoas (Northouse, 2010).

Para Van Seters e Field (1990), as abordagens criadas até meados da década de 1970 evoluíram o campo de estudos do fenômeno da liderança por meio de forte embasamento conceitual ou empírico, e sua grande contribuição foi o reconhecimento da importância interativa do fenômeno, ainda que tais teorias tratem do comportamento a partir de diversas variáveis que se complementam na explicação do fenômeno, como peças de um quebra-cabeças, e de modo excessivamente sistemático, a ponto de que o uso dessas abordagens exige um enorme esforço do líder para agir de modo mais adequado à situação apresentada.

5.2.2 Estudos contemporâneos sobre o fenômeno da Liderança

Para Sant'Anna, Lotfi, Nelson, Campos e Leonel (2011), surgiu em meados de 1980 o interesse de pesquisadores para analisar as ligações entre o fenômeno da liderança e aspectos da cultura organizacional, abordando também questões subjetivas, por exemplo, expectativas e valores. Esses interesses, segundo os autores, propiciaram o crescimento de abordagens voltadas para a questão da liderança Carismática, abordagem inspirada nos estudos de sociologia de Max Weber, autor até antão negligenciado pelas correntes anteriores.

Ainda nessa época, outras correntes teóricas procuram reconciliar certas controvérsias relativas às abordagens voltadas para características de personalidade, trazendo-as de volta na tentativa de

reintegrá-las a outras correntes, como as voltadas para o estudo das relações líder e liderado. Pesquisadores como Berneth, Armenakis, Feild, Giles e Walker (2008 citado por Bendassolli, 2014) observaram a influência positiva de certos traços de personalidade, como extroversão, disciplina e estabilidade emocional, na qualidade do relacionamento com o líder.

Para Bass e Bass (2008) até o final da década de 1970, grande parte das teorias de liderança (com exceção da abordagem Carismática) estavam fundamentadas em trabalhos empíricos que enfatizavam, de diferentes maneiras, as relações de troca entre líder e liderados.

Burns (1978) opta por fazer uma distinção entre esses tipos de Liderança, agrupando-os em uma categoria a qual chamou de Transacional, para propor um contraste com outro tipo de abordagem, a Transformacional. De acordo com o autor, a liderança Transacional é aquela orientada para trocas entre líder e liderado e envolve ações de direcionamento ou então acordos mútuos com os liderados para a conquista de objetivos. Atingi-los será psicologicamente ou materialmente recompensador – analogamente, quando não são atingidos, as consequências que o líder trará para as equipes terão um efeito punitivo.

Para Bass e Avolio (1994) esse tipo de liderança se assemelha à gestão convencional, na qual os subordinados são informados sobre suas responsabilidades, compensados pelo alcance de metas e recebem feedback relacionado ao seu desempenho. Para os autores, a liderança transacional apela aos interesses pessoais dos subordinados e cria relações de troca com eles. Essas trocas, estabelecidas por meio de barganhas, podem ser econômicas, políticas ou psicológicas.

Para Northouse (2010), a Liderança Transacional não individualiza as necessidades de subordinados ou considera como ponto focal o desenvolvimento destes. Entretanto, para Kuhnert e Lewis (1987, citado por Northouse, 2010) os Líderes Transacionais são influentes porque são capazes de fazer com que seja do melhor interesse da equipe que cumpram o que se quer.

A Liderança Transformacional, termo criado por Downton (1973), floresce inicialmente como um contraponto a essa abordagem. Burns (1978), inspirado pelos trabalhos de Maslow sobre a hierarquia de necessidades e as análises biográficas dos presidentes norte-americanos Theodore

Roosevelt e John F. Kennedy, em um trabalho seminal publicado em 1978, contrasta as diferenças do modelo Transformacional em relação à Liderança Transacional. Sua obra influenciou um significativo número pesquisadores a aprofundar o tema em estudos subsequentes (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2010).

Para Burns (1978) o Líder Transformacional é aquele que:

1) desperta em seus liderados a consciência sobre a importância e o valor das entregas e formas de obtê-las.
2) leva aos seguidores a transcender interesses pessoais em prol da equipe ou da organização;
3) eleva o nível de necessidades, conforme o modelo de Maslow, de segurança e sobrevivência para o de autorrealização e obtenção de conquistas.

Na mesma época que Burns publica seu livro, House (1976) publica uma nova abordagem, chamada de Liderança Carismática. A partir de suas pesquisas, House sugere que líderes carismáticos atuam de maneira única. O efeito resultante da liderança Carismática em seguidores é, dentre outros, o aumento da confiança no líder e suas crenças e ideologias, afeição, obediência ou aceitação sem questionamentos, envolvimento emocional, dentre outros.

Para House (1977), as características de personalidade do líder Carismático incluem: ser dominante, ter forte desejo de influenciar outros, ser autoconfiante e ter um forte senso de valores morais. Para o autor, a partir desses traços de personalidade, o Líder Carismático demonstra comportamentos que incluem ser um exemplo dos valores e crenças que querem transmitir, agir de forma a parecer competentes aos seguidores, articular ideologias e valores morais, comunicar altas expectativas em relação à equipe e ao mesmo tempo expressar a confiança nos seguidores no sentido de que esses são capazes de correspondê-las.

Em 1985, Bass apresentou uma teoria formal da Liderança Transformacional, incluindo modelos e medidas de fatores relacionados ao comportamento de liderança, baseados nos trabalhos de Burns e House, mas não totalmente consistentes com estes (Northouse, 2010; Bass & Avolio, 1994).

Bass e Avolio (1994) aperfeiçoaram o modelo a partir de estudos investigativos, e elaboraram uma proposta de desenvolvimento chamada de *Full Range Leadership Development* ou desenvolvimento de lideranças de larga amplitude. Neste modelo, a Liderança Transformacional é entendida não como um contraponto, mas como uma extensão da Liderança Transacional, ao longo de um *continuum*. As práticas Transacionais e Transformadoras da liderança passaram a ser entendidas não como polos opostos, como se pensava inicialmente, mas como partes complementares.

Para os autores, a componente Transacional do modelo pode ser compreendida a partir de duas componentes, Recompensa Contingente e Gerência pela Exceção:

• *Recompensa Contingente*: refere-se ao comportamento do líder ao vincular o objetivo a recompensas, esclarecer expectativas, fornecer recursos necessários, definir metas mutuamente acordadas e oferecer vários tipos de reforçadores para o desempenho esperado.

• *Gerencia pela Exceção*: pode ser em duas modalidades, ativa ou passiva. Em sua forma ativa, o líder monitora sistematicamente o trabalho de subordinados, observa desvios de regras e padrões e toma ações corretivas e usa feedback negativo quando ocorrem erros. Em sua forma passiva, o líder intervém, com respostas que incluem a punição, somente após notar, de modo passivo, o não cumprimento dos padrões ou quando o desempenho não foi minimamente aceitável. É o modelo de conduta de menor efetividade, de acordo com pesquisas dos autores.

Para os autores, a Liderança Transformacional é descrita como capaz de elevar o nível de consciência dos seguidores sobre a importância dos resultados e do caminho para alcançá-los. Um líder transformacional influencia as pessoas a transcenderem seus próprios interesses em favor de objetivos coletivos ou organizacionais, aumentando a conscientização para a missão e os valores significativos, proporcionando um senso de propósito e apoiando a responsabilidade. Líderes transformacionais inspiram e encorajam outros a direcionar suas energias para alcançar uma visão, estimulando a participação, a criatividade e a iniciativa. Os seguidores do líder transformacional sentem confiança, admiração e lealdade e respeitam seu líder e suas qualidades, o que os torna dispostos a trabalhar mais do que o esperado (Bass, 1985; Burns, 1978 citados por Silva et al.

2015). Dessa forma, o líder provavelmente incute um maior comprometimento na equipe, o que sugere a seguinte hipótese de pesquisa:

H2 - Existe uma relação entre práticas do estilo de Liderança Transformacional ou Transacional e o grau de Comprometimento Organizacional de profissionais que pertencem à Geração Y (Bass, 1985; Burns, 1978 citados por Silva et al. 2015).

Bass e Avolio (1994) descrevem os quatro elementos que compõem a componente Transformacional do modelo: Influência idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada:

• A *Influência Idealizada*, é considerada o nível mais elevado e ativo da Liderança Transformacional. Nela, o líder fornece aos seguidores um modelo para a conduta ética, que contribui para a formação de um senso de respeito com o líder. Os seguidores se identificam com o líder, confiam nele e o admiram, considerando-o um modelo de conduta a ser seguido. Ele é percebido como alguém que considera as necessidades dos outros acima das próprias necessidades e evita usar o poder para ganhos pessoais, demonstrando altos padrões de conduta ética e moral. De acordo com pesquisas, Bass e Bass (2008) consideram que a Influência Idealizada é um forte correlato da Liderança Carismática, uma vez que os dois fatores não puderam ser fatorialmente separados (Hinkin & Tracey, 1999 citado por Bass & Bass, 2008).

• A *Motivação Inspiradora* está relacionada à criação de propósito e significado. O Líder comunica para a equipe um futuro organizacional atraente e o que precisa ser realizado a partir dessa visão, de maneira inspiradora e encorajadora, por meio de linguagem simbólica e influência por meio das emoções. Desta forma, o líder influencia o grupo para além dos próprios interesses. O líder se mostra otimista e comprometido com os objetivos e uma visão de futuro, expressa confiança na equipe e comunica com clareza expectativas que as pessoas querem corresponder, demonstrando capacidade de contagiar as equipes com seu entusiasmo e despertar o espírito de equipe.

• A *Estimulação Intelectual* pressupõe que o líder encoraje seus seguidores a serem inovadores e criativos, questione crenças e suposições e reformule problemas para encontrar novas maneiras de

realizar entregas. Ideias diferentes daquelas do líder não são colocadas em xeque, e sim consideradas. Não há críticas públicas sobre falhas ou erros de membros individuais. Utilizando a Estimulação Intelectual, os líderes atraem a atenção de seus seguidores, promovendo a criatividade e o pensamento inovador na solução de problemas.

• A *Consideração Individualizada* leva em conta as necessidades de realização e as aspirações de crescimento de cada indivíduo, de modo que o líder oferece apoio como coach e mentor. Os seguidores são desenvolvidos para níveis sucessivamente mais altos de desempenho e autorrealização, para atingir seu pleno potencial. O líder mostra-se disponível para apoiar o desenvolvimento de novas aprendizagens. Diferenças individuais em termos de necessidades e aspirações são reconhecidas. O líder continuamente mostra comportamentos relacionados aos atos de ouvir, treinar, encorajar e dar feedback de modo a reconhecer cada indivíduo em seus diversos aspectos, ao invés de apenas enxergá-lo como um mero empregado. É uma relação "um-para-um" envolvendo delegação, capacitação e comunicação aberta com os membros do grupo.

Bass e Avolio (1994) ainda tratam no modelo o que se chama Ausência de Liderança, ou Laissez-Faire. Trata-se de situações onde o líder abdica das responsabilidades e evita tomar decisões. Na ausência de Liderança não há efetivamente trocas entre líderes e subordinados nem o empenho do líder no desenvolvimento ou suporte da equipe. É uma "não-transação", resumem os autores. Nesse tipo de ausência de trocas, podemos formular a seguinte hipótese de pesquisa:

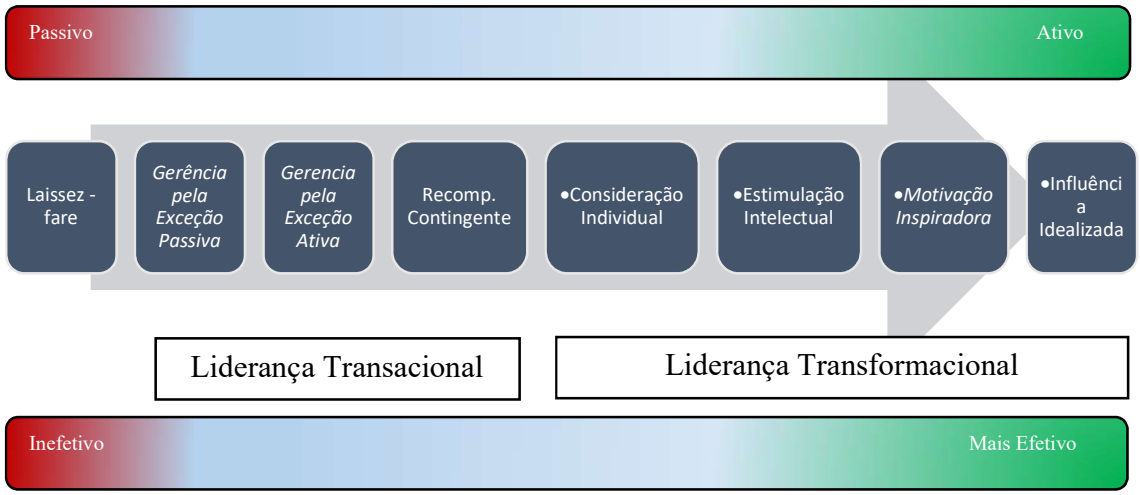
H2a – A ausência de liderança - Laissez-faire tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y Bass e Avolio (1994).

Bass (1999) argumenta que os melhores líderes podem ser líderes transacionais e transformacionais: o comportamento transacional, voltado para tratar as expectativas de recompensa contingente, desenvolve confiança e é percebido como consistente, e pode oferecer as bases para as práticas da Liderança Transformacional. Na mesma linha, o líder Transformacional que cria para a equipe uma visão compartilhada do futuro, inspiradora, intelectualmente estimulante e considera cada membro da equipe como indivíduo, fortalece a parte transacional de seu estilo recompensando o aumento do desempenho. Bass conclui que ambos os tipos de liderança

são necessários e complementares.

Bass e Avolio (1994) organizaram os elementos de ambos os estilos, em ordem crescente de efetividade, e, correspondentemente, do nível de atividade, conforme Figura 5.

Figura 5 – Liderança Transacional e Transformacional versus efetividade e atividade



Fonte: preparado pelo autor com base em Avolio (2011) p.66

A validade do modelo de Liderança Transformacional proposto por Bass e Avolio tem sido amplamente estudada em pesquisas. Em estudo baseado na revisão de 87 artigos, Judge e Piccolo (2004) encontraram correlações entre a Liderança Transformacional e a motivação e satisfação dos seguidores, bem como ao aumento do desempenho e da eficácia do líder. Além disso, os autores sugerem que a Liderança Transformacional estava 80% correlacionada com a componente Recompensas Contingentes, parte da Liderança Transacional, e negativamente correlacionada (-65%) com a não liderança ou *laissez-fare*, o que sugere que ambos os modelos coexistem em sinergia.

Em outro estudo com 200 empregados de uma empresa de transporte púbico, realizado na Alemanha, Rowold e Heinitz (2007) indicam que o uso do estilo de Liderança Transformacional apresentou correlação positiva com o desempenho de trabalhadores e lucro da empresa. Northouse acredita que a Liderança Transformacional tem um efeito aditivo (ou seja, não substitui,

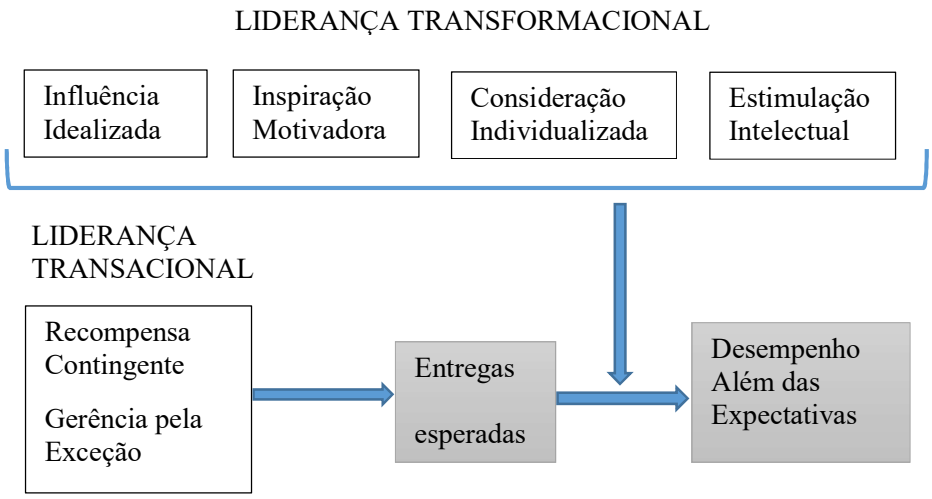
complementa) o estilo Transacional de liderança. Esse efeito aditivo da Liderança Transformacional pode ser esquematizado conforme a Figura 6.

O desempenho além do esperado é um fenômeno identificado de que "a Liderança Transformacional produz mais efeitos do que a liderança Transacional" (Northouse 2010, p.179). Dentre diversas pesquisas que corroboram esta afirmação, o autor menciona um estudo de Nemanich e Keller (2007) a partir de pesquisas com 447 profissionais de uma multinacional em um momento de integração com uma nova organização, em um processo de fusão-aquisição. Os comportamentos do líder de Influência Idealizada, Motivação Inspiradora, Consideração Individualizada e Estimulação Intelectual estavam positivamente correlacionados com a aceitação do processo de aquisição, satisfação e desempenho no trabalho.

Esses estudos contribuem para a apresentação da seguinte hipótese de pesquisa:

H2b – a Liderança Transformacional apresenta maior influência sobre o comprometimento organizacional da Geração Y do que a Liderança Transacional. (Nemanich & Keller, 2007)

Figura 6 – O efeito aditivo da Liderança Transformacional.



Fonte: Northouse (2010) p.180

Esse modelo, ainda que muito utilizado, tem suas limitações. Pesquisadores afirmam que a

diferença entre os estilos carismático e liderança inspiracional é mínima (House, 1996; Conger & Kanungo, 1998; Bryman, 1992; Hinkin e Tracey, 1999). Bass e Bass (2008) respondem a essa discussão, afirmando que, embora exista forte correlação entre a liderança inspiracional e a liderança carismática, a componente inspiracional não necessariamente implica que os seguidores resolverão suas tensões intrapsíquicas identificando-se com o líder, desenvolvendo com este um forte comprometimento de modo a obedecê-lo sem questionamentos ou críticas, ou atribuindo poderes sobrenaturais ao líder, características que são relacionadas à componente carismática.

Bass e Bass (2008) exemplificam sua distinção conceitual a partir de um trabalho de Winter (1967). Na citada pesquisa, estudantes de administração foram apresentados ao discurso inaugural de Kennedy, e comparados com outros que foram apresentados a um vídeo sobre arquitetura moderna, de caráter neutro. Os alunos que assistiram Kennedy posteriormente relataram sentirem uma elevação no espírito e um senso de poder aumentado, em contraste ao que seriam as respostas convencionais dos efeitos do carisma – obediência, lealdade, submissão.

Bass e Avolio (1993) afirmam que a componente inspiracional pode criar significado, um senso de missão e entusiasmo sem ser fazer com que o líder seja alvo da identificação de seus seguidores, característica do líder "carismático". Na mesma linha de pensamento, os autores comentam que o líder que oferece Consideração Individualizada pode ser Transformacional sem ser Carismático, atendendo as particulares necessidades de desenvolvimento de seus seguidores. Os autores reconhecem, entretanto, que há espaço aberto para evolução dos conceitos a partir de novos embasamentos empíricos.

No início de suas pesquisas, durante a construção do instrumento de medida dos fatores de liderança para seu modelo, Bass e Bass (2008, p.619) relatam a análise de comportamentos de líderes do meio organizacional e em instituições militares. Os resultados da mensuração comportamentos e atitudes de líderes permitiram o agrupamento desses em fatores que foram denominados transacional e transformacional. Os três fatores transformacionais foram originalmente foram denominados (1) Carisma (2) estimulação intelectual (3) consideração individualizada. Posteriormente outros três componentes foram agrupados e identificados como "inspiração motivadora".

Os fatores transacionais foram agrupados em dois fatores, denominados por (4) Recompensa Contingente e (5) Gerência pela Exceção, não correlatos entre si. Posteriormente, Bass e Avolio (1990 citado por Bass & Bass, 2008) renomearam o fator carismático para Influência Idealizada, para evitar semelhança com o significado popular do termo carisma presente "na mente do público como [sendo alguém] celebrado, extravagante, excitante e empolgante. Muitas vezes, [o carisma] foi uma criação altamente divulgada e exagerada pela mídia. E também foi associado pejorativamente com os efeitos de Hitler sobre o povo alemão." (p.620).

Com relação aos aspectos de desenvolvimento de líderes transformacionais, Bass e Avolio (1993) fazem referências a pesquisas (Kuhnert & Lewis 1987; Avolio & Gibbons, 1998) que sugerem a influência de certos eventos no histórico de vida de líderes na sua formação "transformacional", como por exemplo a criação por pais que ofereceram ao mesmo tempo desafios difíceis e apoio incondicional.

Outro trabalho mencionado pelos autores, realizado com fuzileiros navais, constatou que os líderes com alta pontuação transformacional tendem a se envolver mais com atividades esportivas, especialmente aquelas ligadas a equipes (Yanmarino & Bass, 1990).

Bass e Avolio (1993) constatam que o treinamento e desenvolvimento de Líderes Transformacionais envolve aspectos tanto "in vivo" como os descritos anteriormente, ou "in vitro", como em intervenções de capacitação, encaradas como um "retreinamento" uma vez que envolvem construir, revisitar ou mesmo alterar o efeito de experiências de vida que se deram em estágios anteriores na história do desenvolvimento do líder.

Como exemplo, citam o trabalho de Crookall (1999), no qual líderes que passaram por um programa de desenvolvimento de três dias resultaram em um aumento significativo nas pontuações dos instrumentos de medida e nos resultados de absenteísmo e performance, quando comparados com um grupo de controle, constatação similar a obtida em outra pesquisa por Yukl (1999).

Ao realizar suas pesquisas, Bass (1999) desenvolveu e validou um instrumento de medida para mensurar os fatores da Liderança Transformacional e Transacional, na forma de um questionário chamado MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). O MLQ, em suas diversas versões, vem sendo utilizado em pesquisas acadêmicas e no mundo corporativo, tornando uma referência nos estudos contemporâneos sobre o tema (Moscon (2013).

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 constructo quando testado em uma série de configurações culturais, tais como China, Índia, Quênia e os EUA.

O modelo Transformacional oferece, segundo Northouse (2010) uma visão ampliada de outros modelos de liderança, expandindo a noção de trocas em que o líder oferece recompensas para obter resultados (o processo transacional), incluindo também a atenção do líder para questões relacionadas as necessidades e crescimento dos seguidores.

A seguir apresenta-se no quadro 6 um resumo das abordagens de liderança presentes neste trabalho.

Quadro 6 – Resumo das abordagens do fenômeno da Liderança

Abordagem	**Definição**	**Autores**
Grid Gerencial	O estilo do líder, segundo o casal de pesquisadores Robert Blake e Jane Mouton, é resultado de uma combinação de dois fatores: o primeiro é a consideração com as pessoas e o segundo a consideração com a produção. O estilo de liderança que leva a máxima eficiência, é, segundo os autores, a capacidade de um líder de integrar simultaneamente as questões das pessoas e os objetivos da organização (Blake e Mouton, 1997) O modelo foi originalmente proposto em 1964.	Robert R. Blake e Jane Mouton
Contingencial	No modelo contingencial, os líderes motivados pela tarefa consideram primordialmente o atingimento de objetivos, enquanto os motivados pela relação estão voltados a desenvolver maior proximidade com pessoas. Para descrever o modelo, Fiedler (1964) sugere três fatores: as relações entre líder e liderado, a estrutura da tarefa e a posição de poder. Juntos, esses três fatores combinados determinam o grau de favorabilidade das várias situações encontradas no ambiente organizacional (Northouse 2010)	Fred Fiedler
Liderança Situacional	A liderança situacional prescreve uma dosagem ideal da quantidade de comportamentos de direcionamento e de suporte oferecidos a um liderado para uma determinada situação, de modo que lideres devem ater-se às motivações das pessoas ou as habilidades para realização de determinadas tarefas, atendendo as necessidades de seus liderados (Blanchard et al. 2010) O modelo original criado por Paul Hersey e Ken Blanchard em 1967 teve sua segunda versão criada por Ken Blanchard em 1985, denominada Liderança Situacional II ou LS II.	Paul Hersey e Ken Blanchard
Caminho-meta	House (1971) postula que os subordinados se motivarão se acreditarem em sua capacidade de realizar a tarefa, se acreditarem que seus esforços empreendidos trarão resultados esperados e se acreditarem que as recompensas advindas valem a pena, ou seja, são relevantes. O modelo procura explicar como o líder pode apoiar os subordinados para o atingimento de objetivos, por meio da escolha de comportamentos que se adequem às necessidades e ao mesmo tempo à situação na qual essas pessoas trabalham.	Robert House
Transforma-cional	Para Burns (1978) o Líder Transformacional é aquele que (1) desperta em seus liderados a consciência sobre a importância e o valor das entregas e formas de obtê-las. (2) leva aos seguidores a transcender interesses pessoais em prol da equipe ou da organização; (3) eleva o nível de necessidades, conforme o modelo de Maslow, de segurança e sobrevivência para o de autorrealização e obtenção de conquistas.	James MacGregor Burns
Carismática	Para House (1977), traços da personalidade do líder Carismático incluem: ser dominante, ter forte desejo de influenciar outros, ser autoconfiante e ter um forte senso moral. Ele ou ela demonstra ser um exemplo de valores e crenças, age de forma a parecer competente, articula ideologias e valores morais, comunica altas expectativas e ao mesmo tempo expressa a confiança. Isso gera aumento da confiança em suas crenças e ideologias, afeição, obediência sem questionamentos e envolvimento emocional.	Robert House
Full Range ou Larga Amplitude	Bass e Avolio (1994) tomaram por referência o modelo Transformacional de Burns e elaboraram uma proposta de desenvolvimento chamada de *Full Range Leadership Development* ou Desenvolvimento de Lideranças de Larga Amplitude. Neste modelo, a Liderança Transformacional é entendida não como um contraponto, mas como uma extensão da Liderança Transacional, ao longo de um *continuum* que abrange Transformacional, Transacional e Laissez-faire.	Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio

Fonte: quadro elaborado pelo autor.

Riketta e Van Dick (2013) sugerem que a Liderança Transformacional pode ser um meio promissor para aumentar o Comprometimento Organizacional Afetivo, enquanto o aumento de autonomia e variedade no trabalho podem ter maior impacto na satisfação no trabalho do que no Comprometimento Organizacional Afetivo.

No Brasil, Silva et al. (2015), em um estudo com mais de 100 mil respondentes em 394 organizações, realizaram análises fatorial e de regressão para identificar a percepção das diferentes gerações no ambiente de trabalho e sua influência no comprometimento organizacional, em sua componente afetiva. Dentre os diversos fatores presentes no ambiente organizacional os autores estudaram a influência da liderança. Para cada fator foram utilizadas as assertivas presentes na pesquisa da MEPVT. Por exemplo, uma das frases da pesquisa que mensuram a relação com a liderança é "Minha equipe de trabalho percebe o nosso chefe como um líder em que se pode acreditar e que merece respeito."
Dentre os resultados encontrados, destacam-se:

1) A Geração Y no trabalho valoriza mais do que as outras gerações anteriores o desenvolvimento de habilidades, aprendizagem, perspectivas de crescimento na carreira e a relação tanto com colegas da empresa como com pessoas externas à organização.
2) Existe destacadamente para a Geração Y, quando comparada a Geração X e Baby Boomer, uma relação positiva entre a relação com os colegas de trabalho e o comprometimento afetivo.
3) Quando os empregados que pertencem à Geração Y avaliam seus líderes de maneira positiva, tendem demonstrar um *menor* comprometimento com a organização. Segundo os autores,

> "esta geração, caracterizada por demandar uma relação de proteção e paternalista da liderança, certamente considera a relação com o líder mais afetuosa do que com a organização. Logo, o departamento de RH deve estar ciente de que um estilo de liderança transformacional pode se tornar essencialmente carismático na relação entre líder e subordinados (Bass, 1985 citado por Silva et al., 2015 p. 22).

Esse fato contribui para a apresentação da seguinte hipótese:

H2c – a componente carismática da Liderança Transformacional tem relação negativa com o comprometimento afetivo da Geração Y na organização (Silva et al. 2015).

A seguir serão conceituados aspectos que caracterizam as diferenças geracionais, com ênfase ao comportamento no ambiente de trabalho, a partir de um recorte a que se refere ao foco deste trabalho, a Geração Y. Inicialmente serão traçadas algumas linhas em torno do conceito de gerações. Em seguida, serão analisados os estudos que tratam sobre a possibilidade de existência da Geração Y e o que seriam suas características.

5.3 A Geração Y

5.3.1 Aspectos sobre o estudo geracional

Observa-se recentemente um interesse crescente no tema dos estudos geracionais nas ciências humanas e sociais e em particular sobre o desenvolvimento de uma cultura global de jovens, socializados e influenciados por um conjunto comum de circunstâncias: mídias sociais, programas de televisão, filmes e arte musical, questões que formam uma consciência geracional global (Edmunds e Turner, 2005).

Surge a questão se esses jovens diferem ou não entre si, independentemente da localização geográfica e se diferenciam das gerações anteriores. Ao entendermos que uma pessoa pertencente a uma determinada geração pode ter características específicas de motivações, valores e comportamentos, a análise das diferenças geracionais pode auxiliar as organizações nos aspectos que se referem a gestão de seu capital humano. Com relação a diferenças culturais, outros autores sugerem que há um claro espaço para estudos geracionais comparativos entre diferentes culturas e em contextos nacionais, uma vez que grande parte da produção sobre gerações é norte-americana ou europeia (Macky, Gardner, & Forsyth, 2008; Unite, Parry, Briscoe, & Chudzikowski, 2012).

Em relação ao conceito de gerações, os pesquisadores Feixa e Leccadi (2010) publicaram um estudo sobre a questão da juventude e sua construção sociológica, oferecendo também uma revisão histórica sobre o conceito de geração a partir de August Comte (1798-1857), no século XIX e

autores subsequentes:

- O positivismo Comteano marca uma das primeiras abordagens sociológicas sobre o tema geracional. Comte sugere um critério objetivo e linear para delimitar diferentes gerações: a passagem do tempo. Para Comte, segundo os autores, uma geração substitui outra no tempo de 30 anos, em um processo de continuidade e progresso. Comte, biologiza o tempo social, no entendimento que o fenômeno do envelhecimento leva a substituição de uma geração por outra. O conflito geracional ocorre se a duração da vida se tornar excessivamente longa, frustrando novas gerações que buscam descobrir espaços de expressão; no outro extremo, se a vida fosse excessivamente breve, haveria uma descontinuidade do ritmo progresso, de modo que a predominância do "instinto inovador" criaria um desequilíbrio social interrompendo o ritmo da história.

- Na abordagem romântico-histórica de Wilhelm Dilthey (1833-1911), ao contrário de Comte, a sucessão de gerações não é importante. Em uma abordagem qualitativa, Dilthey define as gerações em termos de relações de contemporaneidade, de vínculo que mantém e por partilhar experiências em conjunto. A formação de gerações seria, para o autor, baseada em uma temporalidade constituída de acontecimentos e experiências compartilhadas, ou seja, as experiências históricas é que delimitariam o pertencimento à uma determinada geração.

- Karl Mannheim (1893-1957) publica um ensaio sobre gerações em 1952 que foi um divisor de águas na história sociológica do conceito. O autor traça uma abordagem a partir dos movimentos juvenis alemães, na qual distancia-se do positivismo Comteano e da perspectiva romântico-histórica de Dilthey. Mannheim interessou-se pela dimensão das gerações como base analítica para o estudo de movimentos sociais ou de estilos de pensamento de uma época. Para o autor, o que forma uma geração não é uma data de nascimento comum, mas é a parte do processo histórico que jovens de fato compartilham, ainda que não estejam fisicamente próximos ou conheçam-se uns aos outros, colocando-os em um *locus* social, de maneira análoga com que se localiza um indivíduo em uma determinada classe social. A data de nascimento é potencial para isso, mas não é o que define a geração. O que cria o laço geracional, segundo Mannheim, são dois elementos centrais: a presença de eventos que quebram a

> continuidade histórica e demarcam o antes do depois na vida coletiva (como uma guerra mundial), e também a vivência desse momento por pessoas de um grupo etário em sua fase de socialização, tipicamente no período da adolescência e início da fase adulta, nas quais os esquemas utilizados para interpretar a realidade não são ainda totalmente rígidos, predispondo essas pessoas a certos modos de pensar e interpretar esses eventos.

Para Weller (2010) o conceito de geração de Mannheim, ao romper com a ideia de unidade coesa de geração, instiga a centrar análises nas intenções observadas por meio de ações e expressões de determinados grupos, em vez de tentar caracterizar suas especificidades enquanto grupo. Entender os motivos das ações desses grupos, para a autora, implica em uma análise do contexto histórico, político e social bem como do conhecimento adquirido por essas pessoas nos espaços de vivência coletiva.

Para Mannheim (1952 citado por Silva, 2013) a sociedade molda e é moldada pelo conhecimento socialmente produzido. Na mesma linha, Edmunds e Turner (2005) afirmam que determinadas gerações de profissionais podem transformar sobremaneira o mundo do trabalho, ou então serem passivas às mudanças impostas, de modo que, sociedade e indivíduos são, ao mesmo tempo, sujeitos e objetos de mudanças. Para os autores, a globalização e a experiência de eventos traumáticos de repercussão global não necessariamente moldam de maneira uniforme o modo como as pessoas pensam e interpretam os fatos, podendo até ser em direções opostas.

Por exemplo, o evento da queda das torres gêmeas em 11 de setembro pode ser visto como, por um lado, um ponto de mutação no pensamento de novas gerações de nacionalidade norte-americana, no sentido de percepção da ameaça terrorista, e por outro lado, pode ser, para jovens Palestinos, um renovado ataque à hegemonia norte-americana. Ainda que essas pessoas tenham perspectivas completamente diferentes para interpretar esses eventos, para os autores, ambas estão unidas como uma única geração moldada por este evento.

Outros autores refinaram o conceito de Mannheim propondo o entendimento de identidade geracional baseada em coorte (Edmunds & Turner, 2002; Eyerman & Turner, 1998; Turner 1998). Nessa abordagem, as gerações são definidas como um grupo de pessoas em uma determinada

localização temporal, que compartilham de hábitos e estilos de vida e estão susceptíveis de serem influenciadas pelo acesso ou controle sobre um conjunto de recursos restritos e valiosos, ou por um único conjunto de experiencias adquiridas no decorrer do tempo. Parry e Urwin (2011) distinguem os termos "coorte" e "geração". Para a abordagem de coorte, define-se os pontos origem e término a partir de datas de nascimento e realizam-se as diferenças em relação a valores e atitudes com relação às demais gerações.

Em um estudo de coorte, a definição de uma geração inicia-se pela análise de eventos históricos, sociais, políticos e econômicos, e a partir destes buscam-se os pontos de delimitação por idade, levando-se em consideração momentos impactantes vivenciados na fase de socialização. Para os autores, a identidade geracional baseada em coorte é um a *proxy*, ou uma aproximação de categorias geracionais. A crítica que esses autores fazem aos modelos da literatura da sociologia, como o de Mannheim, é que "temos muito poucos detalhes sobre como operacionalizar tais constructos teóricos" e citam como exemplo desta dificuldade de alocar indivíduos nesta ou aquela geração apenas com base na proximidade cultural e social. Adotaremos o conceito de coorte para estudar a delimitação temporal aproximada da Geração Y no contexto brasileiro.

Rhodes (1983) distingue conceitualmente os efeitos da idade e maturidade do indivíduo e do período em que viveram. Os efeitos da idade provocam mudanças a medida em que ocorre o amadurecimento, independentemente de onde a pessoa nasceu, enquanto os efeitos do período são causados pelo fato de que influências que existem em qualquer ponto particular no tempo no qual essas pessoas viveram afetam a formação de seus valores. Pollach (2007) acrescenta que o comportamento no trabalho não é só função da época de nascimento, mas também dos diversos estágios de vida. Por exemplo, aos 20 anos, as pessoas estabelecem sua independência, sua carreira e família, em qualquer uma das gerações.

Desta maneira, Rhodes (1983) recomenda o uso de estudos longitudinais para entender com clareza se as diferenças em valores das gerações no trabalho são devidas a efeitos relacionados a idade ou coorte (geracionais) ou simplesmente relacionados ao momento presente, ou seja, efeitos do período. Nesses estudos, seriam feitas análises comparativas de pessoas da mesma idade em períodos diferentes do tempo. Para a autora, o uso de metodologias de análise de dados transversais

(ou seja, dentro de um mesmo período), apesar de mais comuns no estudo geracional, torna difícil estabelecer análises que separem os efeitos da idade e do período dos efeitos geracionais.

Segundo Parry e Urwin (2011), os trabalhos que dominam a literatura, fundamentados em pesquisas transversais para identificar as diferenças geracionais de valores, expectativas e perfil tem, como consequência, levado a divergências quanto as datas de corte e as características dessas gerações. Já para Veloso, Dutra e Nakata (2016) ainda que autores não cheguem a um consenso quanto às datas de nascimento que separam as gerações, o mesmo não se pode afirmar quanto às suas características, que de modo geral são parecidas.

5.3.2 A Geração Y coexistindo com outras no mercado de trabalho

Há pelo menos três classificações de gerações amplamente divulgadas pela academia, coexistindo no ambiente de trabalho: Baby Boomers, Geração X e Geração Y ou Millennials (Unite et al. 2012; Twenge, 2010).

Twenge (2010) considera como Baby Boomers os nascidos entre 1946 e 1964, Geração X entre 1965 e 1981 e Geração Y entre 1982 e 1999. A autora analisou e comparou uma série de estudos longitudinais sobre gerações e comprovou a existência de efeitos geracionais no comportamento e valores relacionados ao trabalho, apresentados no quadro 7.

Quadro 7 – Diferenças empíricas entre gerações.

Valor no trabalho ou Traço	**Conclusões das pesquisas**
Acredita que o trabalho é algo central em sua vida.	Boomer > Geração X > Geração Y
Valoriza atividades de lazer Concorda com a frase: se tivesse dinheiro suficiente não trabalharia. Atitude individualista	Geração Y > Geração X > Boomer
Busca mais liberdade e equilíbrio vida-trabalho	Geração X e Geração Y > Boomer
Motivação extrínseca: prestígio, status e altos salários	Geração X > Geração Y > Boomer
Motivação intrínseca: busca significado no trabalho, um trabalho interessante, um trabalho em que pode ser quem se é. Valoriza atividades de ajuda a outras pessoas ou a sociedade	Não há diferenças estatísticas entre as gerações.
Satisfação no trabalho Busca reconhecimento Busca segurança no trabalho Autoestima e assertividade	Geração Y > Geração X
Autoconfiança Competitividade Preferência por trabalhar sozinho	Geração X > Geração Y
Pensa em mudar do emprego atual Fazer amigos no trabalho / socializar	Dados de pesquisa não convergem.

Fonte: baseado em Twenge (2010) considerando Baby Boomers os nascidos entre 1946 e 1964, Geração X entre 1965 e 1981 e Geração Y entre 1982 e 1999.

Twenge (2010) utiliza evidências empíricas para estimular um olhar crítico a respeito de práticas organizacionais, como, por exemplo, programas de recrutamento que pretendem atrair candidatos da Geração Y por meio da valorização de atividades de voluntariado, enaltecendo uma cultura pautada por valores altruísticos ou apregoando a possibilidade de realizar um trabalho significativo.

Ainda que essas três fontes de atração possam ter alguma efetividade, não serão diferenciais, ou seja, não terão efeito diferente do que tiveram para atrair as gerações anteriores. Por outro lado, oferecer horários flexíveis e equilíbrio vida-trabalho, segundo a autora, são diferenciais empiricamente demonstrados que tendem a atrair pessoas da Geração Y. Para Smola e Sutton (2002) indivíduos da Geração Y valorizam objetivos pessoais e familiares acima dos profissionais, e procuram balancear aspectos pessoais e profissionais por meio de semanas de trabalho mais reduzidas e outros arranjos flexíveis de trabalho, em linha com o que afirma Twenge (2010). Dentre as atitudes perante o trabalho, a atitude individualista predominante nesta geração se mostra com duas facetas diferentes: o lado positivo é a propensão a reconhecer o direito de qualquer pessoa a contribuir, independentemente de sua origem, ou seja, o tratamento de maneira igualitária pessoas de diversas origens étnica ou gêneros. O lado negativo se dá quando o individualismo se exacerba, a ponto de "se sentirem intitulados a receber muito por nada." (p.206). Motivar pessoas dessa geração em seu ambiente de trabalho pode ser um desafio, uma vez que a ocupação deixa de ser algo central em suas vidas, o lazer é algo importante e eles dizem nas pesquisas que estão menos propensos a trabalhar por longas jornadas e tendem a ver o trabalho apenas como um meio de ganhar a vida (Twenge, 2010).

Twenge e Campbell (2008) compararam estudos de traços de personalidade da Geração Y com jovens de gerações anteriores a partir de dados secundários de aplicações de uma mesma escala, ao longo dos anos. Seus achados foram que a Geração Y apresenta maior autoestima, narcisismo, ansiedade e depressão do que os jovens das outras gerações.

A maior parte dos referidos estudos foi realizada em contextos de outros países, a partir de definições que não necessariamente podem ser generalizadas se considerarmos eventos sociais, históricos e políticos particulares de outros países. Por exemplo, embora a maioria dos autores adote períodos comuns para classificação das gerações, constata-se a variação significativa acerca do início e término de cada uma, o que traz implicações sobre a consistência da definição conceitual dessas gerações até que mais estudos comprovem empiricamente essas diferenças e suas respectivas delimitações temporais (Parry & Urwin, 2011).

5.3.3 A Geração Y no contexto brasileiro

No Brasil, Pinho, Martens e Leite (2011) produziram uma metanálise da produção acadêmica brasileira ao longo de dez anos, constatando uma limitada produção nacional sobre o tema e grande e crescente quantidade de produção internacional, em sua maior parte fundamentada em *surveys* e técnicas estatísticas para análise de dados.

Veloso (2012) investiga se é possível generalizar um conjunto de características para a Geração Y no Brasil considerando as diferenças que existem em nível educacional, classe social e tipo de profissão. Segundo a autora, estudos realizados no Brasil a partir do banco de dados das Melhores Empresas para Você Trabalhar permitem interpretar características comuns da Geração Y e destacam necessidade de identificação com o trabalho, aprendizado constante e um ambiente organizacional que crie significado pessoal. O vínculo dessas pessoas com a empresa é bastante ligado à aprovação dos valores organizacionais, que precisam provocar identificação direta com os valores pessoais.

Veloso (2012) enfatiza que, diferentemente das outras gerações, indivíduos da Geração Y "enxergam de maneira negativa o uso de relações pessoais com colegas para obter o crescimento profissional onde trabalham." Essa característica de uso de networks profissionais parece diferente das encontradas na Geração Y de outros países. Os brasileiros da Geração Y, segundo a autora, esperam ser reconhecidos por suas competências no lugar de obter favorecimentos por conta de relações pessoais.

Silva (2013) pesquisou em sua tese de doutoramento a respeito da existência de uma Geração Y brasileira, suas características e delimitações. O autor encontrou indícios que sugerem a confirmação empírica da existência dessa geração no Brasil e delimita o surgimento dessa geração em 1986, diferentemente da demarcação comumente encontrada na literatura internacional. Essas diferenças geracionais, segundo o autor, começam a surgir a partir do momento da redemocratização no país.

Para Silva, pessoas nascidas naquela época cresceram paralelamente ao surgimento da internet e

adoção crescente de tecnologias de comunicação e informação. No período de entrada no mercado de trabalho, encontraram uma época de retomada da economia, por volta do início dos anos 2000, o que criou uma disputa por talentos. Todo esse contexto contribuiu para moldar um conjunto de valores e atitudes. O autor relata que, nos períodos de delimitação propostos, não foram encontradas diferenças significativas entre a geração de Baby Boomers e a Y quanto ao comprometimento, significado do trabalho, remuneração, benefícios e equilíbrio vida-trabalho. Por outro lado, a Geração X apresentou consistentemente marcações menores para todas as características anteriores, em relação às duas outras gerações. O autor formula a hipótese de que tanto a geração Y como a de Baby Boomers entraram em um mercado de trabalho aquecido, enquanto que as pessoas da geração X, quando entraram no mercado de trabalho nos anos 1980 e 1990, encontraram pressões competitivas para aumento de eficiência, qualidade total e reengenharia, automação da produção, alta inflação e baixo crescimento, o que pode tornado esta geração mais propensa a buscar aumento de própria empregabilidade e a ter uma postura descrente com relação as organizações.

Revisitando as dimensões da Liderança Transformacional, é possível encontrar pistas sobre como motivar e gerenciar as gerações que entram ou estão no início de carreira no mercado de trabalho. As gerações mais jovens tendem a ser motivadas por ter um trabalho significativo e desafiador (Wesner & Miller, 2008) e quando encontram potencial de realização individual (Twenge et al., 2010).

Para Anderson, Baur, Griffith e Buckley (2017) esses fatores motivacionais para as novas gerações podem ter sinergias com os componentes da Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada, a partir dos quais o líder pode reformular iniciativas de estabelecimento de objetivos de modo que os individuais se alinhem aos organizacionais. Zemke, Raines, Filipczak (2000) sugere que indivíduos da Geração Y esperam que o líder os guie e proteja, esteja sempre disponível e seja uma referência da cultura organizacional. Esses fatos contribuem para a apresentação da seguinte hipótese:

- *H2d – a componente Estimulação Intelectual tem relação positiva com o Comprometimento Afetivo da Geração Y (Anderson et al, 2017).*

- *H2e – a componente Consideração Individualizada tem relação positiva com o Comprometimento Afetivo da Geração Y (Anderson et al, 2017).*

Para Joshi, Dencker, Franz, Martocchio (2010) o contexto organizacional tem influência no quanto a identidade geracional se torna saliente, o que traz implicações para a forma gerir eficazmente dinâmica geracional na organização. Para a autora os gerentes devem examinar cuidadosamente o contexto da organização para entender suas relações com os efeitos da identidade geracional.

Os contextos, segundo a autora, podem ser fortes ou fracos e as estruturas podem ser mecanicistas ou orgânicas. Organizações de contexto forte e mecanicistas são caracterizadas por uma estrutura hierárquica rigidamente definida, processos organizados e configurações que dependem de mercados de trabalho internos bem desenvolvidos. Nesse tipo de organização, os gerentes normalmente ingressam na base e progridem na carreira para cargos de maior complexidade e as posições são criadas quando o titular de um cargo de nível mais alto se afasta dessa posição, por conta de uma promoção ou desligamento. (Joshi et al. 2010).

Para Joshi et al. (2010), organizações de contextos fortes indivíduos com idades semelhantes se juntam a organização mais ou menos ao mesmo tempo e são, de certa forma, moldados pelos longos processos de socialização, passam por forte carga de treinamento de habilidades específicas para a empresa e as posições são em geral preenchidas pelo mercado de trabalho interno. Um exemplo disso são organizações militares, onde as pessoas entram mais ou menos com a mesma idade, passam por postos de nível similar e progridem na carreira aproximadamente na mesma velocidade.

Os efeitos geracionais em organizações deste tipo são menos salientes, porque o contexto forte pode sobrepor as características e valores que seriam típicos de uma determinada geração. Nesse sentido, o tipo de relação com outras gerações está baseado em diferenças de habilidades, de entregas e de experiências de socialização de pessoas que pertencem a outras faixas etárias ou coortes e uma geração tende a transmitir conhecimentos para outra no lugar de competir com esta (Joshi et al., 2010).

Um segundo tipo de contexto forte, segundo Joshi et al. (2010), está presente em organizações com estrutura com relativamente poucos níveis hierárquicos e dependem do mercado de trabalho

externo para preencher as lacunas de competências. É um tipo de estrutura que a autora denomina orgânica, que, ao contrário do tipo de estrutura mecanicista, coloca maior ênfase nas competências e habilidades que os indivíduos trazem para um determinado papel organizacional, do que em habilidades específicas da empresa formadas ao longo de um período. Além disso, os padrões de carreira são menos rígidos, as atividades são frequentemente definidas e projetadas em torno de indivíduos, ao invés de tomarem por base conhecimentos e habilidades específicos da empresa.

Nas organizações de contexto forte e estrutura orgânica, o trabalho em equipe é mais valorizado e segue normas organizacionais que encorajam a transferência lateral de conhecimento e de responsabilidades. Os ocupantes de um determinado papel podem ser movimentados lateralmente e transmitir seu conhecimento aos novos ocupantes. Esse tipo de contexto oferece muitas possibilidades para interação entre indivíduos de diversas gerações e, assim como para estruturas mecanicistas, o efeito geracional é, assim como no primeiro tipo de organização, menos presente nas interações. A característica dessas interações intergeracionais se dá por meio da "reciprocidade, altruísmo e generosidade a respeito do conhecimento, habilidades e recursos que cada geração representa." (Joshi et al., 2010, p. 405).

Para Joshi et al. (2010) um terceiro tipo de organização combina um contexto fraco com uma estrutura mecanicista. Em contextos fracos, há uma falta de consenso e entendimento compartilhado em torno de políticas organizacionais, práticas, metas, comportamentos esperados e recompensas. Na configuração mecanicista, os cargos são estruturados hierarquicamente e as pessoas entram na organização nos rankings inferiores, o progresso na carreira se dá partir das posições que vão se abrindo em níveis superiores. Não há um processo de socialização, treinamento e gestão de desempenho abrangentes. Como o contexto é fraco, indivíduos tendem a formar seu comportamento a partir de valores e experiências obtidas ao longo dos primeiros anos de formação e que são trazidos para a idade adulta com mais ênfase do que as socializações e experiências posteriormente vividas no mundo organizacional. Portanto, o efeito da idade é bem mais presente, já que pessoas de mesma idade passaram por experiências de vida em um contexto de eventos históricos e sociais semelhante (Joshi et al., 2010).

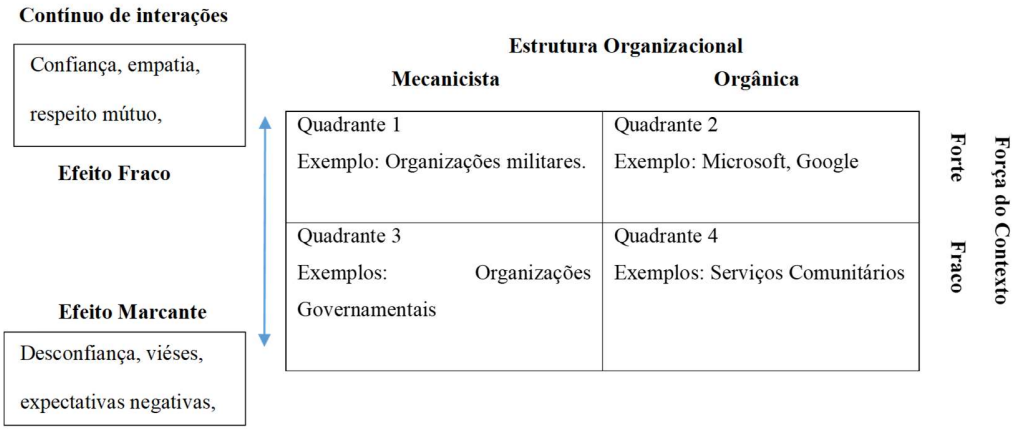
No terceiro tipo de organização, em momentos de crise as gerações tendem mais a competir do que

cooperar pelos recursos organizacionais. Gerações mais novas tendem a desafiar a autoridade das anteriores e as gerações mais antigas advogam para si o controle dos recursos. Esses tipos de interação entre pessoas de gerações diferentes estão mais associados a desconfiança, vieses, expectativas negativas, conflito e competição (Joshi et al., 2010).

Para o quarto e último tipo de organização classificado por Joshi, o contexto é fraco e a configuração é orgânica. No tipo de estrutura orgânica, as reponsabilidades são compartilhadas, existe mais interdependência de papeis, as responsabilidades estão definidas em torno de entregas, mais do que atividades codificadas ou rigidamente demarcadas. A autoridade é descentralizada para os níveis mais baixos da hierarquia. Nesse tipo de organização, as competências individuais e colaboração entre áreas estão mais relacionadas a recompensas, entretanto o contexto não oferece dicas de quais são os comportamentos esperados quando pessoas de diversas gerações interagem.

Para Joshi et al. (2010) é menos provável que existam oportunidades e incentivos para interações positivas de maneira sustentada entre pessoas de diversas gerações. Portanto, conclui-se que a tendência é de maior resistência nas interações intergeracionais, pautadas pela falta de confiança, percepções pejorativas uns com relação aos outros, conflitos e competição, como nas organizações do terceiro tipo. A figura 7 a seguir sumariza os quatro tipos de organização.

Figura 7 – Tipos de organização versus Interação Intergeracional



Fonte: Joshi et al. (2010, p. 402) adaptado pelo autor

Uma vez que o diagnóstico contextual foi realizado, dependendo do quadrante em que a organização está, os gestores podem, proativamente, buscar acentuar e sustentar o a transmissão de conhecimento e minimizar os aspectos resistivos da relação intergeracional- - principalmente através de incentivos esforços colaborativos apropriados entre gerações.

Nas configurações em que o contexto é forte, os esforços para envolver indivíduos em várias coortes deve ser sustentado através de formação adequada e deve ser reforçada através de um desempenho consistente de gestão e sistemas de recompensas bem alinhados. Tal esforço ajudaria as organizações superar os efeitos de "fechamento" intergeracional. Organizações em um contexto fraco proporcionam um conjunto diferente de desafios para gerentes.

Nesses contextos, implementar programas formais ou instituir políticas corporativas não trazem tanto resultado como reforçar comportamentos desejados, amarrando-os a estruturas de recompensa existentes. A autora acredita que isso pode facilitar uma maior colaboração e reduzir a resistência intergeracional.

Para verificar as hipóteses delineadas ao longo deste capítulo do trabalho, faz se necessária a definição de diversos parâmetros antes de sair a campo para tomar contato com o público a ser pesquisado. No próximo tópico, apresenta-se o modelo da pesquisa.

6. MODELO DA PESQUISA

Levando em consideração o objetivo de identificar os efeitos da abordagem Transformacional da liderança em relação ao Comprometimento Afetivo de profissionais da Geração Y no ambiente de trabalho foram estabelecidas algumas hipóteses, relacionando variáveis dependentes, independentes e moderadoras.

Do ponto de vista estatístico, uma variável diz-se moderadora se afeta (quer em magnitude quer em sinal) a correlação entre a variável dependente e a variável independente, ou seja, se o efeito da variável independente sobre a variável dependente, é influenciado pelo nível da variável moderadora (Maroco, 2003).

O efeito de uma variável moderadora pode alterar (reduzir ou aumentar) a magnitude ou direção do efeito de uma variável independente sobre a variável dependente, de modo que será atribuída à Geração Y o papel de moderadora, o Comprometimento Afetivo à variável dependente e às Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-faire variáveis independentes.

As hipóteses formuladas ao longo do desenvolvimento deste trabalho estão sumarizadas a seguir e diagramadas na figura 8.

H1 – existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seus esforços empreendidos, desejo de permanência, grau de satisfação, eficácia e desempenho no trabalho. (Bastos et al., 2014 p. 293).

H1a – um trabalhador considerado comprometido, desempenha esforços adicionais. (Bastos et al., 2014 p. 293).

H1b – um trabalhador considerado comprometido, deseja permanecer na organização. (Bastos et al., 2014 p. 293).

H1c – existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu grau de satisfação no trabalho. (Bastos et al., 2014 p.293).

H1d - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de desempenho no trabalho. (Bastos et al., 2014 p.293).

H1e - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de eficácia no trabalho. (Bastos et al., 2014 p.293).

H2 – Existe uma relação entre práticas do estilo de Liderança Transformacional ou Transacional e o grau de Comprometimento Organizacional de profissionais que pertencem à Geração Y:

H2a – A ausência de liderança - Laissez-faire tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y. (Bass e Avolio, 1994).

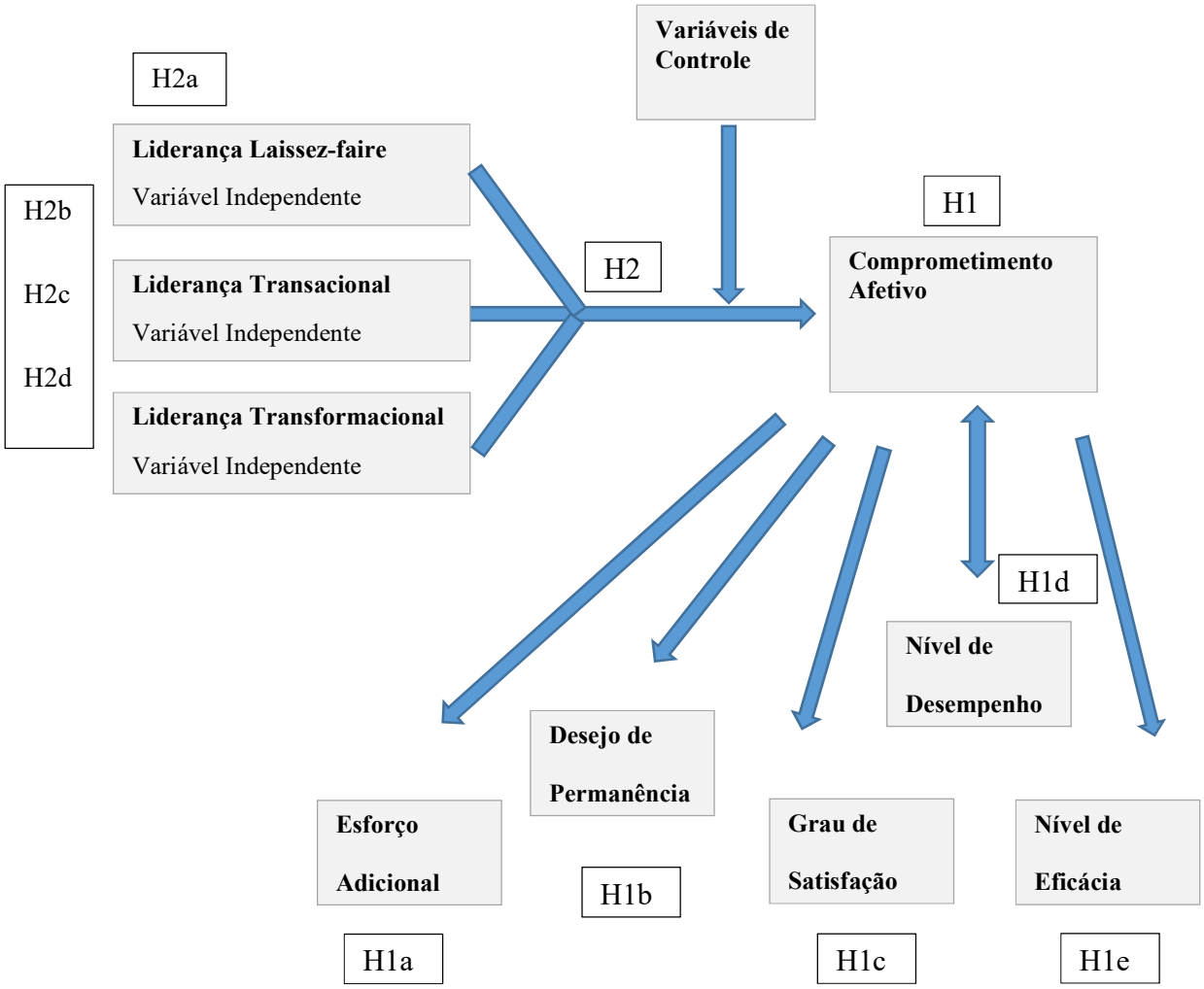
H2b – a Liderança Transformacional apresenta maior influência sobre o Comprometimento da Geração Y do que a Liderança Transacional. (Nemanich & Keller, 2007)

H2c – a componente carismática da Liderança Transformacional tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y na organização (Silva et al., 2015).

H2d – a componente Estimulação Intelectual tem relação positiva com o Comprometimento da Geração Y (Anderson et al., 2017).

H2e – a componente Consideração Individualizada tem relação positiva com o Comprometimento da Geração Y (Anderson et al., 2017).

Figura 8 – Diagrama esquemático das variáveis de pesquisa e hipóteses.



7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O intuito deste tópico é apresentar a metodologia utilizada para a condução da pesquisa, a partir do objetivo geral e objetivos específicos que foram delineados no segundo tópico deste trabalho. Serão apresentados o delineamento da pesquisa, o modelo conceitual, as definições operacionais, o instrumento de coleta de dados e o procedimento de coleta de dados utilizado neste estudo.

7.1 Delineamento da pesquisa

Para atender aos objetivos propostos, foi realizado um estudo de natureza descritiva utilizando a abordagem quantitativa. A pesquisa descritiva deve ser utilizada quando o objetivo for descrever as características de uma determinada população por meio da verificação da existência das relações entre variáveis e a natureza dessa relação (Gil, 2010; Vergara, 2009). A identificação do grau de Comprometimento de indivíduos pertencentes a uma determinada população, a Geração Y brasileira que atua em organizações, é uma forma de mensuração da realidade social, buscando estabelecer relações com a variável Estilo de Liderança do líder imediato.

Como decorrência do posicionamento quantitativo da pesquisa, faz-se necessário o uso do método estatístico para análise de resultados. Para o levantamento de dados para análise estatística foi utilizado um questionário do tipo *survey* aplicado diretamente aos indivíduos da Geração Y, ou seja, fontes primárias, com perguntas que cobrem além dos constructos de comprometimento e estilo de liderança percebido, dados pessoais e relativos ao ambiente de trabalho.

7.2 Modelo conceitual

A seguir será apresentado o quadro 8 relacionando os objetivos de pesquisa, fundamentação teórica e técnicas de análise estatística. Este quadro foi elaborado tomando por base a matriz de amarração (Telles, 2011) resumindo as informações presentes neste estudo.

Quadro 8 – Desenho metodológico do estudo a partir dos objetivos propostos

Objetivo Geral	**Objetivos Específicos**	**Fundamentação Teórica**	**Delineamento da Pesquisa**	**Técnica de Coleta de dados**	**Técnica de Análise**
Analisar a influência da Liderança Transformacional em relação ao Comprometimento Organizacional de profissionais da Geração Y no ambiente de trabalho.	Mensurar o grau de Comprometimento Organizacional dos profissionais da Geração Y.	Gerações e Comprometimento Afetivo no ambiente de trabalho	Pesquisa de levantamento	Questionário de levantamento de percepções: nova escala atitudinal de Comprometimento Organizacional validada por Bastos et al. (2011).	Estatística descritiva.
	Compreender o quanto a percepção da Geração Y sobre a liderança imediata se enquadra na abordagem Transformacional, comparando-a com a Transacional e Laissez-faire.	Gerações e Liderança Transacional-Transformacional		Questionário de levantamento de percepções: Liderança Transformacional: Escala do MLQ 5X elaborado por Bass e Avolio (1995).	
	Identificar as correlações entre o processo de Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-faire e o grau de Comprometimento Organizacional de profissionais que pertencem à Geração Y.	Gerações, Comprometimento Afetivo no ambiente de trabalho e Liderança Transacional-Transformacional		Questionário de levantamento de percepções: nova escala atitudinal de Comprometimento Organizacional validada por Bastos et al. (2011). Questionário de levantamento de percepções: Liderança Transformacional: Escala do MLQ 5X elaborado por Bass e Avolio (1995).	Modelagem de Equações Estruturais Teste t de comparação de médias
	Identificar fatores específicos relacionados ao estilo de liderança que possam ter algum grau de influência no Comprometimento Organizacional de profissionais que pertencem à Geração Y.				

Fonte: quadro elaborado pelo autor.

7.3 Definições Operacionais

Os constructos considerados neste trabalho foram delineados a partir das seguintes definições operacionais:

- **Geração Y** – profissionais que estão atuando em organizações e que nasceram a partir de 1986, conforme delimitação proposta por Silva et al. (2015) e com um recorte até os nascidos em 2001, ou seja, com 18 anos completos.
- **Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-faire** – Bass e Avolio (1994) descrevem os quatro elementos que compõem a componente Transformacional do modelo: Influência Idealizada, Motivação Inspiradora, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada. Os autores descrevem a componente Transacional do modelo a partir de duas componentes, Recompensa Contingente e Gerência pela Exceção e tratam no modelo o que se chama Ausência de Liderança, ou Laissez-Faire, situações onde o líder abdica das responsabilidades e evita tomar decisões.
- **Comprometimento Organizacional** – Bastos et al. (2014) propõem um recorte para o conceito de comprometimento organizacional a partir de um conceito mais restrito de trabalhador comprometido. Espera-se de um trabalhador comprometido, esforços em prol de desempenhos bons, interesse pelas atividades executadas e desejo de desenvolvimento da organização, o que coincide fortemente com o núcleo central da definição do Comprometimento Afetivo (p. 291 e 292).

7.4. Instrumento de coleta de dados

Em função dos objetivos da pesquisa, da natureza descritiva e do uso da técnica de *Survey*, foi realizado o uso de um questionário para coleta de dados.

O instrumento tem como base as escalas para Comprometimento e para Etilo de Liderança para o Comprometimento, será utilizado o instrumento sistematizado por Pinho (2012) e validado para o contexto brasileiro ao Comprometimento Organizacional, por Bastos, Pinho, Aguiar e Meneses (2011). Para este trabalho foi considerada a unidimensionalidade do constructo em seu enfoque

afetivo. As assertivas estão referenciadas no quadro 9.

Quadro 9 – Assertivas para mensuração do Comprometimento Organizacional.

A13 Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.
A10 Tenho uma forte ligação de simpatia por essa organização).
A7 Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.
A5 Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.
A11 Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar
A14 A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho
A12 Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.
A17 Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.
A8 Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.
A2 Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.

Fonte: Pinho (2012)

Para cada alternativa, os respondentes da pesquisa escolheram uma escala Likert que vai de um a seis, na qual o número um significa discordo totalmente da assertiva e o seis significa concordo totalmente com a assertiva. O grau do Comprometimento foi calculado a partir da média dessas pontuações.

Para análise do estilo de Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-faire foi utilizada a escala do MLQ (*Multifactor, Leadership Questionnaire Form*) 5X, proposto por Bass e Avolio (1995), traduzida para o português brasileiro. Esta escala foi obtida na versão original e com sugestões de tradução por meio de licença junto a Mind Garden, uma empresa de origem norte-americana distribuidora de instrumentos de *assessment* e que comercializa os direitos autorais do MLQ 5X.

O MLQ 5X é composto por 45 assertivas abrangendo sete fatores: dois fatores transacionais (Recompensa Contingente e Gerenciamento pela Exceção), quatro transformacionais (Carisma ou Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada), um fator denominado Laissez-faire ou ausência de liderança. O instrumento também contempla assertivas para mensurar outros três fatores: esforço extra, satisfação e eficácia.

Para cada alternativa, os respondentes da pesquisa escolhem uma escala Likert que vai de zero a cinco, na qual cinco significa que aquele comportamento é observado com frequência e zero significa que nunca se observa aquele comportamento. O *score* de cada componente do modelo é calculado conforme exposto no Apêndice B.

Ao final do instrumento, foram incluídas questões relacionadas aos efeitos da liderança. De acordo com os autores do instrumento:

> "o sucesso é mensurado (,,,) por com qual frequência os respondentes percebem o líder como motivador, com que efetividade os respondentes percebem o líder interagindo com diferentes níveis da organização e quão satisfeitos eles estão quanto aos métodos do líder ao interagir com outros." (Bass e Avolio , 2004 p.105)

São propostas três componentes para mensuração dos efeitos da liderança:

- Esforço Extra
- Efetividade
- Satisfação com a Liderança

As assertivas para o MLX 5X estão descritas no Apêndice C.

Como variáveis de controle para o moderador Geração Y foram utilizados dados relativos ao tipo de organização e dados demográficos. O quadro 10 detalha essas variáveis:

Quadro 10 – Variáveis de controle.

Variável de controle	*Tema das questões*	*Tipo de Variável*
Tipo de organização	Quantidade de funcionários	Intervalar
	Setor de atuação da empresa Tipo de vínculo empregatício Percepções sobre ética e grau de diversidade	Nominal
Dados Demográficos	Tempo na empresa Salário	Intervalar
	Gênero e Identidade de Gênero Orientação Sexual Estado Civil Se tem filhos Grau de instrução Se é ou não pessoa com deficiência Em qual estado da união trabalha Cargo ocupado Área de atuação	Nominal
	Ano de nascimento	Ordinal

Fonte: quadro elaborado pelo autor

Ao final foi proposta uma pergunta aberta sobre o que faz a pessoa querer permanecer na empresa e não procurar outra para se empregar.

7.5 Procedimento de coleta de dados

Com o intuito de buscar uma amostra dos profissionais da Geração Y no Brasil, foi firmada uma parceria com a Cia de Talentos, uma empresa que pertence ao Grupo Cia de Talentos, presente há mais de 25 anos no mercado brasileiro e atua por meio da prestação de serviços para empresas que desenvolvem programas de estágio, *trainees* e jovens profissionais.

Antes do envio do formulário aos participantes, foi realizado um pré-teste para avaliar se as questões estavam claras para os respondentes, com o objetivo de garantir o entendimento das assertivas, das partes de levantamento de dados demográficos e da empresa na qual o respondente

trabalha. Após o pré-teste foi realizada a aplicação da pesquisa para obtenção da amostragem a ser estudada. Os procedimentos para realização do pré-teste e da amostragem estão descritos a seguir.

7.5.1 Pré-teste

Antes da aplicação da pesquisa, o questionário, em sua primeira versão, foi impresso e aplicado para três pessoas que trabalham em uma empresa *startup*, todas nascidas depois de 1986. O tempo médio de resposta ficou em torno de 15 minutos. A partir do retorno dessas pessoas, foi feito um ajuste em algumas assertivas que levantaram dúvidas de interpretação, relativas à tradução para o português brasileiro do instrumento MLQ 5X. As assertivas relativas ao Comprometimento não necessitaram de ajustes. O quadro 11 sumariza os ajustes realizados.

As alterações tiveram como objetivo facilitar a interpretação do respondente, evitar possíveis dúvidas em relação às assertivas, reduzir o tempo de resposta e reduzir a probabilidade do respondente de desistir de preencher o questionário por considerá-lo complexo.

Quadro 11– Ajustes nas assertivas do instrumento MLQ 5X

Tradução para a língua portuguesa fornecida para o MLQ 5X	*Tradução ajustada*
1. Fornece apoio em troca dos meus esforços.	Substituição da palavra “apoio” por “ajuda”.
2. Reexamina os pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.	Substituição da expressão “pressupostos críticos” por “os porquês por trás das decisões importantes”
11. Discute quem é o responsável por atingir metas especificas de desempenho.	Substituição de “discute” por “conversa sobre”.
20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de agir.	Substituição de “crônicos” por “recorrentes”.

O formulário ajustado foi colocado *online* e testado com outras três pessoas nascidas depois de 1986 e que são alunos ou alunas do programa de pós-graduação da FIA. Em ambos os casos o pesquisador esteve presente junto às pessoas para esclarecer dúvidas e anotar os pontos de melhoria.

A aplicação do questionário, após a fase de testes, foi realizada por meio de instrumento *online*, cuja formatação se ajusta conforme o dispositivo utilizado pelo respondente, seja uma tela de computador ou um display de *smartphone* / telefone celular.

7.5.2 Amostragem

Os dados foram coletados pela Cia de Talentos por meio de um formulário eletrônico que foi disponibilizado entre os dias 30 de abril e 26 de junho, por meio da plataforma *online* de pesquisa SurveyMonkey. Esse formulário foi enviado através de um link por *email* para profissionais que fazem parte do banco de dados da empresa, construído para uso em processos seletivos para empresas clientes, e conta com 3 milhões de pessoas cadastradas e que estiveram ou estão em busca de posições de trabalho. Complementarmente, o convite para participação na pesquisa foi enviado

pelo próprio pesquisador por meio de sua página pessoal nas redes sociais: Facebook, Instagram e Linkedin.

A pesquisa foi desenhada de modo a permitir a resposta a todas as perguntas apenas para profissionais nascidos a partir do ano de 1986 e que estejam atualmente empregados. Se o respondente, logo no início, informava ter nascido antes daquele ano, ou não estava atualmente ocupando um emprego a pesquisa se encerrava com uma nota de agradecimento.

Os profissionais que optassem por deixar o seu *email*, ao final da pesquisa, foram informados de que concorreriam a um sorteio de sessões de *coaching*, a serem conduzidas pelo próprio pesquisador, como forma de agradecimento. Para maximizar a quantidade de respostas a Cia de Talentos realizou o envio de três lembretes, por *email*, espaçados no tempo ao longo da duração da pesquisa.

No total, foram obtidas 903 respostas completas por indivíduos da Geração Y nascidos a partir de 1986, que possuam pelo menos um ano de experiência profissional e que se disponham a responder a pesquisa. Desta maneira, a amostra deste estudo é considerada não-probabilística e intencional. A figura 9 evidencia os picos de resposta em função das três ações de divulgação da pesquisa pela Cia de Talentos e pelo próprio pesquisador.

Figura 9 – Evolução da coleta de respostas: respondentes x data da coleta.

Fonte: Dados fornecidos pela Cia de Talentos

8. METODOLOGIA DE ANÁLISE

Inicialmente, os dados foram tratados de modo a eliminar as respostas que poderiam interferir inadequadamente nos resultados. Em seguida, foram aplicadas técnicas de análise de dados para construção de modelos matemáticos de regressão linear que pudessem explicar a relação entre as variáveis observadas e as variáveis latentes.

Ao final desta parte, investigou-se a influência das características do ambiente organizacional, demográficas e sua eventual influência no comprometimento e na percepção da atuação do líder. A seguir, serão descritos os procedimentos para tratamento dos dados, as técnicas escolhidas para análise de dados e respectivas ferramentas que permitem sua operacionalização.

8.1 Procedimento para tratamento dos dados

Foram obtidas 903 respostas completas. A partir dessa base inicial, iniciou-se o tratamento dos dados, com e eliminação dos seguintes casos:

- 74 respondentes que concentraram suas respostas em um único ponto da escala de Likert o que sugere um viés por conta da limitação de tempo ou qualquer outra limitação;
- 97 respondentes que está há menos de 6 meses na empresa atual, por se entender que as questões propostas indagam sobre experiências passadas com o líder, e para avaliação a respeito da relação à liderança daquela empresa, é importante que exista um tempo de experiência mínimo para se consolide adequadamente uma percepção.
- Não foram encontradas respostas com *e-mails* duplicados (não era obrigatório informar o email).
- Não foram encontradas respostas de pessoas com menos de 18 anos, ou seja, que nasceram após 2001. Apesar de conceitualmente as pessoas nascidas após 2001 pertencerem a Geração Y, pessoas com menos de 18 anos de idade possuiriam experiência limitada para responder as perguntas que indagam sobre percepções em relação a sua vida profissional;

Após o tratamento, a base final de dados totalizou 732 respondentes.

8.2 Técnicas para análise de dados

A complexidade dos fenômenos estudados exige a aplicação de técnicas estatísticas multivariadas de análise de dados, possibilitando testes empíricos de modelos teóricos, testando diversas relações de forma simultânea (Pilati e Laros, 2007).

Uma das técnicas é o Modelo de Equações Estruturais (MEE). Essa técnica é entendida como uma combinação de Análise Fatorial e Análise de Regressão, que permite ao pesquisador testar estruturas fatoriais de instrumentos de medida psicométrica, por meio da Análise Fatorial Confirmatória ou AFC. A AFC é utilizada para testar quão bem as variáveis medidas representam um número menor de constructos (por exemplo os quatro componentes da Liderança Transformacional), com o propósito de verificar se uma teoria se confirma ou não (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

A técnica do MEE não apenas permite o teste confirmatório da estrutura de escalas de medida, mas também pode ser utilizada para analisar relações explicativas entre múltiplas variáveis simultaneamente, sejam essas latentes ou observadas (Pilati e Laros, 2007).

As estruturas de relações entre as variáveis são expressas em um conjunto de equações similares à uma série de regressões múltiplas (Hair et al., 2010). Dessa maneira, a técnica utiliza de princípios teóricos e lógicos dos modelos de análise fatorial com a lógica de teste das regressões múltiplas.

Na aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, Gonçalves (2018), a partir da do trabalho de outros pesquisadores (Iriondo, Albert, & Escudero, 2003), descreve os principais passos a serem seguidos, apresentados a seguir:

1) Especificação do Modelo: essa primeira fase consiste em transformar as hipóteses em uma série de equações representadas na forma de uma análise de caminhos (*path analysis*). Análise de Caminhos é a técnica estatística utilizada para mostrar a relação causal de duas ou mais variáveis. Ela deve ser embasada por um conhecimento *a priori* entre a relação dessas variáveis, quer seja por experiências anteriores ou conhecimento teórico.

2) Identificação do Modelo: consiste na definição de como será a estimação (única) de cada parâmetro para o modelo proposto com base nos dados utilizados. Essa estimativa vai depender da metodologia adotada para a construção do modelo, sendo baseada em variância e covariâncias.
3) Coleta de Dados: dados de todas as variáveis utilizadas no modelo devem ser coletados na população de interesse. Uma estratégia de amostragem deve ser traçada de forma a alcançar as conclusões apropriadas.
4) Estimativas do Modelo: a proposta nessa fase é estimar o valor dos parâmetros desconhecidos. O objetivo da estimativa é produzir parâmetros, de forma que a matriz de covariâncias convirja e a matriz de erros seja minimizada. Vários métodos podem ser utilizados para gerar as estimativas dos parâmetros. A escolha do método guia as características necessárias dos dados incluindo tamanho da amostra e sua distribuição.
5) Teste do Ajuste do Modelo: nesse passo, o intuito é verificar se o modelo estimado se adequa aos dados. Nesse momento é avaliado o índice de adequação do modelo, no qual a covariância dos dados estimados é comparada com a estimativa do modelo.
6) Readequação do Modelo: em geral, modelos são rejeitados nos testes de ajustes em virtude de sua complexidade e grande número de restrições. Nesse estágio, o modelo necessita ser modificado para melhorar seus indicadores de ajuste e/ou aumentar sua simplicidade para melhorar os indicadores estatísticos. Para ajustar o modelo, novos caminhos serão criados ou caminhos existentes serão excluídos.

A classificação dos tipos de variáveis de um MEE pode ser feita sob diversos prismas. Quanto ao aspecto de serem mensuráveis ou não, elas podem ser classificadas em latentes ou observadas (Pilati & Laros, 2007). Variáveis Observadas (VO), também chamadas de indicadores ou variáveis medidas, são aquelas mensuradas diretamente pelo pesquisador. Já as Variáveis Latentes (VL), também chamadas de constructos, não são medidas diretamente, mas representadas por uma ou mais variáveis observadas (Malaeb, Summers, & Pugesek, 2000). De acordo com Silveira (2006), para medir Variáveis Latentes utilizam-se de escalas multi-itens, nas quais são apresentadas dois ou mais itens destinados a serem indicadores do mesmo constructo. Os *escores* de cada item são compostos de forma a compor um escore para o constructo (Koufteros, 1999).

Outro tipo de classificação pode ser feito quanto à influência que uma variável exerce sobre as outras. Nessa visão, as variáveis podem ser exógenas ou endógenas. Variáveis exógenas são aquelas que não são influenciadas ou não sofrem efeitos de outras, também chamadas de variáveis preditoras, variáveis independentes (VI). São variáveis que no modelo "enviam" setas. Por outro lado, as endógenas ou variáveis dependentes (VD) são aquelas que recebem influência de outras variáveis presentes no modelo. São variáveis que no modelo "recebem" setas unidirecionais, também conhecidas como variáveis de critério (Kaplan, 2008).

Pela natureza dos MEE é possível uma variável ser endógena e exógena ao mesmo tempo, ou seja, comportar-se como variável dependente e independente (Pilati & Laros, 2007).

O quadro 12 lista as variáveis utilizadas na construção do modelo.

Quadro 12 – Tipos de Variáveis – VO, VL, VI, VD

Variável	**Variável Observada**	**Variável Latente ou Fator**	**Variável Dependente ou de Critério**	**Variável Independente ou Preditora**
45 assertivas presentes no instrumento MLQ 5X e 10 assertivas para mensurar o Comprometimento Organizacional.	X			X
2 assertivas para mensurar Esforço, 4 para Eficácia e 2 para Satisfação presentes no instrumento MLQ 5X	X			X
Constructos para o modelo *Full Range*: Consideração Individual, Influência Idealizada, Motivação Inspiradora, Estimulação Intelectual, Gerência pela Exceção Passiva e Ativa, Recompensa Contingente, Laissez-faire		X	X	X
Constructo: Comprometimento		X	X	X
Constructos: Esforço, Eficácia e Satisfação (propostos no instrumento MLQ 5X) e Aval. de Desempenho		X	X	

Outro aspecto a ser considerado pelo pesquisador na construção de um MEE é que o modelo pode ser subdividido em dois momentos (Pilati & Laros, 2007):

1) O primeiro relativo ao estágio de mensuração, diz respeito à qualidade das medidas utilizadas para aferir as variáveis latentes e evitar que eventuais deficiências nas medidas causem problemas na construção do modelo estrutural. Nesta fase, o pesquisador deve submeter as medidas à Análise Fatorial Confirmatória (AFC) por meio da MEE e testar a qualidade das medidas a partir dos índices de adequação do modelo de mensuração, entre outros indicadores.
2) O segundo momento é relacionado ao modelo estrutural e definem-se as relações de determinação e covariâncias que as variáveis latentes e variáveis observadas terão entre si. Essa especificação do modelo estrutural é representada por meio de gráficos representando os diagramas da MEE, a serem apresentados no capítulo relativo à análise de dados.

As técnicas estatísticas utilizadas para atender aos objetivos da pesquisa estão listadas no quadro 13.

Quadro 13 – Técnicas estatísticas utilizadas

Objetivo Específico	**Técnica Estatística**
Tratamento dos dados	Análise e eliminação de respostas concentradas em um único ponto da escala; de respondentes que não pertencem ao intervalo de ano de nascimento da Geração Y ou que estão há menos de 6 meses na empresa em que trabalham.
Validar as escalas de Liderança e de Comprometimento	Alfa de Cronbach
Aferir as variáveis latentes e evitar que eventuais deficiências nas medidas causem problemas	Análise Fatorial Confirmatória
Construir modelo relacionando as variáveis observadas e variáveis latentes, para estudar a relação entre a percepção do estilo de liderança e o comprometimento	Modelo de Equações Estruturais
Investigar a influência das características do ambiente organizacional e demográficas nos resultados encontrados.	Modelo de Equações Estruturais considerando variáveis moderadoras, teste de médias

8.3 Ferramentas de análise de dados

As análises dos dados foram conduzidas com o auxílio do software SmartPLS 3.2.8 equações estruturais os testes de modelagem e SPSS 20 para análises estatísticas incluindo teste t e variáveis demográficas, com objetivo de verificar ou não a adequação do modelo conceitual proposto, respondendo às hipóteses de pesquisa.

9. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo, inicialmente descrevendo-se as características demográficas dos profissionais respondentes e das empresas em que trabalham. Em seguida serão apresentados os resultados das análises fatoriais e da análise do modelo de equações estruturais. Ao final, será apresentado o estudo da influência das variáveis de controle nos resultados.

9.1 Perfil demográfico dos respondentes

A compreensão do perfil da amostra permitirá a análise posterior das características do respondente, da empresa na qual trabalha, da sua relação com a organização e com a empresa que trabalha. A seguir será detalhado o perfil demográfico dos respondentes a partir da base de dados após o tratamento, para cada pergunta.

Tabela 1 – Em qual ano você nasceu?

Ano de nascimento	Frequência	%
1986	44	6,0
1987	32	4,4
1988	57	7,8
1989	66	9,0
1990	55	7,5
1991	64	8,7
1992	70	9,6
1993	73	10,0
1994	90	12,3
1995	69	9,4
1996	32	4,4
1997	30	4,1
1998	23	3,1
1999	20	2,7
2000	6	0,8
2001	1	0,1
Total	*732*	*100,0*

Nota-se uma distribuição razoavelmente equilibrada na faixa etária estudada para Geração Y, entre os respondentes que nasceram entre 1986 e 1997. Houve uma participação menor dos que nasceram entre 1998 e 2001.

Tabela 2 – Você é:

Gênero	**Frequência**	**%**
Homem	272	37,2
Mulher	459	62,8
Outro	1	0,1
Total	*732*	*100,0*

Tabela 3 – Você se identifica com o seu sexo de nascimento?

Identidade de Gênero	**Frequência**	**%**
Não, sou gênero fluido	6	0,8
Não, sou transgênero	1	0,1
Sim, sou cisgênero	725	99,1
Total	*732*	*100,0*

Tabela 4 – Sobre a sua orientação sexual, você se considera:

Orientação sexual	**Frequência**	**%**
Bissexual	34	4,5
Heterossexual	636	86,9
Homossexual	51	7,0
Não sei / Não quero responder	7	1,0
Outro	4	0,5
Total	*732*	*100,0*

Tabela 5 – Estado civil

Estado civil	Frequência	%
Casado	126	17,2
Consensual (vive junto)	62	8,5
Outro	3	0,4
Separado/Divorciado	6	0,8
Solteiro	535	73,1
Total	*732*	*100,0*

Tabela 6 – Tem filhos?

Filhos	Frequência	%
Não	672	91,8
Sim	60	8,2
Total	*732*	*100,0*

Observa-se que pouco mais da metade dos respondentes é mulher, quase todos se identificam com seu próprio gênero e cerca de 87% é heterossexual. Menos de 10% tem filhos e pouco mais de 70% está na condição de solteiro.

Tabela 7 – Qual o seu grau de instrução?

Grau de instrução	Frequência	%
Pós-graduação (em andamento ou completa)	298	40,7
Curso superior completo	250	34,2
Curso superior incompleto	174	23,8
Ensino médio (2º grau)	9	1,2
Ensino Fundamental ou menos (1º grau)	1	0,1
Total	*732*	*100,0*

Tabela 8 – Você está na condição de Pessoa com Deficiência (PcD)?

PCD	**Frequência**	**%**
Não	720	98,4
Não sei/Não quero responder	3	0,4
Sim	9	1,2
Total	*732*	*100,0*

Menos de 2% dos respondentes assinalou ser Pessoa com Deficiência e cerca de 1% tem ensino médio ou fundamental, cerca de metade tem curso superior completo ou incompleto e outra metade assinala estar cursando ou já ter completado uma pós-graduação.

Tabela 9 – Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Tempo na empresa	**Frequência**	**%**
De 06 meses a 1 ano incompleto	300	41,0
De 1 a 2 anos incompletos	278	38,0
De 2 a 3 anos incompletos	4	0,5
De 3 a 4 anos incompletos	46	6,3
De 4 a 6 anos incompletes	31	4,2
De 6 a 8 anos incompletos	41	5,6
De 8 a 10 anos incompletos	18	2,5
De 10 a 20 anos incompletos	14	1,9
Total	*732*	*100,0*

Tabela 10 – Você trabalha em qual estado?

Estado	**Frequência**	**%**
Acre	2	0,3
Alagoas	1	0,1
Amazonas	2	0,3
Bahia	21	2,9
Ceará	6	0,8
Distrito Federal	12	1,6
Espírito Santo	8	1,1
Goiás	7	1,0
Maranhão	4	0,5
Mato Grosso	3	0,4
Mato Grosso do Sul	5	0,7
Minas Gerais	77	10,5
Pará	2	0,3
Paraíba	2	0,3
Paraná	31	4,2
Pernambuco	5	0,7
Rio de Janeiro	83	11,3
Rio Grande do Norte	1	0,1
Rio Grande do Sul	15	2,0
Rondônia	1	0,1
Santa Catarina	6	0,8
São Paulo	436	59,6
Sergipe	2	0,3
Total	*732*	*100,0*

Tabela 11 – Qual o cargo você ocupa na empresa atualmente?

Estado	**Frequência**	**%**
Administrativo	62	8,5
Analista (Júnior, Pleno, Sênior)	254	34,7
Diretor/Presidente	7	1,0
Estagiário	127	17,3
Gerente	23	3,1
Não sei/Não quero responder	13	1,8
Operacional/Auxiliar	74	10,1
Supervisor/Coordenador	76	10,4
Técnico de nível médio (2º grau)	12	1,6
Técnico de nível superior (universitário) / especialista	46	6,3
Trainee	17	2,3
Vendedor	21	2,9
Total	*732*	*100,0*

Tabela 12 – Qual a área em que você trabalha na empresa?

Estado	**Frequência**	**%**
Administração Financeira/Contabilidade/Compras	108	14,8
Atendimento ao Cliente/ *Customer Success*	66	9,0
Atuo em mais de uma área/outra	59	8,1
Comercial/Vendas	75	10,2
Engenharia/Pesquisa e Desenvolvimento	86	11,7
Jurídico	36	4,9
Marketing/Comunicação/Growth	58	7,9
Materiais/Logística	27	3,7
Não sei/Não quero responder	15	2,0
Presidência/Vice-Presidência	1	0,1
Produção/Operações	77	10,5
Recursos Humanos/Gente e Gestão	82	11,2
Serviços Gerais	7	1,0
Tecnologia da Informação	35	4,8
Total	*732*	*100,0*

Tabela 13 – Assinale a faixa mais próxima do seu salário bruto:

Salário Bruto	**Frequência**	**%**
Até R$ 1.000,00	54	7,4
De R$ 1.000,01 a R$ 2.000,00	252	34,4
De R$ 2.000,01 a R$ 3.000,00	143	19,5
De R$ 3.001,01 a R$ 4.000,00	99	13,5
De R$ 4.000,01 a R$ 5.000,00	48	6,6
De R$ 5.000,01 a R$ 7.500,00	67	9,2
De R$ 7.500,01 a R$ 12.000,00	44	6,0
De R$ 12.000,01 a R$ 15.000,00	8	1,1
Mais de R$ 15.000,00	4	0,5
Não quero responder	13	1,8
Total	*732*	*100,0*

Tabela 14 – Qual foi o resultado de sua última avaliação de desempenho ou *feedbacks*?

Resultado da avaliação de desempenho	**Frequência**	**%**
A empresa não tem avaliação de desempenho	152	20,8
Abaixo da média da empresa / Atende parcialmente / Não atende / Insatisfatório	10	1,4
Acima da média da empresa / Atende acima do esperado / Bom	263	35,9
Entre os melhores da empresa / Supera / Excelente	121	16,5
Na média da empresa / Atende / Regular	103	14,1
Não fui informado dos resultados da avaliação de desempenho	63	8,6
Não sei/Não quero responder	20	2,7
Total	*732*	*100,0*

Tabela 15 – Por quanto tempo mais você ficaria nesta empresa?

Desejo de permanência	**Frequência**	**%**
Por menos de 1 ano	400	54,6
Entre 1 e 2 anos	162	22,1
Entre 2 e 5 anos	103	14,1
Mais de 5 anos	67	9,2
Total	*732*	*100,0*

Com relação à localização geográfica, 81% da amostra está nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro ou Minas Gerais. Observa-se que 79% dos participantes tem entre seis meses e 2 anos incompletos de trabalho. Menos de 3% são *trainees*, 17% são estagiários, cerca de 10% atua como coordenador, cerca de 4% dos respondentes trabalha em cargos de gerente ou acima, os demais atuam em posições técnicas, de vendas ou como analistas.

Quanto a área de trabalho há uma distribuição entre os diversos setores da empresa, exceto presidência, serviços gerais e materiais ou logística, ou seja, os extremos inferior e superior da hierarquia. Em relação a remuneração: 60% recebe menos de R$3.000 de salário mensal e cerca de 90% recebe menos do que R$5.000,00.

Cerca de um quinto dos respondentes afirma que a empresa não formaliza a avaliação de desempenho, 9% não sabe como foi avaliado e 52% está acima da média ou entre os melhores da empresa. Pouco mais da metade deseja permanecer por até 1 ano na empresa atual.

9.2 Perfil da empresa na qual os respondes trabalham

Outra parte do instrumento de coleta solicitou informações relativas ao empreendimento onde o respondente trabalha: o setor de atuação, número de funcionários, percepções quanto ao foco dos interesses da empresa, atitude ética, comprometimento das lideranças com a melhoria da sociedade, ambição além do lucro, valorização da diversidade e o quanto percebe a diversidade na alta gestão da empresa. A seguir serão apresentadas as tabelas que evidenciam a distribuição da amostra.

Tabela 16 – Qual é o setor?

Setor	**Frequência**	**%**
Administração Pública	27	3,7
Agronegócio	22	3,0
Comércio	90	12,3
Indústria, Mineração ou Construção Civil	182	24,9
Serviços (Consultoria, Transporte, Educação, Financeiro, Saúde, Comunicações, etc.)	352	48,1
Tecnologia	59	8,1
Total	*732*	*100,0*

Tabela 17 – Qual o número aproximado de funcionários da empresa?

Tamanho do quadro de funcionários	**Frequência**	**%**
até 19	98	13,4
20 até 99	128	17,5
100 a 500	120	16,4
501 a 1000	74	10,1
1.001 a 5.000	117	16,0
5.001 a 10.000	68	9,3
mais de 10.000	127	17,3
Total	*732*	*100,0*

Tabela 18 – Qual o seu vínculo com a empresa?

Tipo de vínculo	**Frequência**	**%**
CLT (carteira assinada)	531	72,5
Diretor Estatutário	12	1,6
Estagiário	130	17,8
Profissional autônomo	59	8,1
Total	*732*	*100,0*

Tabela 19 – Foco está nos próprios interesses mais do que os interesses da coletividade.

Tipo de vínculo	**Frequência**	**%**
Concordo	430	58,7
Discordo	302	41,3
Total	*732*	*100,0*

Tabela 20 – Atua-se de maneira ética.

Atuação ética	**Frequência**	**%**
Concordo	561	76,6
Discordo	171	23,4
Total	*732*	*100,0*

Tabela 21 – Nossos líderes se mostram comprometidos com a melhoria da sociedade.

Lideranças voltadas para melhoria da sociedade	**Frequência**	**%**
Concordo	352	48,1
Discordo	380	51,9
Total	*732*	*100,0*

Tabela 22 – Não há outra ambição que não seja gerar lucros

Ambição restrita ao lucro	**Frequência**	**%**
Concordo	342	46,7
Discordo	390	53,3
Total	*732*	*100,0*

Tabela 23 - Como você descreveria o grau de diversidade?

Grau de diversidade	**Frequência**	**%**
Não somos diversificados	222	30,3
Somos uma organização diversificada	510	69,7
Total	*732*	*100,0*

Tabela 24 - Como você descreveria o grau de diversidade?

Grau de diversidade da alta gestão	**Frequência**	**%**
Nossos gestores não são diversificados	470	64,2
Nossos gestores são diversificados	262	35,8
Total	*732*	*100,0*

Os dados mostram que quase de metade dos respondentes atua no setor de serviços e um quarto em indústria, mineração ou construção civil, 12% no comércio e menos de 4% trabalham na administração pública. Agronegócio e Serviços Públicos somados não chegam a 7%.

Cerca de 60% das empresas, nas quais trabalham os respondentes, possui menos de mil funcionários, a quantidade de respostas aparece relativamente bem distribuída entre todas as faixas de tamanho de empresa abaixo de 5 mil funcionários e 17% dos respondentes declaram que trabalham em empresas com mais de 10 mil funcionários.

Pouco mais de 70% dos respondentes trabalha no regime da CLT. Cerca de 60% acredita que a empresa está mais voltada para os próprios interesses do que os da coletividade e 77% concorda

com a afirmação de que a empresa atua de maneira ética, entretanto menos da metade acredita que as lideranças estão comprometidas com a melhoria da sociedade e que as ambições vão além do lucro.

Com relação a diversidade, 70% dos respondentes acredita que a empresa é diversificada quanto a origem social, gênero, religião etc. Entretanto, menos de 65% afirma que não observa diversidade presenta na alta gestão.

9.3 Modelagem por Equações Estruturais

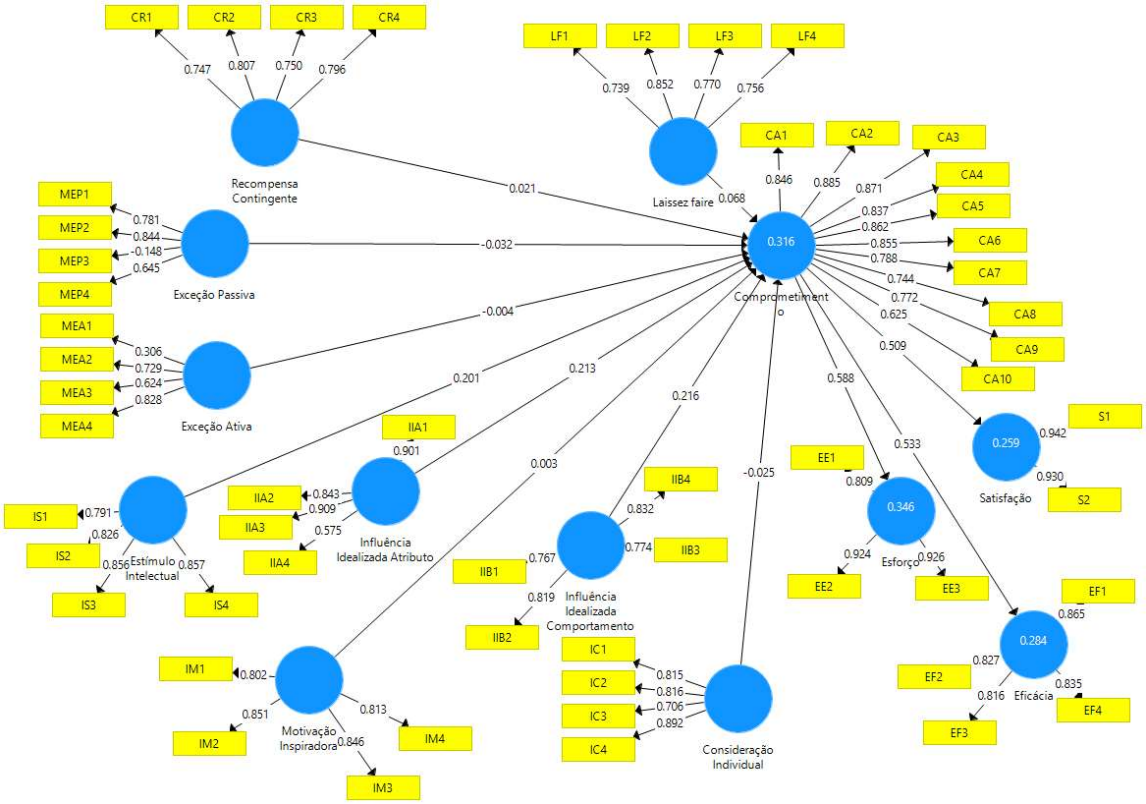
O modelo da MEE é composto pelo modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo de mensuração mostra como variáveis medidas se juntam para representar constructos enquanto o modelo estrutural evidencia como os constructos são associados uns com os outros. Essas relações são demonstradas de forma gráfica por meio de um diagrama de caminhos, onde uma seta é desenhada dos constructos latentes para as variáveis que são indicadoras dos constructos. Constructos são representados por elipses ou círculos e variáveis observadas medidas são representadas por quadrados (Pilati & Laros, 2007).

9.3.1 Modelo de Mensuração ajustado

Foram realizadas duas modelagens de mensuração: a primeira levando-se em consideração todas as assertivas e uma segunda analisando-se as estatísticas para proceder eventuais ajustes para a otimização do modelo, eliminando-se eventuais variáveis que não contribuem para consistência da modelagem. Para apresentação do modelo, as assertivas ou variáveis observadas foram codificadas conforme exposto no Apêndice D.

A figura 10 mostra as cargas fatoriais dentro do primeiro modelo ajustado.

Figura 10 – Primeiro modelo ajustado por Equações Estruturais



Fonte: Dados coletados processados

De acordo com Ringle, Da Silva, & Bido (2014), o primeiro passo é fazer a avaliação do modelo de mensuração e, uma vez efetuados os ajustes necessários, avalia-se o modelo estrutural. Segundo os autores, inicialmente avaliam-se as Validades Convergentes, obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* - AVEs).

Henseler, Ringle e Sinkovic (2009) apontam que os valores de AVE devem ser maiores que 0,50 pois a AVE mostra a porção de dados explicada por cada um dos constructos, respectivos aos seus conjuntos de variáveis. Desta forma, quando as AVEs são maiores que 0,50 admite-se que o modelo converge a um resultado aceitável (Fornell & Larcker, 1981). A Tabela 25, a seguir, mostra os valores AVE para cada constructo.

Tabela 25 – Variância Média Extraída (AVE) de cada constructo

Constructo	AVE
Comprometimento	**0,659**
Motivação Inspiradora	**0,686**
Estímulo Intelectual	**0,694**
Influência Idealizada Atributo	**0,669**
Influência Idealizada Comportamento	**0,638**
Consideração Individualizada	**0,656**
Recompensa Contingente	**0,601**
Exceção Ativa	**0,425**
Exceção Passiva	**0,440**
Laissez-faire	**0,609**
Satisfação	**0,876**
Eficácia	**0,699**
Esforço	**0,788**

Fonte: Dados coletados processados

Os valores de AVE para as variáveis Gerência pela Exceção Ativa e Gerência pela Exceção Passiva ficaram abaixo de 0,50; nestes casos, segundo Ringle et al. (2014), devem-se retirar variáveis observadas ou mensuradas (assertivas) dos constructos que apresentam a AVE < 0,50. As variáveis com menores cargas são retiradas do modelo até que a AVE de todos os constructos seja superior a 0,50.

Para o constructo Gerência pela Exceção Passiva foi retirada a variável MEP3 que corresponde a assertiva *"Demonstra que acredita firmemente que 'em time que está ganhando não se mexe'."*. Pode-se inferir, como hipótese, que essa assertiva, da forma como foi redigida, pode não ser interpretada corretamente pelo respondente que não tem familiaridade com essa expressão idiomática – embora este ponto não tenha aparecido no momento do teste piloto do questionário.

Caso esta hipótese se confirme, outras formas de tradução podem ser testadas para que essa assertiva volte a contribuir para a construção do modelo, como por exemplo, *"Demonstra que acredita firmemente em 'se algo não está quebrado, não conserte'."*

Da mesma maneira para o constructo Gerência pela Exceção Ativa foi retirada a variável MEA1 *"Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados."*.

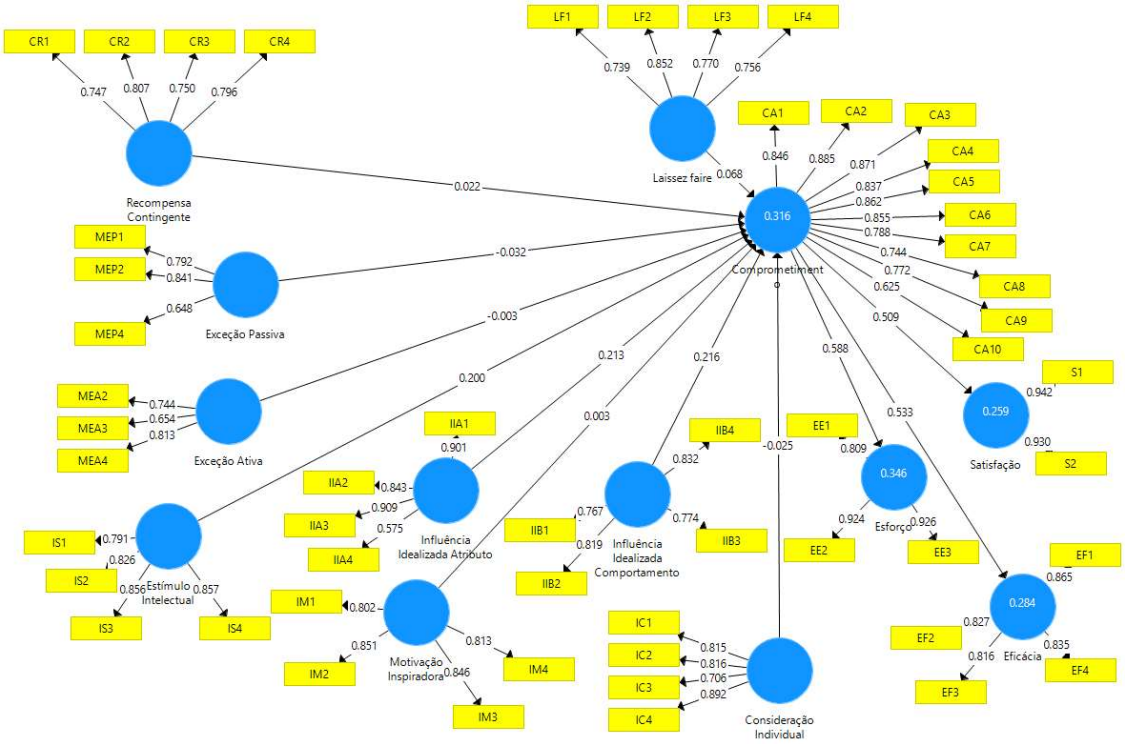
Uma hipótese que possa explicar não relevância estatística deste fator é que este tipo específico de comportamento do líder, com ênfase no erro e a crítica, pode ser uma componente presente também no lider transformacional: *"Frequentemente, e em diferentes circunstâncias, ambas lideranças, a transacional e a transformacional, podem coexistir para o mesmo líder, de modo que espera-se que [esses estilos de liderança] possam ser exibidos ao longo do tempo.".(Bass & Avolio, 2004).*

Um líder, ainda que seja considerado Transformacional, pode utilizar esse tipo de comportamento em uma situação de crise ou possa assim ser percebido por respondentes que atuem em atividades operacionais, técnicas ou administrativas, o que representa mais de 77% das respostas da pesquisa.

Em suma, ambas as questões, como pode ser visto na figura anterior, apresentaram menor carga ou seja, que em relação às demais elas ajudam pouco a explicar cada respectivo construto e por isso foram retiradas.

Após a eliminação das variáveis MEP3 e MEA1 referentes aos seus respectivos, constructos foi criado um segundo modelo, considerado a versão final, apresentado na figura 11.

Figura 11 – Modelo final ajustado por Equações Estruturais



Fonte: Dados coletados processados

Em seguida, foi efetuada uma nova avaliação pelo critério AVE. Os resultados apresentados na tabela 26 apontam que, nesta versão final, todas as variáveis estão de acordo com o critério de Fornell & Larcker.

Tabela 26 – Variância Média Extraída (AVE) de cada constructo no modelo reduzido

Constructo	**AVE**
Comprometimento	0,659
Motivação Inspiradora	0,686
Estímulo Intelectual	0,694
Influência Idealizada Atributo	0,669
Influência Idealizada Comportamento	0,638
Consideração Individualizada	0,656
Recompensa Contingente	0,601
Exceção Ativa	0,548
Exceção Passiva	0,585
Laissez-faire	0,609
Satisfação	0,876
Eficácia	0,699
Esforço	0,788

Fonte: Dados coletados processados

9.3.2 Consistência interna e qualidade estatística do modelo

Os próximos indicadores a serem avaliados dizem respeito a consistência interna: o alfa de Cronbach, que mensura a confiabilidade do modelo por meio das intercorrelações entre as variáveis (Esposito Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010) e o indicador de confiabilidade composta (*Composite Reliability* - CR). Segundo Hair, Ringle, & Starstedt (2011), esse último é mais adequado ao modelo de equações estruturais dado que, ao contrário do alfa de Cronbach, prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, sendo menos afetado pelo número de variáveis em cada constructo. Para modelos desse tipo, um valor de alfa de Cronbach acima de 0,60 é considerado aceitável (Hair et al., 2011) e ainda, é desejável que o indicador de confiabilidade composta seja superior a 0,70 (Pereira, Ramos, Gouvêa, & Costa, 2015). Ambos critérios foram confirmados para o modelo, conforme mostrado na Tabela 27.

Tabela 27 – Indicadores de Consistência Interna

Constructo	**Alfa de Cronbach**	**Confiabilidade Composta**
Comprometimento	0,942	0,950
Motivação Inspiradora	0,848	0,897
Estímulo Intelectual	0,853	0,901
Influência Idealizada Atributo	0,828	0,887
Influência Idealizada Comportamento	0,811	0,876
Consideração Individualizada	0,824	0,883
Recompensa Contingente	0,779	0,858
Exceção Ativa	0,612	0,783
Exceção Passiva	0,652	0,807
Laissez-faire	0,787	0,861
Satisfação	0,859	0,934
Eficácia	0,857	0,903
Esforço	0,864	0,918

Fonte: Dados coletados processados

Na sequência, é avaliada a validade discriminante do modelo construído, que indicará se cada constructo é independente dos demais (Hair et al., 2014). Para essa validação analisam-se as cargas fatoriais de cada assertiva em relação aos constructos, para comprovar a independência, a carga de cada assertiva deve ser maior no seu respectivo constructo comparando-se com os demais (Chin, 1998). Os resultados para o modelo construído estão apresentados no Apêndice E. Nota-se que todas as assertivas analisadas apresentam carga fatorial maior no seu respectivo constructo (destacado na tabela), o que ressalta a qualidade do modelo por meio do Critério de Chin.

9.3.3 Análise do modelo estrutural

Com a garantia da validade discriminante, terminam-se os ajustes do modelo de mensuração e inicia-se a análise do modelo estrutural (Ringle et al., 2014). A primeira análise dessa fase é a dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2 ou R-quadrado). Este indicador, apresentado dentro dos círculos azuis do modelo gráfico, avalia a porção da variância das variáveis dependentes explicada pelo modelo estrutural (Gonçalves, 2018). Em outras palavras, é uma medida de

ajustamento do modelo de regressão linear em relação às variáveis observadas, indicando, em percentagem, o quanto o modelo consegue explicar os construtos mensurados. Essa estatística Segundo Cohen (1988), em estudos de ciências sociais e comportamento, R^2 =0,26 ou 26% classifica-se como efeito grande, R^2 =13% efeito médio e R^2 =2% efeito pequeno. A Tabela 29 mostra os valores de R^2 obtidos pelo SmartPLS, todos os valores obtidos nos constructos apontam para efeito grande.

Tabela 28 – Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2)

Constructo	**R^2**
Comprometimento	0,316
Eficácia	0,284
Esforço adicional	0,346
Satisfação	0,259

Fonte: Dados coletados processados

Vale observar que o parâmetro Satisfação, da forma como é mensurado no MLQ 5X, coloca ênfase na percepção do respondente com relação aos métodos do líder (variável S2) e os métodos de liderança (variável S1). Existem outros fatores que interferem na Satisfação do Colaborador, como os benefícios e políticas organizacionais, a relação com os colegas e com o próprio trabalho e esses fatores também podem ter impacto no grau de comprometimento, tornando dialógica a relação entre essas duas variáveis (Bastos et al. 2014). Portanto, esse é um fator que se mensurado mais amplamente, por mais variáveis, pode se encontrar níveis de R^2 possivelmente menores, uma hipótese a ser verificada.

9.3.4 Análises de multicolinaridade, validade preditiva e adequação

Após avaliar os coeficientes de determinação de Pearson, é necessário detectar se existe multicolinearidade no modelo, o que é feito por meio da análise do fator de inflação de variância (*Variance Inflation Factor* – VIF) segundo Sarstedt, Ringle, Smith, Reams e Hair (2014). Para o

indicador VIF, valores abaixo de 5 sinalizam ausência de multicolinearidade entre os indicadores (Gonçalves, 2018). A tabela 29 contém os valores calculados de VIF, apenas um dos valores, Influência Idealizada Atributo vs Comprometimento, situa-se muito próximo do limite (5,045), o que não prejudica as conclusões do modelo.

Tabela 29 – Fator de inflação de variância (VIF)

	Comprometimento	Eficácia	Esforço	Satisfação
Comprometimento		1,000	1,000	1,000
Consideração Individualizada	4,495			
Estímulo Intelectual	3,945			
Influência Idealizada Atributo	5,045			
Influência Idealizada Comportamento	3,528			
Motivação Inspiradora	3,300			
Exceção Ativa	1,187			
Exceção Passiva	2,086			
Recompensa Contingente	3,520			

Fonte: Dados coletados processados

O passo seguinte para avaliação do modelo é a análise do indicador de Relevância ou Validade Preditiva (Q^2) e Tamanho do efeito (f^2) (Ringle et al., 2014). O indicador de validade preditiva indica a acurácia do modelo ajustado. Hair et al. (2014) apontam que os valores obtidos devem ser maiores que 0 e quanto mais próximos de 1, mais preciso o modelo.

O indicador de tamanho do efeito é obtido pela inclusão e exclusão de constructos do modelo (um a um) (Ringle et al., 2014). Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (Hair et al., 2014). A Tabela 30, a seguir, mostra os valores dos indicadores de Relevância e Tamanho do efeito para cada constructo.

Tabela 30 – Indicador de Validade Preditiva (Q^2) e Tamanho do efeito (f^2)

Constructo	**Q^2**	**f^2**
Comprometimento	0,191	0,557
Consideração Individualizada		0,421
Motivação Inspiradora		0,456
Estímulo Intelectual		0,467
Influência Idealizada Atributo		0,454
Influência Idealizada Comportamento		0,390
Gerencia pela Exceção Ativa		0,148
Gerencia pela Exceção Passiva		0,216
Recompensa Contingente		0,339
Laissez-faire		0,352
Eficácia	0,186	0,474
Esforço	0,257	0,523
Satisfação	0,217	0,483

Fonte: Dados coletados processados

Na sequência, avalia-se o indicador de ajuste geral do modelo: Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro (2005) propõem o indicador de adequação do modelo (GoF – Goodness of Fit), que é calculado pela média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a média ponderada das AVE (adequação do modelo de mensuração). Wetzels, Odekerken-Schröder, & Oppen (2009) propõem, para as áreas de ciências sociais e do comportamento, o valor de 0,36 como bom e 0,25 como adequado. Neste modelo, o cálculo do GoF chegou ao valor de 0,449.

9.3.5 Análise dos pesos de cada construto no modelo

Uma vez efetuadas todas as análises de qualidade do modelo, é efetuado o teste t para avaliar se as relações causais entre os constructos são estatisticamente significativas.

Para análise de cada peso deve-se levar em conta o parâmetro p ou probabilidade de significância, separadamente para cada peso ou efeito relativo a cada constructo. Esse peso está indicado no gráfico do modelo final por meio do número indicativo junto às setas. O objetivo é identificar se o valor encontrado para o peso pode ser considerado estatisticamente significativo para explicar o

grau de Comprometimento. Segundo Bussab e Morettin (2013) quando o valor p valor está acima de 0,05 ou 5% para o peso de determinado constructo, isso evidencia a aceitação a hipótese nula, na qual o efeito daquele componente do modelo é igual a zero, ou seja, que existe uma alta probabilidade de que não exista a relação com a variável que se busca explicar e, portanto, deva ser descartado. Por outro lado, valores de p menores que 0,05 indicam que a relação pode ser estatisticamente comprovada com intervalo de confiança de 95%.

Foram calculados os valores de p para cada um dos pesos de modo a verificar o quanto explicam as interrelações. A tabela 31 revela a relevância estatística de cada constructo ou variável latente a partir da medida do respectivo peso ou efeito e do valor p.

Tabela 31 – Valores de p para as relações entre variáveis

Componente	**Relação causal**	**Peso**	**Valor p**
Transformacional	Infl. Idealizada Atributo → Comprometimento	0,213	0,002
	Infl. Ideal. Comportamento → Comprometimento	0,216	0
	Consideração Individualizada → Comprometimento	-0,025	0,678
	Estimulação Intelectual → Comprometimento	0,200	0,001
	Motivação Inspiradora → Comprometimento	0,003	0,953
Transacional	Recompensa Contingente → Comprometimento	0,022	0,721
	G. pela Exceção Ativa → Comprometimento	-0,003	0,921
	G. pela Exceção Passiva → Comprometimento	-0,032	0,496
Laissez-faire	Laissez-faire → Comprometimento	0,068	0,163
Efeitos da Liderança	Comprometimento → Eficácia	0,533	0
	Comprometimento → Esforço	0,588	0
	Comprometimento → Satisfação	0,509	0

Fonte: Dados coletados processados

Pode se avaliar parte das hipóteses de pesquisa por meio dos dados da tabela 31. Com relação a primeira hipótese, observa-se que: (1) existe correlação positiva e estatisticamente significativa entre Comprometimento e Esforço adicional (peso 0,588, p<5%) o que confirma a hipótese *H1a – um trabalhador considerado comprometido, desempenha esforços adicionais.* (2) existe correlação positiva e estatisticamente significativa entre Comprometimento e Satisfação (peso 0,509, p<5%)

o que confirma a hipótese *H1c – existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu grau de satisfação no trabalho.* (3) existe correlação positiva e estatisticamente significativa entre Comprometimento e Eficácia (peso 0,553, p<5%), o que confirma a hipótese *H1e - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de eficácia no trabalho.*

Analisando a segunda hipótese, observa-se que (1) não foi possível verificar correlação estatisticamente válida para a componente Laissez-faire (p>5%) com o Comprometimento, o que rejeita a hipótese *H2a – A ausência de liderança - Laissez-faire tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y.* (2) a Liderança Transformacional possui três componentes relevantes e estatisticamente válidas com efeitos no grau de comprometimento, enquanto que nenhuma das componentes do modelo Transacional apresentou validação estatística com o comprometimento, o que confirma a hipótese *H2b – a Liderança Transformacional apresenta maior influência sobre o Comprometimento da Geração Y do que a Liderança Transacional.* (3) a componente Influência Idealizada (atributo e comportamento) possui efeito estatisticamente válido (p<5%) no grau de Comprometimento, o que rejeita a hipótese *H2c – a componente carismática da Liderança Transformacional tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y na organização.* (4) a componente Estimulação Intelectual tem relação positiva e estatisticamente válida com o Comprometimento, o que confirma a hipótese *H2d – a componente Estimulação Intelectual tem relação positiva com o Comprometimento da Geração Y.* (5) não foi possível verificar correlação estatisticamente válida para a componente Consideração Individualizada (p>5%) com o Comprometimento, o que rejeita a hipótese *H2e – a componente Consideração Individualizada tem relação positiva com o Comprometimento da Geração Y.*

Adicionalmente, observa-se que não foi encontrada correlação entre a componente Motivação Inspiradora e o Comprometimento. Bass e Avolio (2004) afirmam que a inspiração motivacional pode ocorrer sem que exista a identificação (presente na influência idealizada) das pessoas com o líder. Um líder inspirador articula objetivamente o que é certo e importante, mostra otimismo e confiança no alcance das metas e comunica de maneira instigante e motivadora os objetivos da organização.

Northouse (2010) afirma que líderes inspiradores "na prática, (...) utilizam-se de símbolos e apelo emocional para focalizar os esforços da equipe apara alcançar mais do que conseguiriam apenas pelo interesse próprio." (p. 171).

Uma possível explicação, a ser investigada, é que as pessoas podem perceber essas ações do líder de maneiras diferentes: enquanto uns se inspiram e se conectam com a visão organizacional traduzida pelo líder, outros podem inspirar-se pela ação genuína do líder imediato.

Entretanto, ainda que inspirados, não se sentem comprometidos com à organização por não compreenderem ou não acreditarem nas ações ou intenções de líderes em escalões mais altos da organização – considera-se aqui que o público que respondeu a pesquisa encontra-se em sua maior parte na base da pirâmide organizacional.

9.4 Influência das variáveis de controle

Nesta sessão serão estudados os efeitos das variáveis demográficas como moderadores dos resultados gerais encontrados. Para esta análise utilizou-se o teste t para as variáveis demográficas e calculado o p-valor - os resultados estão nos quadros 14 a 22.

Quadro 14 – Efeito das variáveis de controle: Tempo de Empresa

Moderação por Tempo de Empresa	**Teste t**	**p-valor**
Consideração Individualizada → Comprometimento	-0,002	0,981
Estímulo Intelectual → Comprometimento	-0,092	0,188
Gerencia Pela Exceção Ativa → Comprometimento	0,001	0,971
Gerencia Pela Exceção Passiva → Comprometimento	-0,098	0,051
Laissez-faire → Comprometimento	0,061	0,207
Influência Idealizada Atributo → Comprometimento	0,009	0,896
Influência Idealizada Comportamento → Comprometimento	-0,038	0,541
Motivação Inspiradora → Comprometimento	0,056	0,378
Recompensa Contingente → Comprometimento	0,041	0,492

Fonte: Dados coletados e processados

Quadro 15 – Efeito das variáveis de controle: Grau de Instrução

Moderação por Grau de Instrução	**Teste t**	**p-valor**
Consideração Individualizada → Comprometimento	0,017	0,832
Estímulo Intelectual → Comprometimento	0,111	0,203
Gerencia Pela Exceção Ativa → Comprometimento	-0,086	0,070
Gerencia Pela Exceção Passiva → Comprometimento	0,005	0,911
Laissez-faire → Comprometimento	-0,036	0,517
Influência Idealizada Atributo → Comprometimento	-0,003	0,973
Influência Idealizada Comportamento → Comprometimento	-0,088	0,299
Motivação Inspiradora → Comprometimento	-0,079	0,231
Recompensa Contingente → Comprometimento	0,064	0,425

Fonte: Dados coletados e processados

Quadro 16 – Efeito das variáveis de controle: Renda

Moderação por Faixa salarial	**Teste t**	**p-valor**
Consideração Individualizada → Comprometimento	-0,087	0,169
Estímulo Intelectual → Comprometimento	-0,102	0,122
Gerencia Pela Exceção Ativa → Comprometimento	0,068	0,079
Gerencia Pela Exceção Passiva → Comprometimento	-0,050	0,358
Laissez-faire → Comprometimento	0,039	0,457
Influência Idealizada Atributo → Comprometimento	-0,027	0,749
Influência Idealizada Comportamento → Comprometimento	0,005	0,943
Motivação Inspiradora → Comprometimento	0,094	0,126
Recompensa Contingente → Comprometimento	0,082	0,201

Fonte: Dados coletados e processados

Quadro 17 – Efeito das variáveis de controle: Gênero

Moderação por Gênero	**Teste t**	**p-valor**
Consideração Individualizada → Comprometimento	-0,013	0,837
Estímulo Intelectual → Comprometimento	-0,028	0,660
Gerencia Pela Exceção Ativa → Comprometimento	0,001	0,980
Gerencia Pela Exceção Passiva → Comprometimento	0,035	0,464
Laissez-faire → Comprometimento	-0,041	0,554
Influência Idealizada Atributo → Comprometimento	0,035	0,564
Influência Idealizada Comportamento → Comprometimento	-0,013	0,779
Motivação Inspiradora → Comprometimento	0,037	0,531
Recompensa Contingente → Comprometimento	-0,023	0,722

Fonte: Dados coletados e processados

Quadro 18 – Efeito das variáveis de controle: Porte da Empresa

Moderação por Quantidade de Funcionários	**Teste t**	**p-valor**
Consideração Individualizada → Comprometimento	0,050	0,487
Estímulo Intelectual → Comprometimento	-0,021	0,743
Gerencia Pela Exceção Ativa → Comprometimento	0,022	0,534
Gerencia Pela Exceção Passiva → Comprometimento	0,016	0,720
Laissez-faire → Comprometimento	0,180	0,018
Influência Idealizada Atributo → Comprometimento	0,017	0,770
Influência Idealizada Comportamento → Comprometimento	0,026	0,576
Motivação Inspiradora → Comprometimento	-0,045	0,463
Recompensa Contingente → Comprometimento	-0,080	0,228

Fonte: Dados coletados e processados

Quadro 19 – Efeito das variáveis de controle: Setor

Moderação por Setor de Atuação da Empresa	**Teste t**	**p-valor**
Consideração Individualizada → Comprometimento	-0,034	0,542
Estímulo Intelectual → Comprometimento	0,041	0,562
Gerencia Pela Exceção Ativa → Comprometimento	-0,041	0,245
Gerencia Pela Exceção Passiva → Comprometimento	0,005	0,917
Laissez-faire → Comprometimento	0,001	0,990
Influência Idealizada Atributo → Comprometimento	0,018	0,734
Influência Idealizada Comportamento → Comprometimento	0,028	0,529
Motivação Inspiradora → Comprometimento	-0,023	0,699
Recompensa Contingente → Comprometimento	0,001	0,983

Fonte: Dados coletados e processados

Quadro 20 – Efeito das variáveis de controle: Região Geográfica

Moderação por Região Geográfica	**Teste t**	**p-valor**
Consideração Individualizada → Comprometimento	-0,094	0,325
Estímulo Intelectual → Comprometimento	0,130	0,225
Gerencia Pela Exceção Ativa → Comprometimento	-0,035	0,428
Gerencia Pela Exceção Passiva → Comprometimento	-0,058	0,346
Laissez-faire → Comprometimento	-0,021	0,770
Influência Idealizada Atributo → Comprometimento	0,040	0,595
Influência Idealizada Comportamento → Comprometimento	-0,007	0,885
Motivação Inspiradora → Comprometimento	-0,100	0,246
Recompensa Contingente → Comprometimento	0,004	0,952

Fonte: Dados coletados e processados

Quadro 21 – Efeito das variáveis de controle: Cargo

Moderação por Cargo	**Teste t**	**p-valor**
Consideração Individualizada → Comprometimento	0,010	0,800
Estímulo Intelectual → Comprometimento	0,056	0,365
Gerencia Pela Exceção Ativa → Comprometimento	0,042	0,178
Gerencia Pela Exceção Passiva → Comprometimento	-0,020	0,675
Laissez-faire → Comprometimento	-0,021	0,680
Influência Idealizada Atributo → Comprometimento	-0,024	0,653
Influência Idealizada Comportamento → Comprometimento	0,016	0,702
Motivação Inspiradora → Comprometimento	-0,029	0,624
Recompensa Contingente → Comprometimento	0,012	0,890

Fonte: Dados coletados e processados

Quadro 22 – Efeito das variáveis de controle: Área de Atuação

Moderação por Área de Atuação do Respondente	**Teste t**	**p-valor**
Consideração Individualizada → Comprometimento	-0,027	0,783
Estímulo Intelectual → Comprometimento	-0,023	0,822
Gerencia Pela Exceção Ativa → Comprometimento	-0,036	0,464
Gerencia Pela Exceção Passiva → Comprometimento	-0,064	0,406
Laissez-faire → Comprometimento	0,012	0,888
Influência Idealizada Atributo → Comprometimento	-0,038	0,587
Influência Idealizada Comportamento → Comprometimento	0,000	0,997
Motivação Inspiradora → Comprometimento	-0,015	0,847
Recompensa Contingente → Comprometimento	-0,031	0,704

Fonte: Dados coletados e processados

Os números evidenciam que apenas o moderador tamanho da empresa teve influência estatisticamente relevante (p<5%) para os efeitos da Liderança Laissez-faire no Comprometimento.

Na sequência, verificou-se a relação entre o desempenho excelente e o comprometimento. Para isto, considerou-se a variável representada pela assertiva "Qual foi o resultado da última avaliação de desempenho ou os dois últimos *feedbacks* que recebeu?" e foi feita a segmentação para "resultado excelente". O teste de correlação com as variáveis do Comprometimento, está apresentado no quadro 23.

Quadro 23 - Correlação entre Desempenho e Assertivas para o Comprometimento

					teste-t p Igualdade de Médias		
Performance – dados agrupados		N	Média	Desvio padrão	t	p	Dif. média
Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	Excelente	121	4,66	1,364	1,806	0,072	0,254
	Outras Classificações	376	4,41	1,341			
Tenho uma forte ligação de simpatia por essa Organização.	Excelente	121	4,72	1,156	2,863	0,005	0,363
	Outras Classificações	376	4,36	1,370			
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	Excelente	121	4,19	1,474	2,036	0,042	0,312
	Outras Classificações	376	3,88	1,466			
Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	Excelente	121	4,25	1,529	1,939	0,053	0,312
	Outras Classificações	376	3,94	1,541			
Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	Excelente	121	4,14	1,655	1,139	0,255	0,186
	Outras Classificações	376	3,95	1,529			
A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	Excelente	121	3,90	1,620	1,011	0,312	0,161
	Outras Classificações	376	3,74	1,497			
Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	Excelente	121	3,97	1,668	0,699	0,485	0,113
	Outras Classificações	376	3,85	1,510			
Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	Excelente	121	4,92	1,295	3,147	0,002	0,452
	Outras Classificações	376	4,47	1,399			
Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	Excelente	121	4,35	1,606	2,827	0,005	0,451
	Outras Classificações	376	3,90	1,499			
Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	Excelente	121	4,34	1,514	3,255	0,001	0,528
	Outras Classificações	376	3,81	1,563			

Fonte: dados coletados e processados.

Os dados estatisticamente relevantes, marcados no quadro (p<5%) sugerem que os profissionais que apresentam um desempenho considerado excelente são os que se percebem com uma forte ligação de simpatia e afetividade pela organização (CA2), se interessam pelos destinos da empresa (CA8), se apropriam dos objetivos da organização (CA9) e tratam os problemas da empresa como se fossem seus (CA10).

Entretanto, não foram encontradas correlações estatisticamente relevantes do Comprometimento com as variáveis associadas ao orgulho de dizer que faz parte (CA1), ao significado pessoal em trabalhar na empresa (CA4), a falar bem da organização para os amigos (CA5), a inspirar o melhor de si (CA6) e a identificação com os valores da organização (CA7).

Portanto a hipótese *H1d - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de desempenho no trabalho* está, em partes confirmada, por metade das variáveis que compõem o construto do Comprometimento, de modo que outros estudos possam ser empenhados para interpretar os dados encontrados. No quadro de avaliações das hipóteses de pesquisa apresentado adiante serão oferecidas algumas possibilidades de entendimento desses dados observados.

Em seguida, verificou-se adicionalmente, como possibilidade de estudo, a relação entre o desempenho excelente e o estilo do líder. Para isto, considerou-se a variável representada pela assertiva "Qual foi o resultado da última avaliação de desempenho ou os dois últimos feedbacks que recebeu?" e foi feita a segmentação para "resultado excelente", obtendo-se 121 respostas, contra um total de 376 repostas. Os demais 235 respondentes afirmaram que a empresa não possui avaliação de desempenho ou desconhecem o resultado da sua avaliação e foram desconsiderados da análise. O teste de diferença de médias com as variáveis do modelo Transformacional de liderança está apresentado no quadro 25.

Nota-se que a única assertiva que apresentou correlação estatisticamente significativa com o desempenho excelente foi a componente IC3 da Consideração Individualizada: *"Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos."*. Ainda que a Consideração Individualizada como construto não tenha apresentado relevância estatística como preditor do Comprometimento com a organização, a variável observada IC3 dá pistas de um comportamento do líder correlacionado com algo gerencialmente importante, o desempenho superior.

Quadro 24 – Comparação de médias entre Desempenho e a Liderança Transformacional

					teste-t p Igualdade de Médias		
Performance – dados agrupados		N	Média	Desvio padrão	t	p	Dif. média
Reexamina os porquês por trás das decisões importantes, para verificar se são apropriados.	Excelente	121	2,31	1,190	-0,941	0,347	-0,109
	Outras	376	2,42	1,078			
Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	Excelente	121	2,40	1,180	1,378	0,169	0,158
	Outras	376	2,25	1,066			
Faz com que eu veja os problemas de muitos ângulos diferentes.	Excelente	121	2,22	1,345	1,340	0,182	0,182
	Outras	376	2,04	1,189			
Sugere novas formas de realizar e completar as tarefas.	Excelente	121	2,18	1,317	0,775	0,439	0,102
	Outras	376	2,08	1,241			
Fala com otimismo sobre o futuro.	Excelente	121	2,46	1,342	0,708	0,479	0,093
	Outras	376	2,37	1,230			
Fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	Excelente	121	2,46	1,252	0,411	0,681	0,051
	Outras	376	2,41	1,151			
Apresenta uma visão instigante e motivadora a respeito do futuro.	Excelente	121	2,29	1,393	0,578	0,563	0,079
	Outras	376	2,21	1,282			
Expressa confiança de que metas serão alcançadas.	Excelente	121	2,45	1,335	0,351	0,726	0,047
	Outras	376	2,40	1,134			
Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	Excelente	121	2,09	1,449	1,224	0,223	0,179
	Outras	376	1,91	1,220			
Realça a importância de se ter um forte senso de propósito.	Excelente	121	2,19	1,368	0,352	0,725	0,049
	Outras	376	2,14	1,219			
Considera as consequências éticas e morais das decisões.	Excelente	121	2,55	1,323	0,687	0,492	0,088
	Outras	376	2,46	1,193			
Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	Excelente	121	2,32	1,343	1,238	0,216	0,160
	Outras	376	2,16	1,201			
Gera orgulho em mim por estar próximo a ele.	Excelente	121	2,25	1,392	1,568	0,119	0,224
	Outras	376	2,02	1,285			
Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo.	Excelente	121	2,05	1,284	0,909	0,364	0,119
	Outras	376	1,93	1,240			
Age de uma forma que consegue o meu respeito por ele ou ela.	Excelente	121	2,46	1,278	0,939	0,348	0,122
	Outras	376	2,34	1,238			
Demonstra um senso de poder e de confiança.	Excelente	121	2,35	1,383	0,029	0,977	0,004
	Outras	376	2,34	1,214			
Investe seu tempo treinando e ensinando.	Excelente	121	1,84	1,310	1,225	0,221	0,159
	Outras	376	1,68	1,223			
Me trata como ser humano ao invés de me tratar apenas como um membro qualquer do grupo.	Excelente	121	2,87	1,360	1,734	0,084	0,235
	Outras	376	2,63	1,275			
Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	Excelente	121	2,43	1,359	2,573	0,011	0,353
	Outras	376	2,08	1,151			
Me ajuda a desenvolver os meus pontos fortes.	Excelente	121	2,18	1,455	1,345	0,180	0,200
	Outras	376	1,98	1,334			

Fonte: Dados coletados e processados

Uma possível explicação aqui é que o desempenho está acontecendo por conta da reciprocidade e vínculo com o gestor que oferece uma dedicação pessoal a cada membro, o que não necessariamente fortalece o Comprometimento da pessoa com a organização, a ser confirmado por outras pesquisas.

O teste de diferença de médias com as variáveis não revelou possíveis relações da Liderança Transformacional com o Desempenho excelente, conforme o quadro 26.

Quadro 25 - Comparação de médias entre Desempenho e a Liderança Transacional

					teste-t p Igualdade de Médias		
Performance – dados agrupados		N	Média	Desvio padrão	t	p	Dif. média
Fornece ajuda em troca dos meus esforços.	Excelente	121	2,59	1,276	1,531	0,128	0,196
	Outras Classificações	376	2,39	1,045			
Conversa comigo e com a equipe sobre quem é responsável por atingir metas especificas de desempenho.	Excelente	121	2,23	1,407	1,028	0,305	0,146
	Outras Classificações	376	2,09	1,210			
Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	Excelente	121	1,70	1,339	-0,890	0,374	-0,122
	Outras Classificações	376	1,82	1,303			
Exprime satisfação quando correspondo às expectativas.	Excelente	121	2,60	1,275	0,387	0,699	0,050
	Outras Classificações	376	2,55	1,125			
Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	Excelente	121	1,97	1,426	0,324	0,746	0,047
	Outras Classificações	376	1,92	1,222			
Espera que algo corra mal antes de agir.	Excelente	121	1,50	1,361	0,944	0,347	0,129
	Outras Classificações	376	1,37	1,119			
Demonstra que acredita firmemente que “em time que está ganhando não se mexe”.	Excelente	121	1,77	1,289	0,324	0,746	0,040
	Outras Classificações	376	1,73	1,141			
Demonstra que os problemas devem tornar-se recorrentes antes de agir.	Excelente	121	1,55	1,271	1,071	0,286	0,136
	Outras Classificações	376	1,41	1,013			
Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	Excelente	121	2,38	1,253	0,557	0,578	0,069
	Outras Classificações	376	2,31	1,162			
Focaliza a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	Excelente	121	2,07	1,223	0,863	0,389	0,106
	Outras Classificações	376	1,96	1,160			
Fica de olho em todos os erros.	Excelente	121	2,33	1,306	-0,236	0,814	-0,031
	Outras Classificações	376	2,36	1,106			
Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.	Excelente	121	2,06	1,267	0,162	0,872	0,021
	Outras Classificações	376	2,04	1,060			
	Outras	376	2,63	1,275			

Fonte: Dados coletados e processados

Por fim, analisou-se a relação entre o Comprometimento e o desejo de permanência na organização. O quadro 26 evidencia que a resposta média para cada uma das assertivas relativas ao Comprometimento organizacional aumenta na mesma medida em que aumenta o desejo de permanência na empresa, indicando correlação. Ambas técnicas estatísticas, ANOVA e post hoc, apresentados no Apêndice C, evidenciam a significância estatística deste dado para todas as assertivas (p<5%). Isto confirma a hipótese *H1b – um trabalhador considerado comprometido, deseja permanecer na organização.*

Quadro 26 - Médias por grupo – tempo desejado de permanência por assertiva

Tempo de Permanência x Assertiva		N	Média	Desv.Padrão
Até 1 ano	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	400	3,64	1,424
De 1 a 2 anos		162	4,59	1,072
Mais de 2 anos		170	5,42	,728
Até 1 ano	Tenho uma forte ligação de simpatia por essa Organização. de simpatia por essa Organização.	400	3,66	1,466
De 1 a 2 anos		162	4,51	1,070
Mais de 2 anos		170	5,32	,743
Até 1 ano	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	400	3,15	1,499
De 1 a 2 anos		162	4,02	1,243
Mais de 2 anos		170	4,85	1,134
Até 1 ano	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	400	3,19	1,558
De 1 a 2 anos		162	4,07	1,408
Mais de 2 anos		170	4,98	1,012
Até 1 ano	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	400	3,01	1,531
De 1 a 2 anos		162	4,16	1,342
Mais de 2 anos		170	5,08	1,029
Até 1 ano	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	400	2,78	1,470
De 1 a 2 anos		162	4,00	1,281
Mais de 2 anos		170	4,84	1,090
Até 1 ano	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	400	3,05	1,578
De 1 a 2 anos		162	3,98	1,423
Mais de 2 anos		170	4,78	1,101
Até 1 ano	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	400	3,91	1,527
De 1 a 2 anos		162	4,69	1,248
Mais de 2 anos		170	5,34	,761
Até 1 ano	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	400	3,30	1,602
De 1 a 2 anos		162	4,14	1,364
Mais de 2 anos		170	4,81	1,084
Até 1 ano	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	400	3,36	1,697
De 1 a 2 anos		162	4,09	1,316
Mais de 2 anos		170	4,60	1,252

Fonte: Dados coletados e processados

9.5 Avaliação das hipóteses de pesquisa

Nesta parte do trabalho apresenta-se a avaliação das hipóteses do modelo, avaliando se as relações entre os construtos são significantes. As hipóteses formuladas ao longo do desenvolvimento deste trabalho estão sumarizadas nos quadros 27 e 28.

Quadro 27 – Avaliação das hipóteses de pesquisa: H1

H1 – existe uma relação entre um trabalhador considerado comprometido e seus esforços empreendidos, desejo de permanência, grau de satisfação, eficácia e desempenho no trabalho.

Hipótese	**Autor**	**Resultado**
H1a – um trabalhador considerado comprometido, desempenha esforços adicionais.	Bastos et al. (2014)	Confirmada por meio do teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)
H1b – um trabalhador considerado comprometido, deseja permanecer na organização.		Confirmada de acordo com a Anova e post-hoc (seção 9.4)
H1c – existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu grau de satisfação no trabalho.		Confirmada por meio do teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)
H1d - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de desempenho no trabalho.		Parcialmente confirmada de acordo com o teste -t (seção 9.4)
H1e - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de eficácia no trabalho.		Confirmada teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)

As hipóteses confirmadas no quadro 28 permitem afirmar empiricamente que um trabalhador comprometido quando comparado aos menos comprometidos, faz mais do que era esperado e deseja o sucesso, afirma que pretende permanecer mais tempo na organização, se mostra mais satisfeito com o método de trabalho do líder e percebe a eficácia com que o líder atende suas necessidades e às da organização, por consequência, obtendo mais eficácia da equipe no trabalho.

Metade das assertivas comprovam a relação do Comprometimento como preditor do desempenho superior. Em outras palavras, mesmo que goste da organização, se identifique com seus valores e encontre significado no que faz, isso não necessariamente gera mais Comprometimento. A pesquisadora Veloso (2012), em seus estudos sobre a Geração Y afirma:

> "De forma geral, os resultados das pesquisas empreendidas [por pesquisadores brasileiros] mostraram que essa geração se sente otimista sobre suas possibilidades de crescimento profissional na empresa onde trabalha somente quando acredita que o ambiente organizacional cria significado pessoal e proporciona aprendizado, desenvolvimento e possibilidades de identificação com o trabalho." (p.746)

Uma possibilidade a ser investigada é o fato de que, ainda que o profissional dessa geração vislumbre possibilidades de crescimento na organização na qual se identifica, encontra significado e gosta de trabalhar, a conexão neste caso parece se tornar mais voltada para empreender esforços adicionais com vistas ao impacto no desenvolvimento da própria carreira e não necessariamente isso se reflita em compromisso com o futuro e os destinos da organização.

A seguir avaliam-se os resultados das outras hipóteses de pesquisa, que relacionam a Liderança ao Comprometimento.

Quadro 28 – Avaliação das hipóteses de pesquisa: H2

H2 – Existe uma relação entre práticas do estilo de Liderança Transformacional ou Transacional e o grau de Comprometimento Organizacional de profissionais que pertencem à Geração Y:

Hipótese	**Autor**	**Resultado**
H2a – A ausência de liderança - Laissez-faire tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y.	Bass e Avolio, (1994)	Rejeitada, não foi possível verificar relação teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)
H2b – a Liderança Transformacional apresenta maior influência sobre o Comprometimento da Geração Y do que a Liderança Transacional.	Nemanich e Keller (2007)	Confirmada, alguns aspectos da liderança transformacional afetam positivamente o comprometimento relação teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)
H2c – a componente carismática da Liderança Transformacional tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y na organização	Silva et al. (2015)	Rejeitada, de acordo com os resultados a influência é positiva teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)
H2d – a componente Estimulação Intelectual tem relação positiva com o Comprometimento da Geração Y.	Anderson et al. (2017)	Confirmada teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)
H2e – a componente Consideração Individualizada tem relação positiva com o Comprometimento da Geração Y.	Anderson et al. (2017)	Rejeitada, não foi possível verificar relação teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)

Duas das cinco hipóteses apresentadas no quadro 28 foram confirmadas. Com relação à hipótese H2a, a liderança Laissez-faire tem sido tradicionalmente vista como negativa. Todavia, Northouse (2010) cita o trabalho de Yang (2015) o qual argumenta que o estilo Laissez-faire não pode ser compreendido apenas como ausência de liderança. Ao invés disso, pode-se configurar como uma opção estratégica o líder como forma de reconhecer e submeter-se às habilidades das pessoas, reduzir o grau de dependência e aumentar a autodeterminação, competência e autonomia.

Uma hipótese a ser investigada para de explicação do dado de pesquisa é que esse estilo de liderança pode ser efetivo para equipes maduras e automotivadas, cujos profissionais já possuem experiência suficiente para dispensar uma supervisão mais próxima. Pode-se cogitar que esse tipo de profissional poderia ser encontrado empresas de maior porte. Corroborando com esta possibilidade, o modelo estatístico apresentou correlação do estilo Laissez-faire com o Comprometimento ao se levar em conta a variável moderadora tamanho da empresa.

Analisando-se a hipótese H2b, os dados de pesquisa sugerem que a Liderança Transformacional influencia mais o comprometimento do que a Liderança Transacional, especificamente em suas componentes Influência Idealizada e Estimulação Intelectual, conforme previsto na literatura. Não foram encontradas correlações entre a Liderança Transacional e o Comprometimento.

Com relação a hipótese H2c, contrariamente ao que era esperado pela literatura a Influência Idealizada (a componente carismática do modelo) afeta positivamente o Comprometimento, tanto em sua componente atitudinal, baseada nas percepções dos respondentes a respeito dos atributos do líder, quanto a componente comportamental, baseada nos comportamentos do líder. Esperava-se que o líder essencialmente transformacional fosse visto como Carismático e que quando os empregados que pertencem à Geração Y avaliam seus líderes de maneira positiva, tenderiam a demonstrar um menor comprometimento com a organização (Silva et al., 2015).

Uma possível explicação, segundo Bass e Avolio (2004, p.30) é que “o líder que é pessoalmente carismático, interessado em sua ‘própria agenda’, é frequentemente associado a um ídolo, [mas] não [é visto como] idealizado, e fica aquém de ser considerado transformacional.” O líder Transformacional que é visto de maneira idealizada exerce poder e influência sobre seus seguidores, de maneira que querem se identificar com seu líder e sua missão, porque confiam nele e em suas promessas e isto, possivelmente, geraria uma associação positiva com o Comprometimento.

A componente da Estimulação Intelectual, presente na hipótese H2d relaciona-se com a atitude do líder ao estimular que os problemas sejam vistos sob diversos ângulos questionando o *status quo*, buscar soluções inovadoras, questionar as próprias crenças e premissas para tomar decisões pois, podem estar desatualizadas para os problemas atuais e sugerir novas formas de fazer tarefas. O líder que desenvolve esta atitude para com os subordinados consegue mais criatividade e inovação na solução de problemas e menos dependência de envolvimento direto. Comprovou-se, empiricamente, que esse tipo de comportamento influencia positivamente o grau de Comprometimento das equipes.

Para interpretar a rejeição da hipótese H2e, deve-se levar em conta que a Consideração Individualizada inclui a ação do líder como alguém que investe tempo para desenvolver a equipe, para que cada um atinja seu máximo potencial. Nesse aspecto, o líder trata cada um como pessoa e não como um membro qualquer, com necessidades e aspirações diferentes das outras pessoas (Bass & Avolio, 2004).

Northouse (2010), acrescenta que o líder pode exercer a Consideração Individualizada tratando cada membro da equipe de maneiras bem diferentes: "Para alguns, o líder pode oferecer forte afiliação; para outros, o líder pode dar diretrizes específicas com um alto grau de estruturação [da tarefa]." (p. 171.). Uma hipótese a ser investigada é o quanto cada profissional *percebe* que seu líder investe esforços em prol de seu desenvolvendo e quanto sente que sua ampla gama de necessidades está sendo considerada - expectativas não discutidas ou não atendidas pelo líder para profissionais de diferentes níveis de maturidade podem influenciar de maneira diferente no grau de comprometimento.

10. CONCLUSÕES

Esse capítulo consolida os resultados desse estudo apresentando discussões e reflexões sobre os principais resultados encontrados. Serão apresentadas as conclusões a partir da discussão dos resultados, em seguida as implicações gerenciais, limitações e contribuições para trabalhos futuros.

10.1 Discussão dos Resultados

O presente trabalho teve como objetivo identificar a influência do Líder imediato no grau de comprometimento de profissionais da Geração Y. Para isso, contou-se com uma amostra de 903 respostas válidas, ou seja, de profissionais nascidos em 1986 ou depois e com no mínimo um ano de experiência profissional. Após o tratamento da amostra foram obtidas 732 respostas.

A amostra foi formada por indivíduos que se dispuseram a responder o questionário enviado pela empresa Cia de Talentos. Os respondentes são, predominantemente, jovens entre 20 e 33 anos, solteiros (73%) e sem filhos (92%), com maior presença de mulheres (63%) e de indivíduos de alta escolaridade e renda. A maior parte da amostra (81%) reside nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro ou Minas Gerais e quase de metade dos respondentes atua no setor de serviços, 25% em indústria, mineração ou construção civil, 12% no comércio e menos de 4% trabalham na administração pública. Agronegócio e Serviços Públicos somados não chegam a 7%.

Pouco mais de 70% dos respondentes trabalha no regime CLT, cerca de 60% das empresas em que trabalham possui menos de mil funcionários, a quantidade de respostas aparece relativamente bem distribuída entre todas as faixas de tamanho de empresa abaixo de 5 mil funcionários e 17% dos respondentes declaram que trabalham em empresas com mais de 10 mil funcionários.

Após a caracterização da amostra, procedeu-se a aplicação de técnicas estatísticas multivariadas de análise de dados, por meio do Modelo de Equações Estruturais (MEE). O modelo foi em uma primeira etapa estimado com base nas hipóteses de pesquisa e populado com os dados obtidos em campo. Em seguida o modelo foi testado e ajustado, em uma primeira versão. A análise das Variâncias Médias Extraídas (AVEs) apontou duas variáveis que não ajudam a explicar com

relevância estatística os fenômenos observados e foram retiradas para a criação da segunda versão do modelo, que convergiu para que cada construto seja estatisticamente explicado por suas variáveis.

Essa versão foi considerada final e teve sua consistência interna e qualidade estatística validadas. Em seguida, verificou-se a validade discriminante por meio dos coeficientes de determinação de Pearson e análises de multicolinearidade, validade preditiva e de ajuste geral do modelo. As análises estatísticas afirmam a validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado, o que permitiu a continuidade das análises no sentido de atender aos demais objetivos da pesquisa.

A análise das hipóteses de pesquisa permitiu concluir os principais pontos apresentados à seguir.

(1) Sobre a correlação do Comprometimento e seus Efeitos: os dados mostram que profissionais Comprometidos desempenham esforço adicional, encontram satisfação na forma como são liderados, desejam permanecer mais tempo na organização e sentem que eles e a equipe são mais eficazes do que os menos comprometidos.

Entretanto, ainda que o grau de Comprometimento esteja positivamente correlacionado com um dos seus efeitos esperados, o Esforço Adicional, apenas metade de suas componentes apresentam correlação com a entrega de resultados superiores. Cogita-se que, ainda que o profissional que pertence à Geração Y vislumbre possibilidades de crescimento na organização com a qual se identifica, encontra significado e gosta de trabalhar, ele pode estar empreendendo os esforços adicionais com vistas mais ao impacto no desenvolvimento da própria carreira do que necessariamente refletindo esse esforço como um sinal de compromisso com a organização.

(2) Sobre a relação entre a Atuação do Líder Transformacional e o grau de Comprometimento: encontrou-se que o Líder demonstra Estimulação Intelectual gera Comprometimento, entretanto, contrariamente ao que foi previsto na parte teórica, comprovou-se o Líder que apresenta Influência Idealizada, a também chamada componente Carismática do modelo, também gera maior grau de Comprometimento.

Uma explicação possível é que as pessoas são capazes de fazer a clara distinção entre o líder carismático, no sentido daquele que estaria apenas interessado em si e na própria agenda mais do que na organização, de um líder admirado e que é visto como um exemplo idealizado e que contagia

as pessoas com seu próprio comprometimento com a organização (e não necessariamente jogando os holofotes para consigo).

Não se comprovou a Consideração Individualizada, componente do modelo Transformacional, como preditor esperado do Comprometimento – uma possível interpretação deste fato é que ainda que o líder empreenda esforços em tratar cada um como indivíduo e atue para que cada um atinja seu máximo potencial, isso pode não necessariamente ser percebido como algo que atenda todas as expectativas de todos os membros da equipe desta geração.

(3) Sobre a influência negativa da ausência de liderança no grau de Comprometimento: não se comprovou que a chamada "ausência de liderança" ou Laissez-faire apresenta correlação negativa com o Comprometimento da Geração Y, como previa a teoria. Cogita-se que esse estilo de liderança não seria necessariamente prejudicial para equipes maduras e automotivadas, cujos profissionais já possuem experiência suficiente para dispensar uma supervisão mais próxima e que, portanto, podem sim demonstrar comprometimento *justamente* por não necessitar de uma supervisão cerrada.

Além disso, o único moderador estatisticamente relevante encontrado foi o tamanho da empresa na componente Laissez-faire como preditora do Comprometimento, o que pode corroborar com a ideia apresentada anteriormente: empresas de maior porte e mais consolidadas podem tender a ter profissionais que já estão maduros o suficiente para não valorizar uma atuação intensa ou direcionadora do líder.

A seguir apresentam-se as implicações gerenciais dos resultados deste trabalho.

10.2 Implicações Gerenciais

Ainda que os resultados aqui discutidos, a partir de uma amostra não probabilista, não possam ser automaticamente extrapolados para toda população, algumas conclusões podem ser úteis para líderes de empresas.

(1) **As componentes da Liderança Transformacional que mais geram Comprometimento Organizacional são a Estimulação Intelectual**, voltada dentre outras coisas para promover a inovação e instigar a solução criativa de problemas **bem como a Influência Idealizada**, relacionada a criar um senso de propósito, compartilhar as próprias crenças e

valores, inspirar um senso coletivo de missão e preocupar-se com consequências éticas das decisões. Esse tipo de líder gera orgulho nas pessoas por estarem próximas a ele, demonstra que seus interesses são voltados para o bem do grupo (mais do que para si) e inspira confiança e respeito.

(2) **A componente Motivação Inspiradora**, segundo a qual o líder apresenta uma visão otimista e instigante sobre o futuro, mostra entusiasmo sobre os desafios e demonstra confiança no atingimento das metas, **não necessariamente gera Comprometimento, na visão dos profissionais da Geração Y**. Estudos posteriores poderão investigar a hipótese de que, ainda que essas pessoas podem inspirar-se pela ação genuína do líder imediato, isso não implica em se sentirem mais comprometidas com a organização, por não compreenderem ou não acreditarem no alinhamento das ações ou intenções do líder com as mensagens que emanam dos dirigentes nos escalões mais altos da organização.

(3) Apenas uma das componentes de mensuração da **Consideração Individualizada *"Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos."* apresentou correlação com o Comprometimento**, o que sugere que este pode ser um comportamento do líder preditor do desempenho superior, ainda que não tenham sido encontradas correlações dos outros fatores que compõem Consideração Individualizada com o Comprometimento.

(4) Os profissionais da Geração Y que tendem a apresentar **desempenho excelente são os que reportam que possuem metade dos indicadores que mensuram o Comprometimento: uma forte ligação de simpatia e afetividade pela organização, se interessam pelos destinos da empresa, se apropriam dos objetivos da organização e tratam os problemas da empresa como se fossem seus**. Seria simplista acreditar que somente esses componentes garantam o desempenho, afinal este é a resultante de outros fatores, como por exemplo as competências que a pessoa pode mobilizar para que a entrega seja superior. Todavia, essas componentes podem ser desenvolvidas ou estimuladas, dentre outras formas, pela ação transformadora da liderança imediata.

(5) Não foi encontrada correlação entre o **desempenho excelente** desses profissionais **e a outra parte dos indicadores do Comprometimento: o orgulho de dizer que faz parte, a encontrar significado pessoal em trabalhar na empresa, a falar bem da organização para os amigos, a inspirar o melhor de si e a identificar-se com os valores da organização**. Isto não significa que estes não sejam elementos a serem valorizados junto as ações do líder e as políticas de gestão de pessoas, pois em que pese que esses fatores não sejam preditores desempenho, o Comprometimento como um todo está fortemente correlacionado com a Satisfação, o Esforço Adicional e a percepção de Eficácia do time, efeitos desejáveis para uma organização.

(6) O líder que **situacionalmente se torna ausente não necessariamente destrói Comprometimento**. Uma possibilidade é que este tipo de postura seja bem vista por profissionais maduros e que não necessitam ou até nem mesmo valorizam uma postura de apoio constante, inspiração ou orientação.

Com base nesses resultados, foi possível verificar a importância do estudo acadêmico das questões de liderança, seus efeitos sobre as diversas gerações e seus impactos na gestão de pessoas no Brasil. A seguir apresentam-se as limitações e possibilidades de investigação a partir das conclusões deste trabalho.

10.3 Limitações e contribuições para trabalhos futuros

Com relação a coleta de dados, o método de amostragem escolhido possui algumas limitações pelo fato de o pesquisador não ter controle da amostra: não foi possível efetuar uma amostra aleatória para seleção de indivíduos, e a quantidade de respondentes, concentrada em alguns estados da região sudeste, pode não representar adequadamente a população estudada em nível nacional. Os direcionadores da escolha da amostra foram o acesso ao público-alvo da pesquisa e a disponibilidade dos convidados para participar.

Uma vez que a Geração Y foi escolhida como recorte de pesquisa, não foi possível, por escolha do pesquisador, comparar os perfis de carreira de indivíduos de diferentes gerações ou avaliar diferenças entre gerações. Esta é uma forma, segundo Parry e Urwin (2011) de aprofundamento do tema, de modo a evitar erros metodológicos de estudar a comparação entre gerações sem excluir efeitos de idade e de período. Estudos futuros sobre o tema poderão considerar a comparação com outras gerações levando-se em conta esses efeitos.

Com relação aos instrumentos de pesquisa, o instrumento MLQ 5X prevê medidas dos efeitos da liderança. Na componente Satisfação foram utilizados apenas dois fatores, restritos à Satisfação com a atuação do líder, não levando-se em conta outros componentes que poderiam fazer parte do quadro de variáveis que gera satisfação no trabalho, de maneira mais ampla, relacionados ao grau de Comprometimento.

Em termos metodológicos, a abordagem quantitativa, escolhida para este trabalho, possibilitou endereçar os fenômenos humanos, cuja singularidade ou complexidade foi explicada em parte pela análise estatística de respostas a questionários. Segundo Goldemberg (1999) "enquanto os métodos quantitativos supõem uma população de objetos comparáveis, os métodos qualitativos enfatizam as particularidades de um fenômeno em termos de seu significado para o grupo humano pesquisado." (p.50).

Em pesquisas acadêmicas, Lima (2004) comenta que alguns pesquisadores iniciam os estudos pela abordagem quantitativa, visando conhecer o fenômeno investigado de maneira mais ampliada, para depois interpretar os resultados com pesquisas de natureza qualitativa.

Desta forma, uma possibilidade para estudos futuros é a interpretação, por meio da abordagem qualitativa, dos resultados obtidos, tanto para confirmar as hipóteses levantadas anteriormente para explicação dos resultados encontrados, quanto para identificação de outros fatores que possam ou não contribuir para a ocorrência do Comprometimento, não necessariamente presentes no modelo de liderança escolhido para fundamentar as análises.

Espera-se que esse estudo sirva como convite aos pesquisadores para desenvolverem novos estudos empíricos sobre gerações e seu impacto sobre a gestão de pessoas. A seguir, apresentam-se as considerações finais.

10.4 Considerações finais

A realização deste trabalho proporcionou, a este pesquisador e mestrando, não apenas a experiência de iniciação no universo da pesquisa científica, mas também, a possibilidade de conhecer pessoas que, nos seus vastos campos de conhecimento, puderam contribuir para que fosse possível encontrar os caminhos de aprofundamento tão desejados.

Espera-se que este estudo possa oferecer uma contribuição concreta para a construção do corpo de conhecimentos sobre as gerações brasileiras e sobre os efeitos da liderança, tanto no lado acadêmico, como também em suas implicações práticas e concretas para quem lidera ou pretende liderar pessoas em organizações.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ajsen, I., & Fishbein, M. (2000). *Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes.* In W. Strobe & M. Hewstone (Eds.), European Review of Social Psychology. New York: Joh Wiley & Sons.

Albrecht, S. L., & Dineen, O. J. (2016). *Organizational commitment and employee engagement.* In J. P. Meyer *Handbook of Employee Commitment.* Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, Inc.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.* Journal of Occupational Psychology, *63*, 1-18.

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017) *What works for you may not work for GenMe: Limitations of present leadership theories for the new generation.* The Leadership Quarterly, 28, 245–260.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). *An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness.* Administrative Science Quarterly, *26*(1), 1–14.

Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J. (1981). *An examination of professional commitment in public accounting.* Accounting, Organizations & Society, *6*(4), 271–280.

Armstrong, M. (2011), Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, 5th ed., Kogan Page, Philadelphia.

Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development* 2nd ed.). Thousand oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J., & Gibbons, T. C., (1988) *Developing Transformational Leaders: A life span approach.* In J. Conger and R. Kanungo (editors), Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness. (pp.276-308), San Francisco: Jossey-Bass.

Avolio, B., Sosik, J. J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). *Leadership models, methods, and applications: Small steps and giant leaps.* Handbook of Psychology. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. (12) 277-307.

Bass, B. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership.* European Journal of Work and Organization Psychology. *8*(1), 9-32.

Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (*4th ed.*). New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1993) *Transformational Leadership: a response to critiques.* In M. M. Chemers, R. Ayman, Leadership Theory and Research: perspectives and directions (pp.49-80). San Diego: Academic Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: SAGE

Bass, B. M., & Avolio, B. J., (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire – manual and sample set.* Mind Garden, Inc. (documento recebido pelo autor por email, após adquirir os direitos de uso junto do instrumento MLQ 5X junto aos editores, para este projeto de dissertação).

Bastos, A.V.B., Rodrigues, A. C. A., Silva, E. E. C., Barreiros, B. C., Lisboa, C. P., (2008a). *Entrincheiramento Organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros.* In Anais, 13. Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos, Braga, Portugal.

Bastos, A.V.B., Rodrigues, A. C. A., Silva, E. E. C., Barreiros, B. C., Lisboa, C. P., (2008b). *Proposta do construto 'consentimento' nas organizações e validação de uma medida para mensurar este tipo de vínculo indivíduo-organização.* In Anais, 13. Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos, Braga, Portugal.

Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E.E.C., & Pinho, A.P.M. (2014). *Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.* In L.O. Borges, L. Mourão (Organizadores). *O trabalho e as organizações.* (pp. 279-310) Porto Alegre: Artmed.

Bastos, A. V. B., Pinho, A. P. M., Aguiar, C. V. N., & Meneses, I. G. (2011) Comprometimento Organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In Processos Psicossociais nas Organizações de Trabalho (1. ed.) São Paulo: Casa do Psicólogo.

Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment.* The American journal of Sociology, *66*(1), 32-40.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, & N. L. (1996). *Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance.* Academy of Management Journal, *39*, 464–482.

Bendassolli, P.F., Magalhães, M. O., & Malvesi, S. (2014). *Liderança nas Organizações.* In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.) Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. (pp. 413-449). Porto Alegre: Artmed.

Berneth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2008). The Influence of personality differences between subordinates and supervisors on perceptions of LMX: an empirical investigation. Group & Organization Management. *33*, 216-240.

Bielby, D. D. (1992). *Commitment to work and family.* Annual Review of Sociology, *18*(1), 281–302.

Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). *An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment.* Journal of Applied Psychology, *85*(3), 439–450.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1997) *The New Managerial Grid.* Mumbay, India: Jaico Books.
Blanchard, K.; Blanchard, M. Carew, D., Parisi-Carew, E., Finch, F., Hawkins, L., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (2011). *Liderança Situacional II®: o conceito integrador.* In K. Blanchard, Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho. (Raoul Rubenich, trad.). Porto Alegre, RS: Bookman.

Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one-minute manager: increasing effectiveness through situational leadership.* New York: William Morrow.

Blau, G. J. (1985). *The measurement and prediction of acareer commitment.* Journal of Occupational Psychology, 58(4), pp.277-288.

Borges-Andrade, J. E., Afanasieff, R. S., & Silva, M. S. (1989) *Mensuração de Comprometimento Organizacional em instituições públicas.* In *Reunião Anual De Psicologia,19., 1989.. Programa da XIX Reunião Anual de Psicologia.* Ribeirão Preto, SP: Sociedade Brasileira de Psicologia (pp. 236).

Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organizations.* London: Sage.

Brown, R. B. (1996). *Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology.* In Journal of Vocational Behavior *49*, 230–251.

Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations.* Administrative Science Quarterly, *19*(4), 533–546.

Bussab, W.O. & Morettin, P.A. (2013). Estatística Básica, 8ª Edição, 1ª Tiragem. São Paulo, Editora Saraiva.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). *Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties.* Journal of Vocational behavior, *44*(3), 237–262.

Carson, K. D., Carson, P. P. (2002). *Differential relationships associated with two distinct dimensions of continuance commitment.* International Journal of Organization Theory and Behavior, *5*(3), 359-381.

Carreira dos Sonhos (2017). Pesquisa publicada pela Cia de Talentos, recuperado de http://www.carreiradossonhos.com.br/index.php/brasil/

Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Modeling.* Modern Methods for Business Research, (January 1998), 295–336.

Chusmir, L. H., (1982). *Job Commitment and the organizational woman.* Academy of Management Review, *7*(4), 595-602.

Cohen, A. (2000). *The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models.* Human Relations, *53*(3), 387-417.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.).* New York: Psychology Press.

Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). *Career commitment.* Group & Organization Studies, *15*(2), 158–176.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations.* Thousand Oaks: Sage.

Conner, D. R., & Patterson, R. W. (1982). *Building commitment to organizational change.* Training & Development Journal, *36*(4), 18–30.

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). *The construct of work commitment: Testing an integrative framework.* Psychological Bulletin, *131*(2), 241–259.

Crookal, P. (1989) *Leadership in the prison industry.* (Doctoral dissertation The University of Western Ontario, Ontario, Canada.).

Darden, W. R., Hampton, R., & Howell, R. D. (1989). *Career versus organizational commitment: Antecedents and consequences of retail salespeople's commitment.* Journal of Retailing, *65*, 80–106.

DIEESE (2016). Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014. São Paulo, SP: DIEESE. Recuperado de https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf

Downton, J.V. (1973) *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process.* New York: Free Press.

Eagly, A. H., & Chaiken (1998). *Attitude structure and fuction.* In D. T. Gilbert, & fiske (Eds.), The Handbook of social Psycholgy (Vol. 2, pp 269-322).

Edmunds J., & Turner, B. (2002) *Generational Consciousness, Narrative and Politics.* Lanrahn, MD: Rowman & Littlefield.

Edmunds, J., & Tuner, B. (2005). *Global generations: social change in the twentieth century.* British Journal of Sociology, *56*(4), 559-577.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation.* Journal of Applied Psychology, *75*(1), 51–59.

Eisenberger, R., Karagonlar G., Stinglhamber F., Neves P., Becker T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010) *Leader–Member Exchange and Affective Organizational*

Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. Journal of Applied Psychology, *95*(6), 1085–1103.

Esposito Vinzi, V., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). *PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement.* In Heidelber (ed.), Handbook of partial least squares (1st ed.). Berlin: Springer.

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations.* New York: Free Press.

Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a Theory of Generations. European Journal of Social Theory, 1(1), 91–106.

Feixa, C., & Lecaddi, C. (2010). *O conceito de geração nas teorias sobre juventude.* Sociedade e Estado. Brasília, *25*(2), 185-204.

Fiedler, F. E. (1964). *A Contingency Model of Leadership Effectiveness.* In E. Berkowitz (ed.), Advances in Experimental Social Psychology. New York: Academic Press.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.* Journal of Marketing Research, 18(1), 39. https://doi.org/10.2307/3151312

Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). *Commitment to company and union: Parallel models.* Journal of Applied Psychology, *69*(3), 367–371.

Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). *Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization.* Human Relations, *42*(11), 975–991.

Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Goldemberg, M. (1999). A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record.

Gonçalves, E. B. (2018). *Utilização de sistemas de inteligência de negócios em empresas de serviços.* (Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.) Recuperado de http://www.teses.usp.br

Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E. (1980). *Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates.* Journal of Applied Psychology, *65*(4), 479–499.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis.* Harlow, England: Pearson Education.

Hair, J., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM).* Thousand Oaks, CA: SAGE.

Hair, J., Ringle, C., & Starstedt, M. (2011). *PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. Faculty Publications.* Recuperado de http://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/2387

Hall, D. T. (1971). *A theoretical model of career subidentity development in organizational settings.* Organizational Behavior & Human Performance, *6*, 50–76.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing.* Advances in International Marketing, *20*, 277–319. https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90003-4

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Leadership Style: Attitudes and behaviors.* Training and Development Journal, *36*(5), 50-52.

Hinkin, T. R., & Tracey J. B. (1999). *The relevance of charisma for transactional leadership in stable organizations.* Journal of Organizational Change Management, *12*, 105-119.

House, R. J. (1971) *A path goal theory of leader effectiveness.* Administrative Administration Quarterly, *16*(3), 321-339.

House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership.* In HUNT, J.G. e LARSON, L. L. Leadership: the cutting edge (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment.* Administrative Science Quarterly, *17*(4), 555–572.

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). Methods of meta-analysis: correcting error and bias in research findings. Thousand Oaks: Sage.

Iriondo, J. M., Albert, M. J., & Escudero, A. (2003). Structural equation modelling: An alternative for assessing causal relationships in threatened plant populations. Biological Conservation, 113(3), 367–377. doi: 10.1016/S0006-3207(03)00129-0

Jauch, L. R., Glueck, W. F., & Osborn, R. N. (1978). *Organizational loyalty, professional commitment, and academic research productivity.* Academy of Management Journal, *21*(1), 84–92.

Jenkins, W. O. (1947) *A review of leadership studies with particular reference to military problems.* Psychological Bulletin, *44*(1) 54-49.

Joshi, A., Dencker, J., Franz, G., & Martocchio, J. (2010) *Unpacking Generational Identities in Organizations.* The Academy of Management Review, *35*(3), 392-414.

Kanter, R. M. (1968). *Commitment and social organizations: A study of commitment mechanismsin utopian communities.* American Sociological Review, *33*(4), 499–517.

Kaplan, D. (2008). Structural equation modeling: foundations and extensions (2nd ed.). Sage Publications.

Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief.* New York: Academic Press.

Kirkpatrick, S. A., & LOCKE, E. A. (1991). *Leadership: Do traits Matter?* Academy of Management Executive. *5*(2), 48.

Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2013). *Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments*. In H. J. Klein, T. E. B., J. P. Meyer *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge.

Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modelong. New York: Guilford Press.

Koufteros, X. A. (1999). Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. Journal of Operations Management, 17, 467–488.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: a constructive/developmental analysis. Academy of Management Review, *12*(4), 648-657.

Lima, M.C. (2004). Monografia: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva.

Lipkin, N, & Perrymore, A. (2010). *A Geração Y no Trabalho* (trad. Bruno Alexander). São Paulo, SP: Elsevier.

Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). *The determinants of goal commitment.* Academy of Management Review, *13*(1), 23–39.

Macky, K., Gardner, & D., Forsyth, S. (2008). *Generational differences at work: Introduction and overview.* Journal of Managerial Psychology, *23*(8), 857-861.

Malaeb, Z. A., Summers, J. K., & Pugesek, B. H. (2000). Using structural equation modeling to investigate relationships among ecological variables. Environmental and Ecological Statistics, 7(1), 93–11. https://doi.org/10.1023/A

Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations.* In P. Kecskemeti (Ed.), Essays on the Sociology of Knowledge (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.

Maroco, J. (2013). *Análise estatística com utilização do SPSS (2ª ed.)*, Lisboa: Sílabo.

Marsh, R.M., & Mannari, H. (1977). *Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study*. *Administrative Science Quarterly*, 22(1) pp. 57–75.

Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009) *Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas (2. ed.).* São Paulo: Atlas.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.* Psychological Bulletin, *108*(2), 171–194.

McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Laczniak, R. N. (2001). *External organizational commitment.* Human Resource Management Review, *11*(3), 237–256.

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). *Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification.* Journal of Organizational behavior, *13*, 103–123.

Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). *Identifying organizational identification.* Educational & Psychological Measurement, *52*(4), 813–824.

Meyer, J. P. (2013). *Commitment in a changing world of work.* In H. J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer (Orgs.). Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions. New York: Routledge.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment.* Human Resources Management Review, *1*(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, & N. J., Smith, C. A. (1993) *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.* Journal of Applied Psychology, *78*(4) 538-551.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). *Social identities and commitments at work: Toward an integrative model.* Journal of Organizational behavior, *27*, 665–683.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: toward a general model.* Human Resources Management Review. 11(3), p.299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002) *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.* Journal of Vocational Behavior, *61*, 20-52.

Miao, Q., Newman, A., & Lamb, P. (2012). *Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: The mediating effects of identification with leader.* Leadership, s/n, *4*(8), 377-395.

Moscon, D. (2013). *As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações.* (Tese de Doutoramento em Administração. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia). Recuperado de http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/as-relacoes-entre-lideranca-estabelecimento-vinculos-trabalhador-organizacoes.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979) *The measurement of organizational commitment.* Journal of Vocational Behavior. 14, p. 224-247.

Mueller, C. W., & Lawler, E. J. (1999). *Commitment to nested organizational units: Some basic principles and preliminary findings.* Social Psychology Quarterly, *62*, 325–346.

Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). *Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees.* The Leadership Quarterly, *18*(1), 49-68.

Neubert, M. J., & Cady, S. H. (2001). *Program commitment: A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents.* Personnel Psychology, *54*(2), 421–448.

Northouse, P. G. (2010) *Leadership: Theory and Practice (5a ed.).* California, EUA: SAGE Publications, Inc.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior.* Journal of Applied Psychology, *71*(3), 492–499.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. International Journal of Management Reviews, *13*, 79-96.

Pearce, C. L., & Herbik, P. A. (2004). *Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size.* Journal of Social Psychology, *144*(3), 293–310.

Pereira, F. A. de M., Ramos, A. S. M., Gouvêa, M. A., & Costa, M. F. da. (2015). *Satisfaction and continuous use intention of e-learning service in Brazilian public organizations.* Computers in Human Behavior, 46, 139–148. https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.016

Petty, R. E., Wegener, D. T., & Fabrigar, L. R. (1997). *Attitudes and attitude change.* Annual Review of Psychology, *48*, 609-647.

Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Pilati, R., & Laros, J. A. (2007). *Modelos de Equações Estruturais em Psicologia: Conceitos e Aplicações.* Psicologia: Teoria e Pesquisa, *23*(2), 205–216.

Pinho, A. P. M. (2009). *Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: uma análise desses vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações.* (Tese de Doutorado em Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia). Salvador, BA.

Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2012). *A Articulação entre Vínculos Organizacionais: Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento*. Trabalho apresentado no Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração ANPAD Anais (pp. 1-16). Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR2580.pdf

Pinho, M. S., Martens, C. D. P., & Leite, N. R. (2011). *Estudos sobre a produção científica pautada na Geração Y – uma meta análise.* In Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, *3*, João Pessoa: ANPAD.

Pollach, J. (2007). *Managing an age diverse workforce.* Summarized in MIT Sloan Management Review. *48*, 9.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.* Journal of Applied Psychology, *59*(5), 603–609.

Powell, D. M., & Meyer, J.P. (2004) *Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment.* Journal of Vocational Behavior *65*(1), 157-177.

Puente-Palacios, K., & Albuquerque, J. B. (2014). *Grupos e equipes de trabalho nas organizações.* In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* (pp. 385-412). Porto Alegre: Artmed.

Rego, A., (2003) *Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – afinal, quantas dimensões?* Revista de Administração de Empresas (RAE), *43*(4).

Reddin, W. J. (1967). *The 3D management style theory.* Training and Development Journal. *23*(5), 8-17.

Rhodes, S. (1983) *Age-related differences in work-attitudes and behavior: a review and conceptual analysis.* Psychological Bulletin, *93*, 328-367.

Riketta, M. (2005). *Organizational identification: A meta-analysis.* Journal of Vocational behavior, *66*, 358–384.

Riketta, M., & Van Dick, R. (2013) *Commitment's place in the literature. In: Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions.* New York: Routledge.

Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). *Structural Equation Modeling with the Smartpls.* Revista Brasileira de Marketing, 13(02), 56–73. https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717

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

Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2012). *Entrincheiramento Organizacional: construção e validação da medida.* Psicologia: Reflexão e Crítica. *25*(4).

Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). *A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and investments.* Journal of Applied Psychology, *68*(3), 429–438.

Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief.* In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), New directions in organizational behavior. Chicago: St. Clair Press.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers.* Journal of Family Business Strategy, 5(1), 105–115.
https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002

Sant'Anna, A. de S., Lotfi, S., Nelson, R. E., Campos, M. S., & Leonel, J. N. (2011). *A constructivist perspective on leadership thought among Brazilian and North-American scholars.* BAR - Brazilian Administration Review, *8*(2), 205-224.

Scholl, R. W. (1981). *Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force.* Academy of Management Review, *6*(4), 589-599.

Sheldon, M. E. (1971). *Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization.* Administrative Science Quarterly, *16*(2), 143–150.

Shore, L.M., Chung-Herrera, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Jung, D.I., Randel, A.E. & Singh, G. (2009), *Diversity in organizations: where are we now and where are we going?*, *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 117-133.

Silva, R. C. (2013). *A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas.* (Tese de Doutoramento em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Recuperado de www.teses.usp.br

Silva, E. E. C., (2009). *Consentimento organizacional: uma proposta de medida do constructo.* (Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia). Salvador, BA.

Silva, E. E. C., & Bastos, A. V. B. (2010). *A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade.* Revista Psicologia Organizações e Trabalho, *10*(1), 7-22.

Silva, R. C., Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Trevisan, L. N. (2015) *Generational perceptions and their influences on organizational commitment.* Management Research: the journal of the Iberoamerican Academy of Management, *13* (1) 5-30.

Silveira, J. (2006). Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma metodologia. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.)

Siqueira, M.M.M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo.* (Tese de Doutorado em Administração, Universidade de Brasília.).

Siqueira, M. M. M., & Gomide, S. J. (2014). *Vínculos do trabalhador com o trabalho e com a organização.* In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 316-348). Porto Alegre: Artmed.

Sjoberg, A., & Sverke, M. (2001). *Instrumental and ideological union commitment: Longitudinal assessment of construct validity.* European Journal of Psychological Assessment, *17*, 98–111.

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002) *Generational Differences: revisiting generational work values for the new Millennium.* Journal of Organizational Behavior *23*(4) 363-382.

Solinger, O., Van Olffen, W., & Roe, R.A. (2008). *Beyond the three-component model of organizational commitment.* Journal of Applied Psychology, *93*, 70-83.

Stampe, M. Z., Porse, A.A. & Portugal, S.A. (2011), *Mudança demográfica e crescimento econômico no Brasil: uma análise exploratória de dados espaciais, XXXII* Encontro Nacional de Economia-ANPEC, Foz do Iguacú, PR.

Staw, B. M. (1981). *The escalation of commitment to a course of action. Academy of Management Review*, *6*(4), 569–577.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology, *25*, 35-71

Telles, R. (2001). *A efetividade da "matriz de amarração" de Mazzon nas pesquisas em administração.* Revista de Administração, *36*(4), 64-72.

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). *PLS path modeling.* Computational Statistics and Data Analysis, 48(1), 159–205. https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005

Turner, B. (1998) Ageing and generational conflicts: a reply to Sarah Irwin. British Journal of Sociology. 49(2), 299-304.

Twenge, J. M. (2010). *A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes.* Journal of Business and Psychology, *25*(2), 201–210.

Twenge, J.M., & Campbell, S. M. (2008). *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace.* Journal of) Managerial Psychology. *23*(8)*,* 862-877.

Unite J., Parry, E., Briscoe, J. P., & Chudzikowski, K. (2012) *Careers and Age: Career success for older and younger workers.* In J. P. Briscoe, D. Hall, & W. Mayrhofer (Eds.), Careers Around the World: An Individual and Contextual Perspective (pp. 118-144). London, U. K.: Routledge.

Van Dick, R., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2006). *Commitment and identification: Forms, foci, and future.* Journal of Organizational behavior, *27*(5), 545–548.

Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). *The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?* Journal of Occupational & Organizational Psychology, *77*(2), 171–191.

Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). *Foci and correlates of organizational identification.* Journal of Occupational & Organizational Psychology, *73*(2), 137–147.

Van Seters, D. A., & Field, R. H. G. (1990). *The evolution of leadership theory.* Journal of Organizational Change Management, *3*(3), 29-45.

Van Wart, M. (2003) *Public sector leadership theory: an assessment.* Public Administration Review, *63*(2), 214-228.

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers.* Revista de Gestão, 23(2), 88-98.

Veloso, E. F. R. (2012) *É possível negar a existência da Geração Y no Brasil?* Revista Organizações e Sociedade, *19*(62), 745-747.

Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração (10ª ed.).* São Paulo: Atlas.

Weller, W. (2010). *A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim.* Sociedade e Estado, *25*(2), 205-224.

Wesner, M. S., & Miller, T. (2008). *Boomers and Millennials have much in common.* Organization Development Journal, 26, 89–96.

Weissbein, D., Plamondon, K., & Ford, J. K. (1999). *Linking commitment to work behaviors: Commitment to a strategy.* Journal of Community Policing, *1*, 47–64.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Oppen, C. van. (2009). *Using PLS Path Modeling for Assesing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration.* MIS Quarterly, 33(1), 177–195.
https://www.jstor.org/stable/20650284?seq=1#metadata_info_tab_contents

Wiener, Y. (1982). *Commitment in Organizations: A Normative View.* Academy of Management Review, *7*, 418-428.

Yanmarino, F.J., & Bass, B. M. (1990) *Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among Naval officers: some preliminary finding.* In K. E. Clark and M. B. Clark (editors), Measures of leadership. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). *A dual-process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support.* Work & Occupations, *29*(1), 97–124.

Yukl, G. A. (1981, 1994) *Leadership in Organizations (3rd ed).* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl. G. A. (1999) *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories.* Leadership Quarterly, *10*(2), 285-305.

Zemke, R. R. C., Raines, C., & Filipczak, B. (2008) *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Baby Boomers, Xers, and Nexters in your workplace.* American Management Association (Amacon), New York: 2008.

APÊNDICE A

Instrumento de coleta – disponibilizado online (Survey Monkey)

Essa é uma pesquisa acadêmica realizada por Dante Mantovani para o programa de mestrado da FEA USP sobre as percepções do jovem brasileiro a respeito de sua liderança imediata. Por favor, responda de forma sincera a todos os itens apresentados. Suas repostas individuais são confidenciais e o preenchimento leva em torno de 15 a 20 minutos.

Em agradecimento ao seu tempo, será sorteada uma sessão de uma hora de coaching. Serão feitos três sorteios. Caso tenha interesse em participar, deixe seu email ao final do questionário.

Em caso de dúvidas, você pode se comunicar com o responsável por este projeto, Dante Mantovani pelo dante.mantovani@usp.br

Em qual ano você nasceu?

( ) 1985 ou antes	( ) 1993	( ) 2001
( ) 1986	( ) 1994	( ) 2002
( ) 1987	( ) 1995	( ) 2003
( ) 1988	( ) 1996	( ) 2004
( ) 1989	( ) 1997	( ) 2005
( ) 1990	( ) 1998	( ) depois de 2005
( ) 1991	( ) 1999	
( ) 1992	( ) 2000	

Você trabalha atualmente? ( ) Sim ( ) Não

Parte I – Sua relação com seu líder imediato

Levando em conta o relacionamento no dia a dia do trabalho com o seu líder imediato, avalie quão frequentemente cada afirmação sobre a atuação do líder se adequa a ele ou ela.

Use a escala abaixo:

0 – Nunca 1- Raramente 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 – Frequentemente

1. Fornece ajuda em troca dos meus esforços.	0	1	2	3	4
2. Reexamina os porquês por trás das decisões importantes, para verificar se são apropriados.	0	1	2	3	4
3. Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	0	1	2	3	4
4. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
5. Evita se envolver quando surgem questões importantes.	0	1	2	3	4
6. Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	0	1	2	3	4
7. Está ausente quando precisam dele.	0	1	2	3	4
8. Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	0	1	2	3	4
9. Fala com otimismo sobre o futuro.	0	1	2	3	4
10. Gera orgulho em mim por estar próximo a ele.	0	1	2	3	4
11. Conversa sobre quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12. Espera que algo corra mal antes de agir.	0	1	2	3	4
13. Fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	0	1	2	3	4
14. Realça a importância de se ter um forte senso de propósito.	0	1	2	3	4
15. Investe seu tempo treinando e ensinando.	0	1	2	3	4
16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0	1	2	3	4
17. Demonstra que acredita firmemente que "em time que está ganhando não se mexe".	0	1	2	3	4
18. Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo.	0	1	2	3	4
19. Me trata como indivíduo ao invés de me tratar apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20. Demonstra que os problemas devem tornar-se recorrentes antes de agir.	0	1	2	3	4
21. Age de uma forma que consegue o meu respeito por ele ou ela.	0	1	2	3	4
22. Focaliza a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23. Considera as consequências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4
24. Fica de olho em todos os erros.	0	1	2	3	4
25. Demonstra um senso de poder e de confiança.	0	1	2	3	4
26. Apresenta uma visão instigante e motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisões.	0	1	2	3	4
29. Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	0	1	2	3	4
30. Faz com que eu veja os problemas de muitos ângulos diferentes.	0	1	2	3	4

31. Me ajuda a desenvolver os meus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32. Sugere novas formas de realizar e completar as tarefas.	0	1	2	3	4
33. Demora para responder a questões urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	0	1	2	3	4
35. Exprime satisfação quando correspondo às expectativas.	0	1	2	3	4
36. Expressa confiança de que metas serão alcançadas.	0	1	2	3	4
37. É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39. Faz com que eu faça mais do que eu esperava fazer.	0	1	2	3	4
40. É eficaz em me representar perante níveis hierárquicos superiores.	0	1	2	3	4
41. Trabalha comigo de uma forma satisfatória.	0	1	2	3	4
42. Aumenta o meu desejo de obter sucesso.	0	1	2	3	4
43. É eficaz em atender às necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44. Aumenta a minha vontade de me esforçar mais.	0	1	2	3	4
45. Lidera um grupo que é eficaz.	0	1	2	3	4

Parte II – Sua relação com a organização na qual trabalha

A seguir serão apresentadas frases sobre sua realidade de trabalho e sobre a organização para a qual trabalha. Avalie o quanto você concorda com cada ideia apresentada. Note que a escala é diferente da que você utilizou na sessão anterior: quanto mais perto de 1, maior é a discordância com o conteúdo da frase, quanto mais perto de 6 maior é a concordância.

1 – Discordo totalmente	2– Discordo muito	3- Discordo pouco	4 – Concordo pouco	5 – Concordo muito	6 – Concordo Totalmente

1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6
2. Tenho uma forte ligação de simpatia por essa Organização.	1	2	3	4	5	6
3. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	1	2	3	4	5	6
4. Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6
5. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5	6

6. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	1	2	3	4	5	6
7. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6
8. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6
9. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	1	2	3	4	5	6
10. Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6

Assinale as questões abaixo marcando somente uma alternativa em cada questão ou selecione a opção adequada:

Parte III – Sobre a empresa em que você trabalha ou trabalhou recentemente

Qual é o setor?

( ) Indústria, Mineração ou Construção Civil
( ) Comércio
( ) Serviços (Transporte, Educação, Financeiros, Saúde, Comunicações, etc.)
( ) Administração Pública
( ) Agronegócio
( ) Tecnologia

Qual o número aproximado de funcionários da empresa?

( ) até 19
( ) 20 até 99
( ) 100 a 500
( ) 500 a 1000
( ) 1.000 a 5.000
( ) 5.000 a 10.000
( ) mais de 10.000

Qual é o seu vínculo atual com a empresa?

( ) CLT (carteira assinada) ou Diretor Estatutário

( ) Prestador de serviço

( ) Profissional autônomo

( ) Desempregado

Você concorda ou discorda que as frases a seguir descrevem a situação atual da sua organização?
1- concordo 2 -Não concordo

( ) o foco está nos próprios interesses mais do que interesses da coletividade

( ) atua-se de maneira ética

( ) nossos líderes que se mostram comprometidos com a melhoria da sociedade

( ) não há outra ambição que não seja gerar lucro

Como você descreveria o grau de diversidade (origem social, idade, gênero, LGBT, religião, etc.) na sua organização?

( ) somos uma organização diversificada

( ) não somos diversificados

Como você descreveria o grau de diversidade da alta gestão?

( ) nossos gestores são diversificados

( ) nossos gestores não são diversificados

Parte IV – Sobre você

Você é? ( ) Homem ( ) Mulher ( ) Outro

Você se identifica com o seu sexo de nascimento?

( ) Sim, sou cisgênero (pessoa que se identifica com o sexo que nasceu)

( ) Não, sou transgênero (pessoa que não se identifica com o sexo que nasceu)
( ) Não, sou gênero fluido (pessoa que pode se sentir mulher em algum momento, homem em outro).
( ) Não Sei/Não Quero Responder

Sobre a sua orientação sexual, você se considera:

( ) Heterossexual
( ) Homossexual
( ) Bissexual
( ) Outro.
( ) Não Sei/Não Quero Responder

Estado Civil:

( ) Solteiro
( ) Casado
( ) Viúvo
( ) Separado / Divorciado
( ) Consensual (vive junto)
( ) Outro

Tem filhos: Sim ( ) Não ( )

Qual o seu grau de instrução?

( ) Ensino Fundamental ou menos (1º grau)
( ) Ensino médio (2º grau)
( ) Curso superior incompleto
( ) Curso superior completo
( ) Pós-graduação

Você está na condição de Pessoa com Deficiência - PCD?

( ) Sim
( ) Não
( ) Não sei ou prefiro não responder

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

( ) Até 06 meses
( ) De 06 meses a 1 ano incompleto
( ) De 1 a 2 anos incompletos
( ) De 2 a 3 anos incompletos
( ) De 3 a 4 anos incompletos
( ) De 4 a 6 anos incompletos
( ) De 6 a 8 anos incompletos
( ) De 8 a 10 anos incompletos
( ) De 10 a 20 anos incompletos
( ) Acima de 20 anos
( ) NS/NR Não Sei / Não Quero Responder

Você trabalha em qual estado?

AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP ou TO

Qual o cargo você ocupa na empresa atualmente?

( ) Diretor / Presidente
( ) Gerente
( ) Supervisor / Coordenador
( ) Analista (Jr, Pleno, Sênior)
( ) Administrativo

( ) Técnico de nível médio (segundo grau)
( ) Técnico de nível superior (universitário)/especialista
( ) Operacional / Auxiliar
( ) Trainee
( ) Estagiário
( ) Vendedor
( ) NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

Qual a área em que você trabalha na empresa?

( ) Produção / Operações
( ) Atendimento ao Cliente / Customer Success
( ) Marketing / Comunicação / Growth
( ) Comercial / Vendas
( ) Serviços Gerais
( ) Administração Financeira / Contabilidade / Compras
( ) Recursos Humanos / Gente e Gestão
( ) Materiais / Logística
( ) Tecnologia da Informação
( ) Jurídico
( ) Engenharia / Pesquisa e Desenvolvimento
( ) Presidência / Vice Presidência
( ) Atuo em mais de uma área / outro
( ) Não Sei/Não Quero Responder

Assinale a faixa mais próxima do seu salário bruto:

( ) Até R$ 1000,00
( ) De R$ 1000,01 a R$ 2000,00
( ) De R$ 2000,01 a R$ 3000,00

( ) De R$ 3001,01 a R$ 4000,00
( ) De R$ 4000,01 a R$ 5000,00
( ) De R$ 5000,01 a R$ 7500,00
( ) De R$ 7500,01 a R$ 12000,00
( ) De R$ 12000,01 a R$ 15000,00
( ) Mais de R$ 15000,00
( ) Não Sei/Não Quero Responder

Qual foi o resultado de sua última avaliação de desempenho ou dos últimos feedbacks que recebeu?

( ) Entre os melhores da empresa / Supera / Excelente
( ) Acima da média da empresa / Atende acima do esperado /Bom
( ) Na média da empresa / Atende / Regular
( ) Abaixo da média da empresa / Atende parcialmente / Não atende Insatisfatório
( ) Não fui informado dos resultados da avaliação de desempenho
( ) A empresa não tem avaliação de desempenho
( ) NS/NR - Não Sei / Não Quero Responder

Se pudesse escolher, por quanto tempo mais você ficaria nesta empresa antes de ir para outra organização ou de fazer outra atividade diferente?

( ) Por menos de 1 ano
( ) Entre 1 e 2 anos
( ) Entre 2 e 5 anos
( ) Mais de 5 anos

Qual o principal motivo que faz você querer permanecer nesta empresa e não procurar outra para se empregar?

_____
_____
_____

Caso tenha interesse em participar do sorteio da sessão de coaching informe seu email:

_____

APÊNDICE B

Material de comunicação da pesquisa.

O convite enviado por email pela Cia de Talentos para as pessoas cadastradas na base de dados foi com o seguinte texto:

"Olá! Tudo bem?

Gostaria de convidar você a fazer parte de um estudo que está sendo realizado na FEA-USP em parceria com a Cia de Talentos sobre a influência do seu líder nas percepções sobre seu dia a dia na empresa. A pesquisa pode ser feita tanto no computador quanto no seu celular. Não se preocupe porque suas respostas são confidenciais.
Como forma de agradecimento pela sua participação, ofereceremos sessões de coaching aos que quiserem participar do sorteio. A sessão será oferecida pelo autor da pesquisa, coach há 10 anos, consultor e ex-executivo de empresas.
Para participar da pesquisa, entre no link: https://pt.research.net/r/pesquisa_mestrado

Desde já, agradecemos a sua contribuição para essa pesquisa!"

Ao final da pesquisa, o respondente recebeu a seguinte mensagem de agradecimento:

"Muito obrigado por responder ao questionário!

Não se preocupe, se você chegou nesta tela ao responder a primeira ou segunda pergunta é porque não faz parte do público escolhido para este estudo. Agradecemos muito o seu interesse em participar!

Um abraço!"

APÊNDICE C

Análise de Comparação de Médias da Variável Comprometimento versus Tempo de Permanência

1) Análise de variância – Anova e nível de significância

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	Between Groups	404	2	202	136	0,000
	Within Groups	1083	729	1		
	Total	1488	731			
Tenho uma forte ligação de simpatia por essa Organização.	Between Groups	346	2	173	111	0,000
	Within Groups	1135	729	2		
	Total	1481	731			
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	Between Groups	362	2	181	97	0,000
	Within Groups	1363	729	2		
	Total	1726	731			
Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	Between Groups	400	2	200	100	0,000
	Within Groups	1461	729	2		
	Total	1861	731			
Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	Between Groups	547	2	273	142	0,000
	Within Groups	1404	729	2		
	Total	1950	731			
A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	Between Groups	556	2	278	153	0,000
	Within Groups	1326	729	2		
	Total	1883	731			
Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores	Between Groups	378	2	189	90	0,000
	Within Groups	1525	729	2		

defendidos pela organização onde trabalho.	Total	1903	731			
Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	Between Groups	257	2	128	73	0,000
	Within Groups	1279	729	2		
	Total	1536	731			
Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	Between Groups	289	2	144	69	0,000
	Within Groups	1523	729	2		
	Total	1812	731			
Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	Between Groups	201	2	101	43	0,000
	Within Groups	1693	729	2		
	Total	1894	731			

2) Teste post-hoc - Scheffe – verificação confirmação da significância entre pares

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	-0,958	0,114	0,000
		Mais de 2 anos	-1,789	0,112	0,000
	De 1 a 2 anos	Até 1 ano	0,958	0,114	0,000
		Mais de 2 anos	-0,831	0,134	0,000
	Mais de 2 anos	Até 1 ano	1,789	0,112	0,000
		De 1 a 2 anos	0,831	0,134	0,000
Tenho uma forte ligação de simpatia por essa Organização.	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	-0,846	0,116	0,000
		Mais de 2 anos	-1,664	0,114	0,000
	De 1 a 2 anos	Até 1 ano	0,846	0,116	0,000
		Mais de 2 anos	-0,817	0,137	0,000
	Mais de 2 anos	Até 1 ano	1,664	0,114	0,000
		De 1 a 2 anos	0,817	0,137	0,000
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	-0,869	0,127	0,000
		Mais de 2 anos	-1,703	0,125	0,000
	De 1 a 2 anos	Até 1 ano	0,869	0,127	0,000
		Mais de 2 anos	-0,834	0,150	0,000

	Mais de 2 anos	Até 1 ano	1,703	0,125	0,000
		De 1 a 2 anos	0,834	0,150	0,000
Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	-0,887	0,132	0,000
		Mais de 2 anos	-1,795	0,130	0,000
	De 1 a 2 anos	Até 1 ano	0,887	0,132	0,000
		Mais de 2 anos	-0,908	0,155	0,000
	Mais de 2 anos	Até 1 ano	1,795	0,130	0,000
		De 1 a 2 anos	0,908	0,155	0,000
Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	-1,148	0,129	0,000
		Mais de 2 anos	-2,070	0,127	0,000
	De 1 a 2 anos	Até 1 ano	1,148	0,129	0,000
		Mais de 2 anos	-0,922	0,152	0,000
	Mais de 2 anos	Até 1 ano	2,070	0,127	0,000
		De 1 a 2 anos	0,922	0,152	0,000
A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	-1,225	0,126	0,000
		Mais de 2 anos	-2,066	0,123	0,000
	De 1 a 2 anos	Até 1 ano	1,225	0,126	0,000
		Mais de 2 anos	-0,841	0,148	0,000
	Mais de 2 anos	Até 1 ano	2,066	0,123	0,000
		De 1 a 2 anos	0,841	0,148	0,000
Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	-0,923	0,135	0,000
		Mais de 2 anos	-1,730	0,132	0,000
	De 1 a 2 anos	Até 1 ano	0,923	0,135	0,000
		Mais de 2 anos	-0,807	0,159	0,000
	Mais de 2 anos	Até 1 ano	1,730	0,132	0,000
		De 1 a 2 anos	0,807	0,159	0,000
Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	-0,773	0,123	0,000
		Mais de 2 anos	-1,423	0,121	0,000
	De 1 a 2 anos	Até 1 ano	0,773	0,123	0,000
		Mais de 2 anos	-0,650	0,145	0,000
	Mais de 2 anos	Até 1 ano	1,423	0,121	0,000
		De 1 a 2 anos	0,650	0,145	0,000
	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	-0,839	0,135	0,000

Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.		Mais de 2 anos	-1,503	0,132	0,000
	De 1 a 2 anos	Até 1 ano	0,839	0,135	0,000
		Mais de 2 anos	-0,664	0,159	0,000
	Mais de 2 anos	Até 1 ano	1,503	0,132	0,000
		De 1 a 2 anos	0,664	0,159	0,000
Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	-0,731	0,142	0,000
		Mais de 2 anos	-1,245	0,140	0,000
	De 1 a 2 anos	Até 1 ano	0,731	0,142	0,000
		Mais de 2 anos	-0,514	0,167	0,009
	Mais de 2 anos	Até 1 ano	1,245	0,140	0,000
		De 1 a 2 anos	0,514	0,167	0,009

APÊNDICE D – Suprimido por questões de direito autoral

Instrumento MLQ 5X (obtido sob licença pelo autor, para uso neste trabalho)

APÊNDICE E

Validade Discriminante do Modelo (Critério de Chin)

	Comprometimento	Motivação Inspiradora	Estímulo Intelectual	Influência Idealizada Atributo	Influência Idealizada Comportamento	Consideração Individual	Recompensa Contingente	Exceção Ativa	Exceção Passiva	Laissez-faire	Satisfação	Eficácia	Esforço
CA1	**0,846**	0,439	0,508	0,504	0,500	0,470	0,456	0,196	-0,340	-0,283	0,487	0,521	0,548
CA2	**0,885**	0,395	0,443	0,447	0,438	0,412	0,397	0,162	-0,280	-0,226	0,436	0,460	0,499
CA3	**0,871**	0,411	0,433	0,456	0,461	0,409	0,389	0,154	-0,257	-0,217	0,445	0,457	0,511
CA4	**0,837**	0,348	0,400	0,413	0,422	0,382	0,358	0,146	-0,224	-0,157	0,408	0,420	0,491
CA5	**0,862**	0,390	0,440	0,465	0,448	0,425	0,414	0,139	-0,320	-0,255	0,461	0,493	0,500
CA6	**0,855**	0,434	0,496	0,473	0,485	0,483	0,468	0,163	-0,312	-0,255	0,489	0,522	0,566
CA7	**0,788**	0,395	0,424	0,440	0,442	0,394	0,366	0,116	-0,296	-0,239	0,431	0,454	0,445
CA8	**0,744**	0,291	0,313	0,318	0,329	0,271	0,275	0,146	-0,229	-0,199	0,300	0,317	0,371
CA9	**0,772**	0,287	0,333	0,339	0,336	0,315	0,312	0,139	-0,215	-0,180	0,335	0,333	0,433
CA10	**0,625**	0,251	0,273	0,289	0,277	0,229	0,217	0,128	-0,143	-0,152	0,251	0,232	0,338
IM1	0,288	**0,802**	0,555	0,558	0,542	0,500	0,533	0,178	-0,325	-0,374	0,497	0,492	0,469
IM2	0,412	**0,851**	0,667	0,628	0,655	0,637	0,605	0,234	-0,374	-0,396	0,599	0,609	0,573

IM3	0,400	**0,846**	0,662	0,700	0,688	0,667	0,649	0,220	-0,424	-0,365	0,669	0,647	0,644
IM4	0,391	**0,813**	0,602	0,630	0,578	0,610	0,656	0,215	-0,438	-0,525	0,616	0,613	0,567
IS1	0,399	0,573	**0,791**	0,623	0,589	0,591	0,568	0,284	-0,441	-0,379	0,612	0,623	0,565
IS2	0,404	0,641	**0,826**	0,664	0,631	0,629	0,586	0,254	-0,418	-0,370	0,631	0,619	0,606
IS3	0,432	0,612	**0,856**	0,673	0,636	0,721	0,611	0,337	-0,421	-0,427	0,667	0,637	0,683
IS4	0,462	0,686	**0,857**	0,691	0,626	0,722	0,677	0,332	-0,461	-0,491	0,685	0,672	0,701
IIA1	0,498	0,674	0,717	**0,901**	0,739	0,775	0,723	0,203	-0,526	-0,468	0,799	0,762	0,783
IIA2	0,437	0,619	0,652	**0,843**	0,655	0,672	0,612	0,209	-0,453	-0,422	0,700	0,701	0,640
IIA3	0,468	0,668	0,729	**0,909**	0,717	0,765	0,709	0,290	-0,547	-0,547	0,812	0,735	0,747
IIA4	0,249	0,561	0,482	**0,575**	0,411	0,439	0,437	0,328	-0,350	-0,517	0,449	0,455	0,413
IIB1	0,357	0,521	0,553	0,574	**0,767**	0,622	0,572	0,184	-0,337	-0,266	0,568	0,551	0,539
IIB2	0,421	0,675	0,637	0,635	**0,819**	0,614	0,647	0,222	-0,445	-0,384	0,604	0,586	0,605
IIB3	0,420	0,554	0,580	0,660	**0,774**	0,592	0,527	0,271	-0,409	-0,358	0,617	0,587	0,532
IIB4	0,452	0,633	0,607	0,644	**0,832**	0,598	0,645	0,240	-0,467	-0,363	0,608	0,616	0,594
IC1	0,382	0,590	0,663	0,677	0,649	**0,815**	0,700	0,237	-0,475	-0,375	0,671	0,643	0,649
IC2	0,385	0,611	0,622	0,713	0,631	**0,816**	0,612	0,191	-0,399	-0,432	0,705	0,660	0,632
IC3	0,286	0,446	0,507	0,499	0,449	**0,706**	0,474	0,204	-0,209	-0,217	0,486	0,476	0,506
IC4	0,470	0,702	0,770	0,756	0,689	**0,892**	0,728	0,237	-0,446	-0,414	0,772	0,737	0,794
CR1	0,349	0,551	0,645	0,637	0,549	0,665	**0,747**	0,204	-0,427	-0,428	0,657	0,635	0,606
CR2	0,392	0,620	0,615	0,609	0,641	0,611	**0,807**	0,286	-0,418	-0,351	0,611	0,605	0,591

CR3	0,311	0,504	0,454	0,532	0,529	0,516	**0,750**	0,203	-0,420	-0,361	0,485	0,456	0,494
CR4	0,371	0,616	0,554	0,609	0,595	0,641	**0,796**	0,200	-0,423	-0,393	0,607	0,594	0,595
MEA2	0,131	0,144	0,267	0,197	0,208	0,196	0,138	**0,744**	-0,005	-0,059	0,214	0,251	0,214
MEA3	0,079	0,085	0,179	0,102	0,108	0,077	0,071	**0,654**	-0,022	-0,056	0,081	0,143	0,114
MEA4	0,173	0,285	0,326	0,300	0,277	0,265	0,349	**0,813**	-0,241	-0,333	0,252	0,245	0,270
MEP1	-0,286	-0,427	-0,476	-0,543	-0,525	-0,502	-0,524	-0,124	**0,792**	0,466	-0,552	-0,525	-0,505
MEP2	-0,280	-0,398	-0,443	-0,467	-0,407	-0,372	-0,439	-0,113	**0,841**	0,562	-0,424	-0,408	-0,362
MEP4	-0,167	-0,224	-0,228	-0,268	-0,204	-0,172	-0,221	-0,119	**0,648**	0,481	-0,229	-0,205	-0,189
LF1	-0,220	-0,450	-0,483	-0,535	-0,411	-0,446	-0,397	-0,199	0,508	**0,739**	-0,503	-0,505	-0,442
LF2	-0,259	-0,395	-0,402	-0,487	-0,365	-0,386	-0,458	-0,168	0,555	**0,852**	-0,456	-0,421	-0,381
LF3	-0,172	-0,381	-0,360	-0,374	-0,265	-0,272	-0,322	-0,232	0,455	**0,770**	-0,315	-0,331	-0,290
LF4	-0,175	-0,337	-0,308	-0,384	-0,284	-0,283	-0,332	-0,164	0,501	**0,756**	-0,354	-0,326	-0,296
S1	0,498	0,694	0,731	0,814	0,726	0,770	0,739	0,236	-0,532	-0,476	**0,942**	0,797	0,779
S2	0,454	0,663	0,729	0,802	0,677	0,777	0,690	0,269	-0,500	-0,523	**0,930**	0,826	0,786
EF1	0,457	0,627	0,685	0,722	0,643	0,731	0,675	0,296	-0,477	-0,491	0,781	**0,865**	0,728
EF2	0,466	0,615	0,652	0,718	0,667	0,691	0,679	0,209	-0,459	-0,390	0,742	**0,827**	0,734
EF3	0,380	0,568	0,623	0,661	0,557	0,598	0,548	0,274	-0,395	-0,488	0,690	**0,816**	0,620
EF4	0,468	0,594	0,604	0,656	0,579	0,608	0,572	0,225	-0,413	-0,370	0,680	**0,835**	0,656
EE1	0,452	0,519	0,595	0,593	0,527	0,618	0,552	0,258	-0,325	-0,316	0,619	0,626	**0,809**
EE2	0,553	0,657	0,715	0,757	0,662	0,762	0,691	0,254	-0,457	-0,458	0,783	0,758	**0,924**

Fonte: Dados coletados processados