Influência da liderança transformacional no comprometimento organizacional: Análise dos servidores da Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro

Dessirrê Prudente Barbosa de Melo Pires

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri

Porto – 2017

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Influência da liderança transformacional no comprometimento organizacional: Análise dos servidores da Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro

Dessirrê Prudente Barbosa de Melo Pires

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação do Prof. Doutor Orlando Lima Rua

Porto – 2017

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo

Este estudo analisa a influência da relação entre liderança transformacional e comprometimento organizacional, aplicado aos servidores de uma instituição de ensino federal pública brasileira.

Adotando uma abordagem metodológica quantitativa, utilizou-se o inquérito por questionário com escalas de mensuração *Transformational Leadership Behavior Inventory* (TLI) e o Modelo dos Três Componentes de Meyer e Allen (1991), foram coletados 127 respondentes, 113 dos quais servidores técnicos-administrativos e 14 professores do ensino básico, técnico, tecnológico, atuantes na reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM). Tais dados foram posteriormente tratados estatisticamente, com recurso aos softwares SPSS e SmartPLS, tendo-se procedido a análises descritivas e inferenciais, destacando-se o modelo de equações estruturais.

Os resultados fornecem evidências que apoiam a relação entre a liderança transformacional e as dimensões afetivas e normativas do comprometimento organizacional da amostra estudada. Este artigo contribui para a literatura existente focada na relação entre liderança transformacional e comprometimento organizacional em contexto brasileiro e para o desenvolvimento de políticas de recursos humanos voltadas para o treinamento de líderes no intuito de impactar a eficácia organizacional por meio do capital humano.

Palavras chave: liderança transformacional, comprometimento organizacional, modelo das equações estruturais, IFTM.

Resumen

Este estudio analiza la influencia de la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional, aplicado a los servidores de una institución de enseñanza federal pública brasileña.

Utilizando la metodología cuantitativa, se utilizó la encuesta por cuestionario con escalas de medición Transformational Leadership Behavior Inventory (TLI) y el modelo de los tres componentes de Meyer y Allen (1991), se recolectaron 127 respondedores, 113 de los cuales servidores técnicos y administrativos y 14 profesores de enseñanza básica, técnico, tecnológico, actuantes en la rectoría del Instituto Federal del Triángulo Minero (IFTM). Estos datos fueron posteriormente tratados estadísticamente, con recurso a los softwares SPSS y SmartPLS, habiéndose procedido a análisis descriptivos e inferenciales, destacándose el modelo de ecuaciones estructurales.

Los resultados proporcionan evidencia que apoya la relación entre el liderazgo transformacional y las dimensiones afectivas y normativas del compromiso organizacional de la muestra estudiada. Este artículo contribuye a la literatura existente enfocada en la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional en contexto brasileño y para el desarrollo de políticas de recursos humanos orientadas al entrenamiento de líderes con el fin de impactar la eficacia organizacional a través del capital humano.

Palabras clave: liderazgo transformacional, compromiso organizacional, modedo de las ecuaciones estructurales, IFTM.

Abstract

This study analyzes the influence of the relationship between transformational leadership and organizational commitment, applied to the employees of a Brazilian public federal education institution.

A quantitative methodological approach was used, with a questionnaire with Transformational Leadership Behavior Inventory (TLI) and Meyer e Allen's Three Components Model (1991), 127 respondents were collected, 113 of whom were technical-administrative servers and 14 teachers of basic education, technical and technological, who work in the rectory of the Federal Institute of the Triângulo Mineiro (IFTM). These data were later treated statistically using SPSS and SmartPLS software, and descriptive and inferential analyzes were carried out, highlighting the structural equations model.

The results provide evidence supporting the relationship between transformational leadership and the affective and normative dimensions of the organizational commitment of the sample studied. This article contributes to the existing literature focused on the relationship between transformational leadership and organizational commitment in the Brazilian context and for the development of human resources policies aimed at training leaders in order to impact organizational effectiveness through human capital.

Key words: transformational leadership, organizational commitment, structural equation modeling, IFTM.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pois Ele é bom o tempo todo e sem Ele não somos nada. Foi Ele que me concedeu por meio da sua graça e benignidade, a força, a inspiração e a inteligência para conclusão deste estudo.

Ao meu marido Israel Pires pelo apoio incondicional, paciência e compreensão nos momentos de desânimo e cansaço e pelo amor, companheirismo e cuidado que me tem dedicado ao longo de todos os anos em que estamos juntos.

Aos meus pais e minha avó pelos valores e educação recebidos. Minha mãe Maria Aparecida, como professora, foi sempre uma incentivadora nata dos estudos, ensinando a todos os seus alunos e a mim que o caminho do conhecimento é a resposta para um futuro melhor. Meu pai Antônio Barbosa, um grande exemplo de homem empreendedor, sempre me inspirou a galgar lugares mais altos. Minha avó Maroca, uma rocha perene diante das situações da vida, ensinou que temos que ter força para lutar sempre.

Ao meu orientador, Professor Doutor Orlando Lima Rua, pelo apoio, incentivo e paciência na construção de todas as fases do trabalho. A sua perspicácia e capacidade intelectual foram decisivas para o resultado final.

Ao Reitor do Instituo Federal do Triângulo Mineiro, Roberto Gil Rodrigues Almeida, pela oportunidade concedida a mim e aos meus colegas em realizar este Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização pelo ISCAP-IPP.

Ao Instituto Federal do Triângulo Mineiro, por me abrir as portas na realização deste trabalho, bem como aos colegas servidores, pela colaboração, paciência e prontidão ao fornecer as informações solicitadas e participar da pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado que demonstraram companheirismo, apoio e disponibilidade em toda esta jornada. E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Lista de abreviaturas e acrónimos

ACP	Análise Fatorial de Componentes Principais
AVE	*Average Variance Extracted*
CD	Cargo de Direção
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CGSIC	Comitê Gestor de Segurança da Informação e Comunicação
CIS	Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira TAE
CO	Comprometimento Organizacional
COAf	Comprometimento Organizacional Afetivo
COIfa	Comprometimento Organizacional Instrumental por falta de alternativas
COIsp	Comprometimento Organizacional Instrumental por sacrifício percebido
CONor	Comprometimento Organizacional Normativo
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CSE	Comissão Setorial de Ética
CTIC	Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação
CTMP	Companheiro de Trabalho Menos Preferido
FG	Função Gratificada
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFTM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
IPP	Instituto Politécnico do Porto
ISCAP	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
KMO	*Kaiser-Meyer-Olkin*
LT	Liderança Transformacional
MEC	Ministério da Educação do Brasil
MLQ	*Multifactor Leadership Questionnaire*
OCQ	*Organizational Commitment Questionnaire*
PhD	*Philosophiæ Doctor*
PLS	Mínimos Quadrados Parciais
PROAD	Pró-reitoria de Administração

PRODIN	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEN	Pró-reitoria de Ensino
PROEXT	Pró-reitoria de Extensão
PROPI	Pró-reitoria de Pesquisa
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil
SPSS	*Statistical Package for the Social Sciences*
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
TLI	*Transformational Leadership Behavior Inventory*

Índice geral

Resumo 2

Resumen 3

Abstract 4

Agradecimentos 5

Lista de abreviaturas e acrónimos 6

Índice geral 8

Índice de tabelas 10

Índice de figuras 12

Introdução 1

Apresentação e justificação da investigação 2
Âmbito da investigação 3
Objetivo e questão de investigação 5
Estrutura da dissertação 5

Parte I – Enquadramento Teórico 7

Capítulo I – Liderança 8
1.1 – Conceito e evolução 8
1.2 - Liderança transformacional 16
1.2.1 - Liderança transacional 21
1.2.2 - Liderança transformacional e liderança transacional 22

Capítulo II - Comprometimento Organizacional 24

Capítulo III – Modelo, Objetivos e Hipóteses de Investigação 30

3.1 - Modelo de investigação 30
3.2 - Objetivos de investigação 30
3.3 – Derivação de hipóteses 31

Parte II – Investigação Empírica 36

Capítulo IV – Metodologia de Investigação 37

4.1 – Introdução 37
4.2 – Metodologia 37
4.3 - Instrumento de medida e processo para a colheita de dados 37
4.4 - Estrutura do inquérito por questionário 38
4.5 - Operacionalização e medida das variáveis 38
4.5.1 - Liderança transformacional 38
4.5.2 - Comprometimento organizacional 41
4.6 - Caraterização do ambiente organizacional 43

4.7- População e amostra 45
Capítulo V - Análise e Apresentação dos Resultados 47
5.1 – Introdução 47
5.2 - Análise descritiva 47
5.2.1 - Caraterização socioprofissional 47
5.2.2 - Análise de fiabilidade 52
5.3 - Análise fatorial exploratória 53
5.3.1 - Liderança transformacional 55
5.3.2 - Comprometimento organizacional 55
5.4 - Modelo de equações estruturais 58
5.5 – Resultado do teste de hipóteses 62
Capitulo VI – Discussão e Conclusão 65
6.1 - Introdução 65
6.2 – Considerações finais 65
6.3 - Limitações da investigação 66
6.4 – Linhas futuras de investigação 67
Referências Bibliográficas 68
Anexos 77
I - Carta de anuência 77
II - Termo de autorização para utilização de dados em pesqusa de mestrado 78
III - Termo de consentimento livre e esclarecido 79
Apêndices 1
I - Questionário 2

Índice de tabelas

Tabela 1 - Definições representativas dos estudos sobre liderança (de 1920 à atualidade) 9

Tabela 2 - Evolução dos estudos de liderança transformacional e transacional 17

Tabela 3 - Linhas de influência dos estudos de James MacGregor Burns 18

Tabela 4 - Caraterísticas líderes transformacionais 20

Tabela 5 - Caraterísticas líderes transacionais 21

Tabela 6 - Autores e conceitos sobre comprometimento organizacional 25

Tabela 7 - Estudos unidimensionais sobre comprometimento organizacional 27

Tabela 8 - Comparativo entre a produção científica brasileira e internacional sobre liderança . 31

Tabela 9 - Comparação entre a produção científica brasileira e internacional sobre comprometimento 32

Tabela 10 - Estudos estrangeiros que relacionaram as variáveis liderança transformacional e comprometimento 33

Tabela 11 - Escala para a dimensão Identificar e articular uma visão 39

Tabela 12 - Escala para a dimensão Fornecer um modelo apropriado 39

Tabela 13 - Escala para a dimensão Promover a aceitação de objetivos do grupo 40

Tabela 14 - Escala para a dimensão Criar expetativas de desempenho elevado 40

Tabela 15 - Escala para a dimensão Promover apoio individualizado 40

Tabela 16 - Escala para a dimensão Estimulação intelectual 41

Tabela 17 - Escala para a dimensão Recompensa contingencial 41

Tabela 18 - Escala para a dimensão Comprometimento Afetivo 42

Tabela 19 - Escala para a dimensão Comprometimento Normativo 42

Tabela 20 - Escala para a dimensão Comprometimento Instrumental 43

Tabela 21 - Distribuição da frequência por função 47

Tabela 22 - Distribuição da frequência por sexo 48

Tabela 23 - Distribuição da frequência por faixa etária 49

Tabela 24 - Distribuição da frequência por estado civil 49

Tabela 25 - Distribuição da frequência por escolaridade 50

Tabela 26 - Distribuição da frequência por tempo de exercício no IFTM 50

Tabela 27 - Distribuição da frequência por desempenho de cargo de direção ou função gratificada 51

Tabela 28 - Escala para análise de consistência interna 53

Tabela 29 - Teste de consistência interna (*Alfa de Cronbach*) 53

Tabela 30 - Teste de consistência interna por componente *(Alfa de Cronbach)* 53

Tabela 31 - Critérios de extração de fatores e eliminação de itens 54

Tabela 32 - Escala de análise da medida estatística KMO 54

Tabela 33 - Estrutura fatorial da liderança transformacional 56

Tabela 34 - Estrutura fatorial do comprometimento organizacional 57

Tabela 35 - *Alfa de Cronbach* de variáveis multidimensionais 59

Tabela 36 - Coeficiente de confiabilidade composta de variáveis multidimensionais. 59

Tabela 37 - Validade convergente 60

Tabela 38 - Validade discriminante 60

Tabela 39 - Coeficientes do caminho do modelo 62

Índice de figuras

Figura 1 - Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (unidades) 3

Figura 2 - Extensão total do modelo de liderança 23

Figura 3 - Modelo operacional de investigação 30

Figura 4 - Macrorregiões do Estado de Minas Gerais e Municípios dos *Campi* do IFTM 44

Figura 5 - Organograma Reitoria IFTM 45

Figura 6 - Distribuição percentual por função 48

Figura 7 - Distribuição percentual por sexo 48

Figura 8 - Distribuição percentual por faixa etária 49

Figura 9 - Distribuição percentual por estado civil 50

Figura 10 - Distribuição percentual por escolaridade 50

Figura 11 - Distribuição percentual por tempo de exercício no IFTM 51

Figura 12 - Distribuição percentual por desempenho de cargo de direção ou função gratificada 52

Figura 13 - Modelo estrutural de pesquisa 61

Introdução

Apresentação e justificação da investigação

As organizações, assim como a sociedade, estão se transformando, passando da era industrial para a era do conhecimento, direcionam sua atenção para o seu maior ativo – o capital humano. Para tanto, estudar o comportamento organizacional dos colaboradores e o que de fato influencia as pessoas na consecução dos objetivos organizacionais tornou-se um grande diferencial para sobrevivência das organizações (Rowe, Bastos, & Pinho, 2013; Masa'deh, Obeidat, Zyod, & Gharaibeh, 2015; Zaech & Baldegger, 2017). Assim , o êxito das instituições contemporâneas depende, em grande parte, da forma como as organizações lidam com o comprometimento organizacional do trabalhador e do estilo de liderança existente na organização.

Nesse sentido pode-se observar nos últimos 70 anos extensas pesquisas internacionais no campo da liderança (Stogdill, 1948; Mann, 1959; Lewin, Lippitt, & White, 1939; Hersey & Blanchard, 1986; House, Hunt, & Larson, 1977; Fiedler & Chemers, 1967, Burns, 1978; Bass, 1990; Bennis, 1996; Bruce J Avolio, Bass, & Zhu, 2004), sendo que, nos últimos anos, o estilo de liderança transformacional tornou-se um tema proeminente no campo de gerenciamento (Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Cogliser, 2010; Turano & Cavazotte, 2016), tendo em vista que as investigações têm demonstrado que líderes transformacionais levam seguidores individuais, equipes e organizações a alcançar níveis mais altos de desempenho (Rua & Araújo, 2013; Theocharis, Bekiari & Koustelios, 2017; Caillier, 2015).

Já nos estudos do comportamento organizacional um dos tópicos mais investigados é o comprometimento organizacional (Sarsur & Goulart, 2013), visto que, desde a década de 1970, houve uma vasta pesquisa sobre tal constructo (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). Pesquisadores sugerem que o compromisso tem um impacto em vários atributos relacionados ao trabalho, como a intenção de permanecer (Allen & Meyer, 2000; Porter et al., 1974), por demonstrarem-se mais motivados, satisfeitos e terem um melhor desempenho no cumprimento dos objetivos do trabalho (Jamal, 2011; Fu & Deshpande, 2014; Akram, Afzal, & Ramay, 2017).

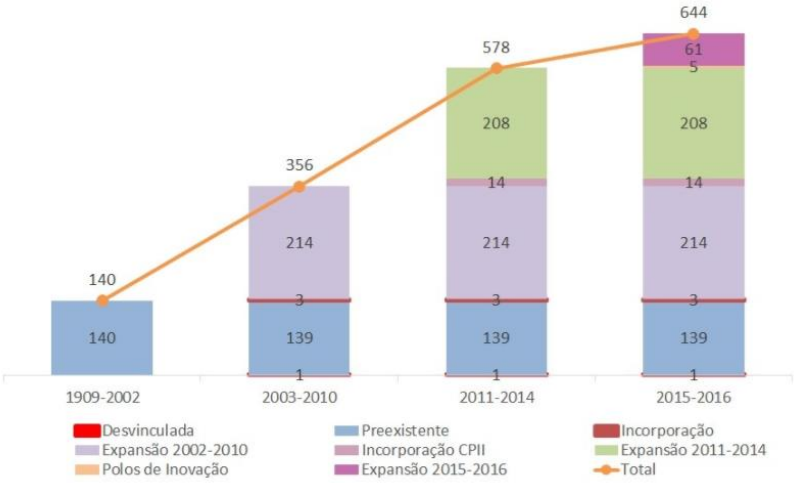
Embora os temas de liderança transformacional e comprometimento organizacional sejam imprescindíveis no âmbito de qualquer tipo de organização e já façam parte do contexto científico internacional há várias décadas, uma quantidade ínfima de investigações foi produzida em contexto brasileiro com testagem de hipóteses utilizando-se de metodologia quantitativa (Fonseca, Porto, & Andrade, 2015; Medeiros, Siqueira, Albuquerque, & Marques, 2003; Demo, 2003).

Destarte, a presente pesquisa propõe-se a analisar o efeito da liderança transformacional no compromisso organizacional dos colaboradores pertencentes a uma das unidades de uma instituição de ensino federal brasileira, contribuindo assim para a produção de conhecimento científico em contexto brasileiro, além beneficiar a instituição estudada com um melhor entendimento de sua realidade, o caminho para busca de ferramentas de gestão para resolução de lacunas evidenciadas, bem como o fortalecimento de pontos fortes levantados.

Âmbito da investigação

No mesmo caminho do atual momento competitivo, dinâmico e mutável que têm vivido as empresas privadas, os Institutos Federais também passaram por um momento de grandes mudanças estruturais a partir de 2003. Segundo o Portal do Ministério da Educação do Brasil (MEC) (RFEPCT, 2016).) a Rede Federal de Educação vivenciou a maior expansão de sua história, tendo em vista que, entre os anos de 1909 a 2002, entraram em atividade 140 escolas técnicas em todo o Brasil e, entre 2003 a 2016, o MEC concretizou a abertura de mais de 500 novos *campi* referentes ao plano de expansão da educação profissional (Figura 1).

Figura 1 - Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (unidades)



Fonte: RFEPCT (2016).

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram criados pela Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (Lei n.º 11.892, 2008) e contemplam, na atualidade, 38 institutos, com 314 *campi* espalhados por todo o país, além de várias unidades avançadas, atuando em cursos técnicos (50% das vagas), em sua maioria na forma integrada com o ensino médio; licenciaturas (20% das vagas); e graduações tecnológicas. Tais instituições podem, ainda, disponibilizar especializações, mestrados profissionais e doutorados voltados principalmente para a pesquisa aplicada de inovação tecnológica (RFEPCT, 2016).

Diante de tal expansão percebe-se uma drástica e rápida mudança em toda estrutura administrativa, normativa, financeira e, principalmente, no capital humano que foi necessário agregar a rede federal. Tal fato motiva mais ainda a importância de entendimento do estilo de liderança e do comprometimento dos liderados que hoje fazem parte do quadro de servidores do IFTM em sua reitoria.

Inicialmente, este estudo avalia quais as dimensões que influenciam o estilo de liderança transformacional e o comprometimento organizacional e, em seguida, tenta aferir o impacto daquelas variáveis no compromisso dos servidores da reitoria do IFTM.

A abordagem teórica tem o propósito de reunir diversas teorias que permitam uma melhor compreensão do âmbito da investigação, bem como contribuir para reforçar o estudo do presente tema para que por fim seja realizado um estudo empírico que permita contrastar as hipóteses formuladas.

Objetivo e questão de investigação

Este estudo tem como objetivo fundamental analisar a influência da liderança transformacional no comprometimento organizacional dos servidores da unidade administrativa central de uma instituição federal de ensino brasileira.

Adicionalmente esta investigação tem como objetivos específicos:

1) conceituar liderança;

2) conceituar liderança transformacional;

3) conceituar comprometimento organizacional;

4) propor e testar um modelo conceitual de investigação que analise as relações existentes entre o estilo de liderança transformacional e o comprometimento organizacional;

Dos objetivos deriva a seguinte questão de investigação:

- A liderança transformacional influencia o comprometimento organizacional dos servidores da Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro?

Estrutura da dissertação

A presente dissertação será composta por introdução, cinco capítulos, uma conclusão e por fim pelas considerações finais.

Na parte introdutória do trabalho, serão abordadas a justificativa pela escolha do tema a ser estudado, o âmbito da investigação e as motivações que levaram a essa escolha diante dos estudos e lacunas existentes, além de indicar os benefícios e possíveis acréscimos que a pesquisa poderá concessionar no meio científico e gerencial.

Nos capítulo I e II, proceder-se-á o enquadramento teórico sobre os dois constructos e a relação existente sobre os mesmos indicada pela bibliografia científica. Nessa parte, serão expostos os conceitos de liderança, sua evolução ao longo do tempo e seus autores base, tendo um enfoque maior para o estilo de liderança transformacional. Também serão evidenciados os conceitos de comprometimento organizacional, a evolução dos estudos sobre o mesmo e os autores de renome que escreveram sobre o assunto.

No capítulo III, serão apresentados o modelo conceitual de investigação, os objetivos e as hipóteses de investigação e a derivação das hipóteses. Todos fundamentados no enquadramento teórico realizado nos capítulos anteriores e pela relação teórica dos constutos demonstrada por meio de estudos científicos recentes.

O capítulo IV refere-se à metodologia utilizada para operacionalizar o modelo de investigação, em que se descrevem os instrumentos de medida, o processo de recolha de dados, a estrutura do inquérito por questionário, a operacionalização e medida das variáveis, a caraterização do ambiente organizacional e, por fim, a população e a amostra utilizadas para a pesquisa.

No capítulo V, proceder-se-á à análise e apresentação dos dados recolhidos na pesquisa, aplicando procedimentos de estatística descritiva e inferencial por meio do método de equações estruturais, que permita apresentar os resultados obtidos, tentando deles retirar as conclusões.

Finalmente, no capítulo final, serão apresentadas as principais conclusões e observações gerais, procurando sintetizar e refletir sobre os resultados obtidos, tendo em vista as hipóteses levantadas, bem como as limitações do estudo e recomendações para futuras investigações.

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo I – Liderança

1.1 – Conceito e evolução

No intuito de responder a problemática deste trabalho, faz-se necessário uma maior compreensão do conceito e do contexto do constructo liderança. Sendo assim, nesta parte, serão apresentadas as várias definições sobre liderança, elaboradas no decorrer do século XX, o interesse do homem sobre este assunto desde os tempos mais antigos, e as abordagens tradicionais e contemporâneas sobre o tema.

Com relação à conceituação da liderança, Odumeru e Ogbonna (2013) afirmam que instituições públicas ou privadas e nações inteiras dependem da liderança para conseguir seus objetivos de governabilidade e administração, por ser um dos fatores de maior importância para qualquer gestão. Calaça e Vizeu (2014) acrescentam que, embora o conceito de liderança seja demasiadamente amplo, este está intimamente relacionado à habilidade de líderes alcançarem objetivos comuns juntamente com seus subordinados a fim de promover eficácia organizacional. Amanchukwu, Stanley e Ololube (2016) corroboram com tais afirmações dizendo que uma liderança ineficiente prejudica o alcance dos objetivos e progresso organizacional, para o qual é necessário a um bom líder infundir, direcionar e motivar a equipe e a organização à consecução das metas. Por fim, Chiavenato (2014) discorre sobre liderança como um fenômeno de cunho social que ocorre quando há uma relação de influência entre pessoas (líderes e liderados), em uma determinada situação utilizando para isso a comunicação no intuito de alcançar metas em comum. Assim, pode-se concluir que a liderança envolve componentes tais como pessoas, poder de influência e metas, ou seja, liderar é a capacidade de influenciar pessoas em uma determinada situação, tendo como objetivo principal a consecução de uma meta em comum e sendo imprescindível para o sucesso de qualquer organização.

O tema liderança, embora estudado cientificamente a partir no início do século XX, desperta o interesse do homem desde a antiguidade. Bass e Bass (2009) discorrem que os primeiros esforços conceituais sobre o assunto foram descobertos em hieróglifos egípcios datados em 2.300 anos a.C. no Antigo Egito. Ainda, durante as civilizações antigas, foram encontrados diversos estudos sobre o tema tais como escritos antigos do filósofo Lao-Tsé, da China antiga, que demonstram a responsabilidade de um líder para com seus liderados a 500 anos a.C. Também acresce-se apontamentos baseados na definição de líder ideal e estado ideal dos filósofos gregos Aristóteles e Platão a 400 anos a. C. Turano e Cavazotte (2016) e Sant'anna, Campos e Lótfi (2012, p. 52) complementam dizendo que o livro a "A Arte da Guerra" de Sun Tzu, datado entre 400-320 anos a.C., poderia ser considerado o primeiro compêndio sobre liderança além do livro "O Príncipe", escrito pelo filósofo político renascentista Nicolau Maquiavel, também ser "uma tentativa mais pragmática de entendimento do fenômeno".

Embora a matéria sempre tivesse sido objeto de interesse de estudiosos e intelectuais, as pesquisas científicas que esculpiram o compêndio metodológico e cientifico sobre o tema da liderança foram inauguradas a partir do advento das Escolas Humanas no início século XX. Nesse sentido, tendo como base os estudos de Ciulla (2005), Dionne, Gupta, Sotak, Shirreffs, Serban, Hao e Yammarino (2014), Fonseca et al. (2015) e Batistič, Černe e Vogel (2017), seguem as seguintes ponderações de conceituações representativas de cada década conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Definições representativas dos estudos sobre liderança (de 1920 à atualidade)

Década	Definições representativas da liderança
1920 -1929	Habilidade que o líder tem de impressionar os liderados a um comportamento desejável, induzindo-os a obediência, respeito, lealdade e cooperação.
1930 - 1939	Processo no qual as atividades de muitos são organizadas por um líder para uma direção comum.
1940 - 1949	Resultado de uma capacidade de persuadir os homens, prestígio ou poder que vem de escritório ou circunstância externa.
1950 - 1959	Ocorre em grupos e os liderados concedem espontaneamente ao líder a autoridade.
1960 - 1969	Ação influenciadora de uma pessoa direcionando outras a um caminho comum.
1970 - 1979	Uma influência discricionária, no qual o líder escolhe comportamentos de influência podendo variar de indivíduo para indivíduo.
1980 - 1989	Significa motivar outras pessoas a alguma forma de ação determinada proposta pelo líder.
1990 - 1999	Relação de mútua influência entre líderes e seguidores que provocam resultado organizacional.
2000 - 2009	Processo de interação entre líderes e liderados levando em consideração as situações e variáveis existentes no contexto.
2010 - Atualidade	Processo complexo, socialmente construído e que ocorre em vários níveis.

Fonte: Elaboração própria a partir de Ciulla (2005), Sant'anna et al. (2012), Dionne et al. (2014), Fonseca et al. (2015) e Batistič et al. (2017).

A evolução dos estudos e definições apresentadas pela Tabela 1 demonstram as diversas teorias, metodologias, variáveis e abordagens que foram estudadas e propostas sobre o constructo liderança desde o início das pesquisas científicas sobre o assunto.

Nesse sentido, é possível dizer que as estudos sobre liderança podem ser divididos em abordagens clássicas e novas ou emergentes abordagens de liderança. As abordagens clássicas referem-se aos estudos iniciais que concentraram seus esforços em definir os traços e caraterísticas do líder, posteriormente, seus comportamentos e, por fim, foram elaboradas as teorias contingenciais levando em consideração as situações que definem a relação entre líder e liderado (Rua, 2011; Sant'anna et al., 2012; Sobral & Peci, 2013; Chiavenato, 2014; Dionne et al., 2014; Rezende, Carvalho Neto, & Tanure, 2014; Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015; Fonseca et al., 2015; Turano & Cavazotte, 2016; Sultan, 2017). As novas abordagens ou teorias emergentes sobre o tema referem-se as pesquisas sobre liderança carismática, líderes transformacionais e transacionais, liderança visionária, dentre outros (Turano & Cavazotte, 2016; Amanchukwu et al., 2015; Chiavenato, 2014; Dionne et al., 2014; Rezende et al., 2014; Odumeru & Ogbonna, 2013; Sobral & Peci, 2013; Maximiano, 2012; Sant'anna et al., 2012; Robbins, Judge, & Sobral, 2010; Bass & Bass, 2009).

Conforme falado, o início da abordagem clássicas deu-se pelos estudos dos traços de personalidade, caraterísticas e qualidades inerentes ao líder.

Segundo Fonseca et al. (2015) e Turano e Cavazotte (2016), as pesquisas sobre os traços de liderança foram foco desde o início do século XX, sendo que, dentre os anos de 1900 a 1950, foram feitos vários estudos buscando separar os traços e qualidades inerentes e universais, as quais, para os estudiosos da época, eram caraterísticas natas do líder (já nasciam líderes) e não poderiam ser aprendidas.

Sobral e Peci (2013) afirmam que o objetivo destes estudos era a identificação da personalidade nata do líder e que duas metodologias foram utilizadas pelos pesquisadores para validar suas proposições: a) levantamento dos traços que diferenciam líderes de pessoas comuns; e b) levantamento de traços que diferenciam líderes eficazes de líderes ineficazes.

Os resultados dos diversos estudos demonstraram pouca comprovação sobre a relação entre caraterísticas pessoais natas e liderança eficaz (Amanchukwu et al., 2016), pois não vislumbravam fatores situacionais do contexto geral (Turano & Cavazotte, 2016), ocorrendo, assim, diminuição nos estudos dos traços.

Como os primeiros estudos sobre a liderança não chegaram a conclusões devidamente comprovadas sobre as caraterísticas que diferenciavam líderes de não-líderes, uma segunda fase das pesquisas procurou identificar as ações que os líderes implementavam para a conquista de objetivos, ou seja, os comportamentos dos líderes eficazes. Nesse sentido Dionne et al. (2014, p. 12) afirmam que as pesquisas comportamentais "abordam o que os líderes fazem, como eles agem e as caraterísticas e comportamentos que podem ser aprendidos".

A maioria do compêndio de estudos do comportamento de liderança foi elaborada no período entre 1950 a 1960 (Turano & Cavazotte, 2016) e concentrou-se em dois principais assuntos: a) as funções da liderança: para o desempenho eficaz da liderança, um grupo deve ter pessoas que desempenhem funções relacionadas à tarefa e funções sociais relacionadas à manutenção do grupo; b) os estilos de liderança: forma com que os líderes atuam no processo de influenciar e dirigir pessoas, sendo que os estilos existentes devem ser compatíveis às funções de tarefa e de manutenção do grupo. Dessa forma, os líderes podem ter o estilo mais orientado à tarefa ou um estilo mais orientado às pessoas (Stoner & Freeman, 1999).

Isto posto, serão pontuados, neste trabalho, alguns dos estudos expressivos dentro das teorias dos estilos comportamentais, a saber:

- estudos de Kurt Lewin, Ronald White e Ronald Lippitt da Universidade de Iowa;

- estudos da Universidade de Ohio;

- estudos da Universidade de Michigan; e

- a grade gerencial (*grid gerencial*) de Robert Blake e Jane Mouton.

Os estudos da *University of Iowa* foram desenvolvidos por Kurt Lewin e seus colegas Lippitt e White os quais foram publicados no ano de 1939 e identificaram três estilos diferentes de liderança (Chiavenato, 2014; Sant'anna et al., 2012): a) estilo autocrático: centralização decisória e comunicativa na figura do líder; b) estilo democrático: descentralização decisória e comunicativa, utilizando-se de *feedback* e participação dos liderados nas decisões; c) estilo liberal ou *laissez-faire*: total liberdade dos liderados no processo decisório e comunicativo. De acordo com Sobral e Peci (2013), o estilo menos eficaz é o liberal e os de maior eficácia seriam os comportamentos democrático e autocrático.

A segunda abordagem dentro das teorias comportamentais da liderança foi realizada pela *Ohio State University* e foi de grande importância para a evolução conceitual e metodológica do constructo, pois, a partir de então, começou-se a se relacionar os comportamentos de liderança

com as funções de liderança de desempenho e relacionamentos (Dionne et al., 2014; Sant'anna et al., 2012). De acordo com Fonseca et al. (2015), duas categorias foram objeto de estudos da Universidade de Ohio: a) estrutura de iniciação: comportamento do líder voltado a tarefas; b) consideração: comportamento do líder voltado às pessoas.

As conclusões das pesquisas da Universidade do Estado de Ohio indicaram que líderes que demonstrassem estilo de consideração alto detinham resultados mais positivos se comparados a líderes com estilos mais voltados a estrutura de iniciação. Entretanto, algumas investigações já demonstravam que, dependendo do contexto, o contrário poderia ser verdadeiro, demonstrando um indicativo da necessidade de estudos de cunho situacional (Sobral & Peci, 2013).

A terceira abordagem referente às teorias comportamentais da liderança foram os estudos desenvolvidos pela *University os Michigan"s Survey Reserch Center,* os quais também trabalharam as funções de liderança e foram de grande pertinência. Os pesquisadores da *University of Michigan* definiram duas dimensões comportamentais para medição dos resultados, divididos em (Rezende et al., 2014; Sant'anna et al., 2012): a) líder orientado para as pessoas: emocionalmente ligado aos subordinados, democrático e participativo e voltado a atender às necessidades dos liderados; e b) líder orientado para as tarefas: racionais, autoritários e pragmáticos.

Por meios das definições elencadas acima, percebe-se que as dimensões trabalhadas pela Universidade do Michigan e pela Universidade de Ohio relacionam-se entre si, porém os estudos de Michigan foram importantes, pois além de definir os estilos do líder, também avançaram no sentido de mensurá-los (Melo, 2001).

As conclusões das pesquisas da Universidade de Michigam também indicaram que o desempenho eficaz do líder era mais recorrente quando relacionamento de apoio, incentivo e participação faziam parte dos comportamentos de liderança (Sobral & Peci, 2013).

A quarta a ser abordada dentre as teorias comportamentais da liderança é o treinamento da Grade de Liderança (*Grid Gerencial*) desenvolvido por Robert Blake e Jane Mouton e publicado em 1964 (Sultan, 2017).

Enquanto as pesquisas das Universidades de Ohio e Michigam os estilos de liderança eram de caráter unidimensional, a grade gerencial de Blake e Mouton sugeriria uma natureza bidimensional da liderança, a qual considerava que para um líder ser eficaz, o mesmo deveria preocupar-se tanto com as pessoas, quanto com as tarefas (Sobral & Peci, 2013; Sant'anna et al., 2012).

A grade gerencial foi elaborada para os treinamentos de liderança no qual os administradores podem medir a intensidade de sua orientação entre preocupação com pessoas e preocupação com a produção, pontuando-os em um *continuum* de 1 a 9, sendo o estilo 9,9 o mais eficaz dentre os estudados (Sant'anna et al., 2012; Snell, 2006).

Por fim, a conclusão de todos os estudiosos das teorias comportamentais apontaram para um mesmo caminho: o sucesso de qualquer estilo de liderança está vinculado a todo o escopo situacional que envolve a relação líder-liderados. Nesse sentido Stoner e Freeman (1999, p. 350) discorrem que as pesquisas dos traços e dos comportamentos dos líderes comprovaram que "*nenhum* traço era comum a todos os líderes eficazes; *nenhum* estilo era eficaz em todas as situações". Gardner et al. (2010) corroboram tal afirmação apontando o declínio dos estudos da teoria dos traços e comportamentos. Portanto, as teorias comportamentais abriram um leque maior na evolução científica do constructo liderança, porém, a partir dessa etapa, os estudos deveriam englobar fatores externos e internos que influenciassem o ato de liderar.

Os estudiosos, percebendo que a teoria dos traços e a teoria comportamental não demonstravam consistência, iniciaram a próxima fase da abordagem clássica da liderança por volta de 1960 denominada como teorias situacionais ou contingenciais, as quais lançaram mão de um compêndio mais complexo de variáveis a serem consideradas para a seleção, treinamento e desenvolvimento de um líder de sucesso (Turano & Cavazotte, 2016; Fonseca et al., 2015; Dionne et al., 2014).

O ponto central de tal abordagem está na afirmação de que os comportamentos eficazes de liderança são alterados de uma circunstância para outra, não existindo condutas ou traços típicos universalmente importantes e, sendo assim, o líder deve primeiro ponderar o contexto geral e depois definir o que fazer (Amanchukwu et al., 2015; Rezende et al., 2014; Snell, 2006).

Os estudos apresentados no presente trabalho, dentre os mais importantes da teoria contingencial, serão:

- o modelo de contingência de Fiedler;

- o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard;

- a teoria caminho-meta de Evans e House;

O modelo de contingência de Fiedler foi a teoria inaugural das abordagens contingenciais da liderança e buscou relacionar os estilos e traços dos líderes a fatores situacionais que influenciassem a interação entre os mesmos (Sobral & Peci, 2013). O estudo de liderança contingencial elaborado por Fiedler construiu-se na base de três aspectos: estilos de liderança, fatores contingenciais e ajustamento entre o estilo do líder e a situação (Sant'anna et al., 2012).

Nesse sentido, pode-se afirmar que o modelo de contingência da liderança de Fred Fiedler contém cinco etapas de construção (Chiavenato, 2014; Sobral & Peci, 2013; Sant'anna et al., 2012; Robbins et al., 2010; Robbins, Decenzo, & Taylor, 2004; Stoner & Freeman, 1999):

a) definição e levantamento do estilo do líder: feito por meio do questionário CTMP (companheiro de trabalho menos preferido) que indicaria se o comportamento de liderança era orientado para a tarefa ou para as pessoas;

b) identificação dos elementos situacionais: qualidade da interação entre líder e liderados (boa ou má), estrutura ou formalização das tarefas (estruturada/desestruturada) e nível de autoridade formal que o líder detém (forte ou fraca);

c) combinação dos elementos situacionais: combinação dos três fatores situacionais que geraram oito situações possíveis que a liderança poderia estar inserida e que indicariam o nível de favorabilidade/controle e desfavorabilidade/descontrole do líder diante da situação;

d) identificação do estilo mais eficaz em cada contingência: em situações de alta favorabilidade e alta desfavorabilidade (categorias situacionais I, II, III, VII ou VIII) os estilos mais voltados à tarefa apresentaram desempenho mais elevado; e em situações moderadamente favoráveis (categorias situacionais IV, V ou VI) os estilos mais voltados às pessoas

e) adequação do estilo de liderança ou dos fatores situacionais envolvidos: modificar algum ou todos os fatores situacionais no intuito de adaptar as situações (favoráveis/moderadamente favoráveis/desfavoráveis) ao estilo do líder ou substituindo o líder com estilo incompatível com a situação.

As conclusões referentes às pesquisas que se utilizaram do modelo de contingência de liderança de Fiedler demonstraram algumas inconsistências, porém há que se ressaltar que a validade dos

estudos em geral foram positivas e contribuíram para identificação de fatores situacionais (Robbins et al., 2010).

A segunda teoria dentro da abordagem contingencial da liderança refere-se ao modelo de liderança de Hersey-Blanchard que concentraram sua atenção às diversas possibilidades de estágio de maturidade do subordinado e o comportamento devido ao líder diante disso (Sant'anna et al., 2012; Sobral & Peci, 2013). As investigações de Paul Hersey e Kenneth Blanchard deram ênfase ao liderado tendo como base o fato de que "são os seguidores que aceitam ou rejeitam o líder" (Robbins et al., 2004, p. 237).

Para Paul Hersey e Kenneth Blanchard, o elemento primordial de contingência estava na prontidão do subordinado, o qual significava o nível em que os liderados detinham habilidade/conhecimento e vontade/interesse em desempenhar determinada tarefa (Sobral & Peci, 2013). Após levantar o grau de prontidão do subordinado diante de uma tarefa específica, Hersey e Blanchard definiram quatro comportamentos que os administradores poderiam assumir na tentativa de adequar-se aos níveis de maturidade e prontidão de seus liderados diretivo, persuasivo, participativo e delegador (Maximiano, 2012).

A utilização do modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard deve ser vista com cautela, pois foram encontradas ponderações positivas e negativas referentes a sua validação, porém certamente houve contribuição para o entendimento do liderado como mais um componente situacional a ser considerado (Maximiano, 2011).

A terceira teoria a ser apresentada neste trabalho, e que é uma das referências dos estudos de liderança na abordagem contingencial, diz respeito à Teoria Caminho-Meta de House, a qual se fundamenta nos estudos sobre a estrutura de iniciação e consideração da Universidade de Ohio e a teoria da expectativa de motivação (Fonseca et al., 2015; Sant'anna et al., 2012; Robbins et al., 2010).

Nesse sentido, as funções do líder no modelo proposto por House são as de aumentar a motivação dos funcionários quanto aos objetivos a serem alcançados, à confiança no caminho proposto para o alcance desses objetivos e à percepção positiva às recompensas disponibilizadas (Sant'anna et al., 2012).

Sant'anna et al. (2012) e Chiavenato (2014) apresentam a caraterizações os quatro estilos específicos de liderança de Robert House, a saber:

- Líder apoiador: similar ao estilo orientado para as pessoas da Universidade de Ohio em que o administrador mostra-se amigável, preocupando-se com as necessidades e o bem-estar dos funcionários, vendo-os como iguais e criando clima de equipe.

- Líder diretivo: similar ao estilo orientado para as tarefas da Universidade de Ohio em que o administrador planeja e programa as atividades, estabelece objetivos e padrões de comportamento, mostra claramente as diretrizes para realização das tarefas e cumpre com rigor as regras e os procedimentos.

- Líder participativo: similar ao estilo democrata-consultivo de Lewin e seus associados da Universidade de Iowa em que o administrador consulta seus liderados, encorajando-os a participar da tomada de decisão, incentiva-os a discussões e utiliza as sugestões dos subordinados em suas decisões .

- Líder orientado para metas ou resultados: o administrador apresenta metas audaciosas e desafiadoras, acredita no alto desempenho de seus liderados e os auxilia na consecução das metas por meio da orientação, ensino e confiança.

Os resultados de estudos que utilizaram o modelo Caminho-meta demonstram evidências científicas da correlação entre as variáveis situacionais e a adaptação do estilo de liderança da liderança. Sobral e Peci (2013) e Robbins et al. (2004) afirmam que a teoria desenvolvida de Robert House tem sido comprovada por um grande número de pesquisas e que um dos motivos para isso dá-se por acreditar na flexibilidade dos estilos de liderança no intuito de compensar as dificuldades dos subordinados e do ambiente de trabalho. Sendo assim, percebe-se que a teoria caminho-meta é um instrumento científico de grande contribuição e que um dos pontos fortes dela está no fato de entender que o líder bem-sucedido deve se ajustar ao ambiente e aos subordinados.

Após as diversas pesquisas da teoria clássica da liderança, conforme apresentado anteriormente, o segundo momento dos estudos sobre liderança ocorreu no final do século XX. Tais estudos foram conhecidos como novas abordagens, teorias neocarismáticas ou teorias emergentes da liderança, cujas pesquisas concentraram-se nas caraterísticas do líder que demonstrava um poder de atração e influência diferenciado dos demais (Barreto, Kishore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013).

A caraterística básica das abordagens emergentes é o foco no componente motivacional que impulsiona os liderados às ações e a ênfase nas qualidades dos líderes como criadores de um ambiente que incentiva o envolvimento e o comprometimento das pessoas. Bergamini (1994) discorre que os estudos contemporâneos do final da década de 90 tinham como base a ideia de que liderança não poderia ser concebida sem que houvesse a motivação intrínseca das pessoas. Taylor, Cornelius e Colvin (2014) complementam afirmando que as teorias neocarismáticas vislumbram o líder como um inspirador que comunica a visão de forma clara e detém comportamentos transformadores que impactam a dedicação, a coesão e a motivação dos seguindores. Dessa forma, as novas abordagens, em uma visão geral, apontam sobre quais são os tipos de líderes que conseguem tirar de seus subordinados sua força interior em prol dos objetivos a serem alcançados.

Algumas das principais teorias neocarismáticas abordadas a partir de 1980 foram liderança visionária, liderança carismática e liderança transacional e transformacional (Costa, 2015; Barreto et al., 2013; Sant'anna et al., 2012; Gardner et al., 2010).

Um dos basilares tipos de liderança estudados contemporaneamente é a liderança visionária, na qual será apresentada sua definição, consequências para a organização, os traços existentes em líderes visionários e resultado de pesquisas sobre pesquisas visionárias.

A definição da liderança visionária é pautada no quanto um líder consegue disseminar e implantar uma visão de futuro em uma organização. Nesse sentido, Chiavenato (2014) afirma que a liderança visionária é criada pela visão que o líder detém e como ele repassa essa para seus subordinados. A liderança visionária relaciona-se com a habilidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização no sentido de alcançar algo superior (Barreto et al., 2013; Khuong & Yen, 2014).

De acordo com os estudiosos, um líder que consegue disseminar uma visão impactante dentre seus liderados e sua organização influencia diretamente o nível de envolvimento dos liderados em prol da consecução dessa imagem de futuro, produz nestes compromisso pela visão e pela organização (Khuong & Yen, 2014) . Robbins et al. (2004) demonstram que em várias investigações é observado que uma visão que detenha caraterísticas adequadas gera um ambiente de energia, entusiasmo, emoções e garra idênticas às existentes em partidas esportivas, gerando um aumento significativo do compromisso das pessoas em realizar as ações necessárias para a conquista dos objetivos e da melhoria organizacional. Logo, percebe-se que a visão provoca um impulsionamento nas pessoas em prol dos objetivos organizacionais, dando sentido a estes.

Em relação às qualidades encontradas nos líderes visionários, estas baseiam-se na capacidade comunicativa do líder que deve deter a habilidade divulgar, afirmar e reafirmar a visão em todos os lugares e por todas as formas e possibilidades de comunicação. Kantabutra (2014) e Khuong e Yen (2014) indicam que o líder visionário apresenta algumas caraterísticas vislumbradas pelas pesquisas: a) habilidade de explicar a visão aos outros de forma clara e detalhada em nível de atividades; b) habilidade de expressar a visão pelo comportamento e atitudes coerentes com a mesma; c) habilidade de comunicar e adequar a visão na mesma intensidade em contextos diferentes, apresentando valor tanto em atividades fins, quanto em atividades meio.

Diversas investigações em instituições com caraterísticas visionárias têm demonstrado resultados positivos, sendo observados desempenhos elevados e consistentes. Robbins et al. (2004) alegam que estudos apontaram que organizações visionárias apresentaram resultados 15 vezes mais elevados no mercado de ações e seis vezes melhor desempenho em suas finanças quando comparadas a organizações não visionárias. Portanto, a junção de uma visão adequada e bem comunicada aos liderados deve ser considerada pelos líderes que buscam eficácia e desempenhos elevados.

A segunda proeminente abordagem contemporânea é conhecida como liderança carismática e baseia-se nas qualidades de um líder que o tornam uma figura emblemática e heroica para seus liderados. Segundo Robbins et al. (2010, p. 370), o termo carisma é proveniente do grego com o significado de “dom”, o qual foi definido por Max Weber como a caraterística de uma pessoa que faz com que as pessoas ao seu redor a vejam como alguém dotado de poderes ou qualidades sobrenaturais, sobre-humanas ou particularmente excecionais, ou ainda, como Snell (2006) complementa afirmando que o líder que tem carisma é visto como um um messias, um salvador, um herói, um ídolo. À vista disso, a liderança carismática estuda os atributos e comportamentos existentes em líderes carismáticos e os resultados provocados no desempenho de seus liderados e da organização.

As investigações sobre a liderança carismática foram iniciadas por Robert House, mesmo autor da teoria caminho-meta, e tanto este como os demais estudiosos da teoria carismática pesquisaram as diferenças entre líderes carismáticos e líderes não carismáticos. Robbins et al. (2004) afirmam que Robert J. House foi o primeiro autor da teoria tendo identificado três caraterísticas comuns aos carismáticos, seguido por Werren Bennis que descobriu quatro atributos e, por fim, Jay Conger e Rabindra Kanungo indicaram sete competências básicas que líderes carismáticos exibem (Batistič et al., 2017; Turano & Cavazotte, 2016; Robbins et al., 2004).

De acordo com Dionne et al. (2014), Barreto et al. (2013) e Robbins et al. (2004), algumas das caraterísticas de líderes carismáticos são: visão otimista do futuro, convicções sobre a visão, habilidade de articular a visão, identificação dele pelos liderados, comportamento fora do comum, comportamento simbólico do líder, habilidade visionária e inspiracional, agentes de mudança, autoconfiança.

Os resultados de diversas pesquisas realizadas, tendo com escopo as qualidades dos líderes carismáticos, demonstram que tais líderes impactam positivamente no desempenho organizacional. Zaech e Baldegger (2017) e Snell (2006) afirmam que a presença de líderes carismáticos demonstraram correlação positiva entre o carisma do líder e o desempenho positivo de organizações em vários países como Canadá, Japão, Países Baixos, Índia, China, Rússia, Estados Unidos e Cingapura.

Dentre as abordagens neocarismáticas da contemporaneidade, os estudos de liderança transacional e transformacional apresentam-se como dominantes no contexto científico desde a década de 1980. Batistič et al. (2017), em estudos recentes sobre a evolução, os caminhos e os

resultados das investigações sobre liderança dos últimos 30 anos, verificaram o seguinte quadro resumo:

Década de 1980 – o cluster mais relevante encontra-se nos estudos sobre a liderança transacional e transformacional baseados nos trabalhos de Bass (1985) detendo o foco na definição seminal de teorias de liderança em geral e na influência que esses dois estilos provocam no desempenho individual e organizacional.

Década de 1990 – o cluster mais proeminente continua sendo a liderança transacional e transformacional com a publicação das primeiras meta-análises da eficácia desses estilos de liderança, além do surgimento das novas faculdades criatividade e inteligência emocional e como o processo de liderança poderia influenciá-las.

Década de 2000 – alterações temáticas nos estudos de liderança transformacional provocaram diminuição do interesse pelos estudos do estilo transacional e consequente evolução da centralidade da liderança para estudos mais voltados à liderança transformacional.

Seguindo a contemporaneidade dos estudos dominantes de liderança, será visto adiante, em capítulo à parte, o foco de estudo do presente trabalho que é o constructo liderança transformacional por meio da apresentação dos estudos realizados por Burns (1978), Bass (1985) e outros.

1.2 - Liderança transformacional

Embora tivessem sido apresentadas várias teorias relacionadas com liderança, o foco do presente trabalho está no conceito da liderança transformacional e em seu alto grau de efetividade e desempenho gerados e validados junto a liderados e, consequentemente, à organização. A partir desse momento, será apresentada a conceituação geral do constructo de liderança transformacional, sua origem e evolução; a contribuição e diferenciação dos estudos de James MacGregor Burns e Bernard M. Bass; as caraterísticas que distinguem a liderança transacional da liderança transformacional; e o quadro de extensão do modelo, sua abrangência e a potencialidade de resultados.

A liderança transformacional é caraterizada como uma das teorias Neocarismáticas que foram objeto de estudo a partir de 1980, tendo como denominador comum uma visão macro do líder e de sua relação motivacional para com seus liderados (Banks et al., 2016). De acordo com Bass e Bass (2009), os estudos de liderança até a década de 70 tiveram seu foco voltado para os pequenos grupos e gestores de níveis mais gerenciais, sendo poucos os estudos relacionados a líderes que ocupavam altas gerenciais e direções das empresas. Além disso, Bergamini (1994, p. 108) e Zaech e Baldegger (2017, p. 15) discorrem que as abordagens elaboradas nas últimas décadas do século XX diferenciavam-se por ver o líder como um “administrador de sentido” e alguém que “motiva os empregados e fornece-lhes um significado mais profundo do seu trabalho”.

Dentro desse novo escopo, a conceituação liderança transformacional foca nos grandes líderes e em seu poder transformador mediante seu estilo de liderança baseado na relação entre líder e liderado regida pela motivação e inspiração e não mais pelas trocas e transações e, por isso, faz-se necessária a diferenciação dos dois conceitos, conforme Sultan (2017) e Sobral e Peci (2013): a) líder transacional é aquele que, utilizando de recompensas individuais, motiva os seguidores na busca dos objetivos organizacionais, concentra-se nas atribuições de controle, organização e planejamento de curto prazo, sendo um gerente nos moldes das abordagens

tradicionais; b) líder transformacional é aquele inspira seus seguidores a colocarem os objetivos organizacionais acima de seus objetivos individuais, sendo um gerente comprometido, tem visão e energiza outros para consecução desta visão.

A origem do termo liderança transformacional ocorreu no início da década de 70 e teve sua evolução em vários estudos (Tabela 2).

Tabela 2 - Evolução dos estudos de liderança transformacional e transacional

Autores	Contribuição
Downton (1973)	Primeira menção do termo liderança transformacional, no qual o autor faz distinção entre liderança transformacional e liderança transacional.
House et al. (1977)	Apresentação empírica sobre as caraterísticas da liderança carismática.
Burns (1978)	Caraterização da liderança transformacional como oposta a liderança transacional e amplo início dos estudos sobre a liderança de transformação.
Bass (1985)	Caraterização da liderança transformacional e transacional bidimensional correlatas e suas implicações.
Lowe, Kroeck, e Sivasubramaniam (1996) Avolio, Bass, e Jung (1999) Yukl (1999) Eagly, Johannesen-Schmidt, e Van Engen (2003) Judge e Piccolo (2004) Wang, Oh, Courtright, e Colbert (2011) van Knippenberg e Sitkin (2013)	Revisões extensivas da liderança transformacional; meta-análises.
Bass e Avolio (1990) Podsakoff, MacKenzie, Moorman, e Fetter (1990) Avolio et al. (1999) Yukl (1999) Avolio e Bass (2004)	Escalas para mensuração dos estilos de liderança transformacional e transacional.

Fonte: Elaboração própria a partir de Fonseca e Porto (2013), Banks et al. (2016), Rua e Araújo (2015) e Bass e Bass (2009).

Dentre os autores responsáveis pelo desenvolvimento dos estudos dos estilos motivacionais de liderança transformacional e transacional, James MacGregor Burns, em 1973, e Bernard M. Bass, na década de 1980, são os de maior relevância. sendo o primeiro o propulsor destes estudos e o segundo o implementador empírico. Nesse contexto, Calaça e Vizeu (2014) afirmam que Burns foi o primordial na definição e diferenciação clara e pontual entre líderes transformacionais e transacionais, sendo influenciado pelo ambiente político, ético e social, enquanto Bernard Bass se deteve em um foco mais gerencial, com desenvolvimento de ferramentas de medida e estudos práticos no âmbito de empresarial.

A definição do modelo de líder transformacional para Burns foi proposta tendo três pontos-chave, a saber (Burns, 1978):

- faz com que liderados compreendam o peso e a primordialidade dos objetivos finais propostos e do caminho a ser percorrido para alcance dos mesmos;

- faz com que liderados coloquem os objetivos da institucionais e grupais transcendentes a seus interesses pessoais;

- faz com que liderados saiam das necessidades mais básicas propostas pela escala de necessidades de Maslow e os projetam para necessidades mais elevadas (de necessidades como segurança para autoestima e realização pessoal).

Consoante Bass e Bass (2009) e Yahaya e Ebrahim (2016), as ferramentas utilizadas por esse líder transformacional definido por Burns baseavam-se em uma relação mútua de compartilhamento de valores éticos e princípios morais, no qual líderes focariam na satisfação das necessidades de seus seguidores e transformariam estes em discípulos.

Em relação à conceituação do líder transacional, Burns (1978) o relaciona como o total oposto da liderança transformacional, no qual o líder une pessoas para um propósito tendo como subterfúgio o oferecimento de recompensas psicológicas ou materiais (Taylor et al., 2014).

Os estudos desenvolvidos por James MacGregor Burns, publicados em 1978 sobre o tema, foram consequência de várias linhas de influência e experiências pessoais que o autor vivenciou em décadas anteriores. Pesquisa realizada por Calaça e Vizeu (2014) apontam pelo menos quatro linhas que influenciaram a teoria de Burns (Tabela 3).

Tabela 3 - Linhas de influência dos estudos de James MacGregor Burns

Linha de Influência	**Fatos ocorridos**	**Contribuição**
Crise política Estados Unidos (1960 e 1970)	- assassinato do presidente Jonh Fitzgerald Kennedy; - renúnica do presidente Richard Nixon por escândalos de espionagem e roubo;	Observação da existência de líderes políticos que causa indignação pública e necessidade de líderes que detenham caraterísticas que proporcionem uma mudança geral no contexto.
Crise financeira e social (1960 e 1970)	- Guerra Fira; - Guerra do Vietnã; - Crise do Petróleo.	Observação de líderes que surgem em torno de grandes causas.
Experiência pessoal	- participação na II Guerra Mundial combatente e historiador de combate no campo do Pacífico de 1943 a1946; - trajetória acadêmica dentro das escolas sociais políticas; - escritor de biografias de presidentes americanos, sendo a de Roosevelt a de maior relevância; - atuação em cargos e funções políticas.	Observação direta da atuação de grandes líderes militares e políticos e o contexto de exercício dessa liderança;
Teorias sociais e motivacionais	- Teoria de Lawrence Kohlberg (1971): teoria da escala de desenvolvimento	Base teórica pra definição motivacional de líderes transformacionais e

	moral, no qual o ser humano detém estágios de ação que evoluem da motivação por medo, passando para a barganha e por fim para valores e benefícios universais; - Teoria de Abraham Maslow (1943): teoria da hierarquia das necessidades humanas que evoluem das fisiológicas as de autorrealização; - Leitura do livro *O Príncipe*, de Maquiavel.	transacionais

Fonte: Elaboração própria a partir de Calaça e Vizeu (2014).

Já os estudos dirigidos por Bernard Bass deixaram essa conotação moral e intelectual em âmbito político para a utilização do modelo criado por Burns em contexto organizacional de forma gerencial e empírica (Caillier, 2015). De acordo com Stewart (2006) e Odumeru e Ogbonna (2013), as pesquisas realizadas por Bass e seus colaboradores deram evidência empírica aos estudos de Burns por meio da testagem de hipóteses e mensuração quantitativa na determinação de líderes transacionais e transformacionais. Calaça e Vizeu (2014) complementam afirmando que os estudos de Bass buscaram levantar os componentes e traços existentes entre líderes transformacionais e transacionais no intuito de medi-los e, posteriormente, utilizados para treinamento e desenvolvimento da liderança corporativa.

Outra diferença entre as pesquisas de Burns e Bass está centrada na dimensionalidade em que ocorrem as lideranças transacionais e transformacionais. Taylor et al. (2014) e Odumeru & Ogbonna (2013) discorrem que, para Burns, os líderes poderiam ser transformacionais ou transacionais dentro de um *continuum*, porém para os estudos a partir de Bass os líderes possuem os dois tipos de liderança e devem lançar mão de cada estilo dependendo da situação. Wang et al. (2011, p. 229) corroboram tal afirmação dizendo que “a liderança transformacional é hipotetizada para prever o desempenho do seguidor além dos efeitos da liderança transacional”. Dessa forma, Bass (1985) criou o Modelo de Liderança de Gama Completa ou também conhecido como Teoria da Liderança de *Full Range* com três comportamentos de liderança identificados: transformacionais, transacionais e *laissez-faire* (Yahaya & Ebrahim, 2016).

Assim como Burns, Bernad M. Bass também fora influenciado por experiências e contexto vivido pelo autor. Nesse sentido, Calaça e Vizeu (2014) atribuem à formação acadêmica e ao currículo profissional como influenciadores para a utilização gerencialista da teoria transacional e transformacional, pois Bass deteve, em 1949, o título de PhD em psicologia industrial tendo contribuído grandemente para a área de psicologia organizacional, foi coordenador mundial de pesquisas na área de treinamento e desenvolvimento de gestores, além ter sido conselheiro e desenvolvedor de programas de treinamento de altos executivos de empresas de destaque da revista *Forturne*. Yahaya e Ebrahim (2016) complementam que os estudos de Bass foram aplicados em configurações militares e industriais integrando ciência política com psicologia organizacional. Sendo assim, percebe-se que a atuação e a carreira de Bass fora completamente voltada para a área gerencial e organizacional, culminando em uma teoria de liderança voltada para resultados mais pragmáticos e em contextos corporativos.

Algumas considerações encontradas em diversos artigos na atualidade apontam para caraterísticas de transformação do ambiente, do seguidor e da organização que o líder transformacional consegue implementar (Tabela 4).

Tabela 4 - Caraterísticas líderes transformacionais

Caraterísticas dos líderes transformacionais	Autores
Ambientes dinâmicos, ciclo de vida inicial de empresa e mudanças ambientais intencionais são cenários propícios para atuação de líderes transformacionais;	Zaech e Baldegger (2017) Rua e Araújo (2013)
Promovem uma visão de futuro que inspira e motiva seus seguidores e a organização;	Rua e Araújo (2013) Zaech e Baldegger (2017) Odumeru e Ogbonna (2013) Boehm, Dwertmann, Bruch, e Shamir (2015) Banks et al. (2016)
Preocupa-se com o progresso e com o desenvolvimento pessoal dos subordinados;	Yahaya e Ebrahim (2016) Rua e Araújo (2013) Atmojo (2012) Odumeru e Ogbonna (2013)
Relação entre líder-liderado baseia-se em valores como admiração, confiança, lealdade e respeito;	Sultan (2017) Masa'deh et al. (2015) Caillier (2015)
Líderes transformacionais levam seguidores individuais, equipes e organizações a alcançar níveis mais altos de desempenho;	Rua e Araújo (2013) Wang et al. (2011) Theocharis et al. (2017) Caillier (2015)

Fonte: Elaboração própria.

Nesse sentido, Amir e Pihie (2012), Warrilow (2012) e Yahaya e Ebrahim (2016) demonstram que o estilo transformacional elaborado por Bass (1985) e Avolio e Bass (2004) detêm quatro componentes comportamentais, a seguir enumeradas:

1) Influência idealizada ou Influência carismática: desenvolve cenários futuros, articula uma visão e o sentido de missão para seus liderados, faz com que pessoas sintam-se especiais, ganha confiança e respeito de seus liderados.

2) Motivação inspiracional: comunica os objetivos de forma inspirativa e demonstra com clareza um plano factível para concretização da meta utilizando-se de símbolos e expressão de propósitos. Tal comunicação aumenta o espírito de equipe e o entusiasmo entre os liderados.

3) Estímulo intelectual: estimula um ambiente no qual a equipe busca novas ideias e a cuidadosa resolução de problemas por meio da competência, racionalidade e inteligência antes de tomar alguma ação .

4) Consideração individualizada: dá atenção personalizada aos seus subordinados, em um relacionamento de mentoria suprindo e ajudando-os no alcance de níveis mais elevados de desenvolvimento e realização por meio do aconselhamento, delegação e empoderamento.

Podsakoff et al. (1990) expandem o constructo para seis comportamentos caraterísticos dos líderes transformacionais (Boehm et al., 2015; Fonseca, Porto, & Barroso, 2012; Maciel & Nascimento, 2013; Turano & Cavazotte, 2016; Zaech & Baldegger, 2017):

a) Prover um modelo apropriado a ser seguido pelos liderados, consistente com os valores esposados pelo líder.

b) Articular uma visão de futuro inspiradora, de forma a identificar novas oportunidades para sua unidade, divisão ou organização.

c) Estimular intelectualmente os liderados, desafiando-os a reexaminar algumas de suas crenças sobre o trabalho e a repensar como ele pode ser desenvolvido;

d) Dar suporte individualizado e preocupar-se com seus sentimentos e suas necessidades pessoais.

e) Incentivar a aceitação de metas de grupo, promovendo a cooperação entre os liderados e fazendo com que trabalhem juntos em direção a uma meta comum.

f) Esperar uma alta performance dos liderados e demonstrar que deseja excelência e qualidade no desempenho dos trabalhos.

Desde do início de seus estudos e, principalmente, após 1980 com os estudos gerencialistas de Bass (1985), as investigações têm demonstrado que líderes transformacionais levam seguidores individuais, equipes e organizações a alcançar níveis mais altos de desempenho (Rua & Araújo, 2013; Theocharis et al., 2017; Caillier, 2015) e, por isso, seja tema dominante dos estudos de liderança na atualidade (Banks et al., 2016; Gardner et al., 2010; Turano & Cavazotte, 2016).

1.2.1 - Liderança transacional

O estilo de liderança transacional foi mencionado pela primeira vez por Max Weber em 1947 em estudos sociais e econômicos ligado às organizações (Sultan, 2017; Odumeru & Ogbonna, 2013) e é a outra parte dos estilos de liderança conceituados e investigados pelos cientistas Burns (1978) e Bass (1985). Segundo Burns (1978, p. 19) "a liderança transacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de entrar em contato com outras pessoas com a finalidade de troca de coisas valorizadas" e refere-se a face adversa da liderança transformacional (Taylor et al., 2014; Wang et al., 2011). Já para Bass (1985) em seu modelo *Full Range Leadership,* a liderança transformacional e transacional não são antagônicas, sendo que a última apoia a existência da primeira.

Algumas considerações encontradas em diversos artigos na atualidade apontam para a caraterísticas do líder transacional (Tabela 5).

Tabela 5 - Caraterísticas líderes transacionais

Caraterísticas dos líderes transacionais	Autores
Focado nas funções gerenciais básicas supervisão, planejamento, organização e desempenho;	Masa'deh et al. (2015) Odumeru e Ogbonna (2013) Sultan (2017)
Utiliza motivadores extrínsecos como recompensas e punições para que seus seguidores cumpram as metas e objetivos;	McCleskey (2014) Yahaya e Ebrahim (2016) Caillier (2015) Odumeru e Ogbonna (2013)
Concentra-se em ações de curto prazo;	Yahaya e Ebrahim (2016) Masa'deh et al. (2015) Sultan (2017) Odumeru e Ogbonna (2013)
Comportamento direcionado à manutenção do *status quo;*	McCleskey (2014) Odumeru e Ogbonna (2013) Amir e Pihie (2012)

Os comportamentos motivacionais funcionam nos níveis básicos de satisfação da hierarquia de necessidades de Maslow;	Yahaya e Ebrahim (2016) Odumeru e Ogbonna (2013) Caillier (2015)
Gera bons resultados em tarefas específicas;	McCleskey (2014) Odumeru e Ogbonna (2013) Zaech e Baldegger (2017)
Trabalha dentro dos sistemas padrões existentes;	McCleskey (2014) Yahaya e Ebrahim (2016) Odumeru e Ogbonna (2013) Zaech e Baldegger (2017)

Fonte: Elaboração própria.

Nesse sentido, alguns autores (e.g. Amir & Pihie, 2012; Odumeru & Ogbonna, 2013; Yahaya & Ebrahim, 2016) demonstram que o estilo transacional elaborado por Bass (1985) e Avolio e Bass (2004) detêm três componentes comportamentais, a saber:

i) Recompensa contingente: à medida em que o líder determina recompensas em troca com os esforços dos seguidores e inclui esclarecimento do trabalho exigido e o uso de incentivos para influenciar a motivação.

ii) Administração por exceção (ativa): monitora erros e falhas e intervém antes que o erro fique realmente evidente. O líder não tenta evitar o erro: ele observa e espera que o erro ocorra para aplicar uma ação corretiva.

iii) Administração por exceção (passiva): não monitora erros e falhas, apenas intervém no momento em que o erro fica realmente evidente.

Os estudos sobre o estilo de liderança transacional evidenciam que em sistemas padronizados, com tarefas específicas e ambiente mais estável o líder transacional gera bons resultados (Bass, 1985; McCleskey, 2014; Yahaya & Ebrahim, 2016; Odumeru & Ogbonna, 2013; Zaech & Baldegger, 2017), porém o desempenho verificado entre líderes transformacionais demonstra-se maior em contexto geral, o que explica a diminuição do interesse dos cientistas pelos comportamentos transacionais dos líderes no início do século XXI (Batistič et al., 2017).

1.2.2 - Liderança transformacional e liderança transacional

O Modelo completo identificado por Avolio e Bass (2004) conhecido como Liderança de Gama Completa ou Teoria da Liderança de *Full Range* comportam os dois estilos de liderança transformacional e transacional, e também o estilo *laissez-faire.*

Conforme Sultan (2017) e Amir e Pihie (2012) o estilo *laisse-faire* refere-se ao líder que tem uma postura de evitação de tomada de decisões, assunção de responsabilidades e são indiferentes às necessidades de seus seguidores. Tal estilo de liderança mostra-se o mais passivo e o menos eficaz dentre os três comportamentos de líderes identificados por Bass (1985) (Zaech & Baldegger, 2017; Amir & Pihie, 2012; Amanchukwu et al., 2015).

Assim sendo, a extensão completa do modelo proposto por Bass (1990) é composta por oito elementos formando uma espécie de diagrama, no qual os estilos de liderança podem ser mensurados dentre os estilos transacionais e transformacionais e sua respectiva eficácia. Bass e Bass (2009) discorrem que em pesquisas de diversas empresas e em mais de cinco continentes foi percebida uma hierarquia na eficácia do líder correlacionada às caraterísticas identificadas em seus modelo. Complementando, Robbins et al. (2010) apresentam um diagrama explicativo do modelo transformacional e transacional (Figura 2).

Figura 2 - Extensão total do modelo de liderança

Fonte: Robbins et al. (2010).

Robbins et al. (2010) e Bass e Bass (2009) analisam que o estilo *laissez-faire* é o mais passivo de todos e é altamente ineficaz, seguido da gestão por exceção passiva e gestão por exceção ativa que dependem do desempenho dos subordinados e o líder apenas age após o problema estar instaurado. Após isso, a gestão por recompensa contingente demonstra uma certa eficácia do líder, porém apenas dentro das últimas quatro caraterísticas transformacionais o líder consegue fazer com que seus subordinados transcendam e alcancem resultados acima do normal.

Embora o modelo completo seja formado pelos oito componentes dos três estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire),* as investigações e publicações das últimas duas décadas têm se voltado grandemente para as caraterísticas, comportamentos e efetividades dos líderes transformacionais (Batistič et al., 2017; Banks et al., 2016). Nesse sentido, Turano e Cavazotte (2016), em um estudo bibliométrico das publicações sobre liderança na revista *The Leadership Quarterly,* entre janeiro de 2008 até dezembro de 2013, identificaram a teoria transformacional e transacional da liderança como o *cluster* com maior número de publicações e citações no período, em especial, aos trabalhos ligados à investigação do comportamento e do impacto do líder transformacional.

Além disso, os resultados dos estudos da teoria da liderança transformacional demonstram empiricamente altos índices de validação entre esses estilos correlacionados a eficácia real do líder. Robbins et al. (2010, p. 376) complementam que a teoria de transformação "tem sido impressionantemente corroborada em diferentes níveis organizacionais e profissões" e Wang et al. (2011) corroboram dizendo que em uma meta-análise de 117 amostras independentes de mais de 113 estudos primários a liderança transformacional mostrou-se positivamente relacionada ao desempenho individual, à equipe e à organização .

Capítulo II - Comprometimento Organizacional

O estudo sobre comprometimento organizacional teve seu início por volta da década de 40, porém a produção científica intensificou-se a partir da década de 70, sendo que grande parte dessa produção foi elaborada por pesquisadores norte-americanos. Segundo Simon e Coltre (2012), o primeiro estudo existente sobre o tema foi incitado por Chester Barnard, em 1938, seguido por nomes como James March e Herbert Simon, em 1958, e Howard Becker, em 1960, os quais defendiam que a vinculação do trabalhador à organização é fortalecida quando esta atende às expectativas e necessidades de seu empregado. Complementarmente, Siqueira (2009) e Mercurio (2015) discorrem que as pesquisas sobre comprometimento organizacional tiveram grande impulso entre as décadas de 60, 70 e 90 nos Estados Unidos. Verifica-se então que os estudos e produção científica sobre o comprometimento são recentes se comparados a outros constructos como a liderança, porém têm sido o grande foco de análise e disseminação na atualidade.

O tema comprometimento organizacional é uma das vertentes dos estudos do comportamento organizacional e possui como atributo básico a diversidade de conceitos e modelos. Nesse contexto, Demo (2003) define que o comprometimento organizacional faz parte da disciplina de comportamento organizacional dentro do estudo de contratos psicológicos, os quais ocorrem entre o funcionário e sua instituição, como em toda disciplina das ciências sociais. Eslami e Gharakhani (2012) e Alhaji e Yusoff (2012) acrescentam que tal constructo possui como caraterística marcante a variabilidade de definições, modelos e medições. Sendo assim, percebe-se a existência de várias conceituações, focos, dimensionamentos e modelos construídos ao longo do tempo.

Em relação às definições do conceito de comprometimento e do comprometimento nas organizações, essas são encontradas desde a utilização do termo técnico usual e cotidiano até as diversificações dentre autores renomados.

Para Simon e Coltre (2012, p. 5), a palavra usual técnica para o termo comprometer é a expressão inglesa *commitment* tendo como significado a noção de “confiar; a de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar; e o significado de envolver, juntar, engajar”. Na língua portuguesa, os mesmos autores Simon e Coltre (2012, p.6) afirmam que comprometer pode significar “ obrigar-se por compromisso; envolver-se; expor algo a algum embaraço ou perigo”. Já no uso cotidiano, Ferreira (1999) define o termo comprometer como fazer assumir compromisso, obrigar por compromisso, implicar, envolver, dar como garantia, empenhar, assumir compromisso, responsabilidade, obrigar-se. Pode-se concluir que perpetra por todas essas definições da palavra comprometer a noção básica de envolvimento e assunção de responsabilidade e de compromisso.

No que se refere às definições encontradas em publicações sobre o constructo comprometimento organizacional, apresentam-se algumas das diversas abordagens existentes (Tabela 6).

Tabela 6 - Autores e conceitos sobre comprometimento organizacional

Referências	Conceito
Homans (1958)	Base calculista de comprometimento, em que este será tanto maior quanto menor for a percepção de mobilidade laboral do colaborador.
Becker (1960)	O comprometimento baseia-se numa noção de troca (teoria *side bets*), correspondendo ao custo reconhecido em alterar os comportamentos que são considerados como linhas constantes de atividade.
Kanter (1968)	Desejo de dispender energia em prol de uma organização, à qual se é leal.
Sheldon (1971)	Identificação positiva com a organização e intenção de trabalhar em prol dos objetivos por ela definidos.
Alutto, Hrebiniak, e Alonso (1973)	Falta de vontade em abandonar a organização, pela ponderação de possíveis aumentos no salário, da possibilidade de progressão na carreira e dos laços de amizade com os colegas de trabalho.
Porter et al. (1974)	Força de identificação e do envolvimento de um indivíduo a uma organização em particular.
Steers (1977)	Identificação e envolvimento com uma dada organização.
Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (1979)	Resultado do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização.
Wiener (1982)	Crença do colaborador em que está a assumir o comportamento "certo e moral", sendo os valores o conjunto de regras internalizadas que visam atingir os objetivos da organização.
Lee & Mowday (1987)	Resposta afetiva resultante da avaliação da situação laboral que cria um laço com a organização.
Bastos (1993)	Sentimento de auto responsabilidade que são percebidos como livremente escolhidos, públicos, irrevogáveis que ocorre em múltiplos grupos externos e internos a organização.
Pfeffer (1994)	Vontade do colaborador transmitir para o mercado uma imagem positiva da sua organização (ajudando aos processos de recrutamento).
Iverson e Buttigieg (1999)	Laço afetivo que representa o grau de lealdade sentida para com a organização.
Allen e Meyer (2000)	Laço psicológico que carateriza a ligação do indivíduo à organização e reduz a probabilidade de ele a abandonar.
Meyer e Herscovitch (2001)	Força que liga o indivíduo a um curso de ação, com relevância para um ou mais objetivos, enfatizando o curso de ação, mas descrevendo os objetivos finais.
Moraes, Godoi e Batista (2004)	Comprometido organizacional refere-se a quanto o funcionário se identifica e adere aos objetivos e aos valores da organização; ele é capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores
Medeiros, Albuquerque e Marques (2005)	Comprometimento organizacional ocorre quando funcionários "vestem a camisa" da empresa, assumem o seu trabalho como um desafio e lutam pelos melhores resultados organizacional.
Yilmaz (2008)	Comprometimento organizacional pode ser definido como a adoção dos objetivos da empresa, pelos seus funcionários, e o comprometimento dos mesmos com o atendimento destes objetivos por parte da organização.
Atmojo (2012)	O compromisso organizacional é definido como o grau em que o empregado se identifica com uma organização particular e seus objetivos e desejos para manter a adesão à organização.
Eslami e Gharakhani (2012)	Compromisso organizacional depende dos indivíduos e do valor que eles colocam nas ofertas organizacionais e refere-se ao grau que os funcionários estão dispostos a permanecer em uma

	organização.
Chang (2015)	É um comportamento organizacional dos funcionários estreitamente associado ao comparecimento, renúncia e desempenho dos funcionários para com a organização.
Yahaya e Ebrahim (2016)	Comprometimento está relacionado à orientação afetiva em relação à organização, ao reconhecimento do custo associado à saída da organização e à moralização para permanecer na organização.
Sultan (2017)	Comprometimento é definido em termos de atitudes e intenções de um empregado e refere-se a quanto os seus objetivos são semelhantes aos da organização, quanto estão ansiosos para exercer o esforço em nome da organização e quanto desejam manter sua relação com a organização.

Fonte: Elaboração própria.

Observando-se algumas das várias definições construídas desde o início dos estudos sobre o tema, verifica-se que alguns autores definiram o comprometimento do empregado para com a organização como um contrato psicológico, no qual os objetivos organizacionais são assimilados pelos colaboradores (Mobley et al., 1979; Allen & Meyer, 2000; Yilmaz, 2008; Chang, 2015). Contudo, percebe-se também a existência de acepções que demonstram maiores especificidades tais como afetividade, identificação, valores, moral e noção de troca (e.g. Homans, 1958; Becker, 1960; Kanter, 1968; Sheldon, 1971; Alutto et al., 1973; Porter et al., 1974; Steers, 1977; Wiener, 1982; Lee & Mowday, 1987; Bastos, 1993; Pfeffer, 1994; Iverson & Buttigieg, 1999; Meyer & Herscovitch, 2001; Moraes et al., 2004; Atmojo, 2012; Eslami & Gharakhani, 2012; Yahaya & Ebrahim, 2016; Sultan, 2017).

As especificidades das definições do comprometimento organizacional, observadas anteriormente, detêm relação com outra caraterística do constructo que são os diferentes enfoques, as dimensões ou componentes do comprometimento organizacional e os estudos unidimensionais e multidimensionais.

No que diz respeito ao foco de estudo do comprometimento, este tem sido pesquisado em três vertentes: comprometimento com a organização, a carreira e o sindicato. Bastos, Brandão e Pinho (1997) e Rowe et al. (2013) afirmam que o objeto de estudo deve ser considerado para a análise da vinculação existente do trabalhador com a instituição na qual atua e que focos como organização, sindicato e carreira devem ser vistos de maneira singular. Nesse sentido, cabe salientar que o estudo do comprometimento detém múltiplos focos, os quais devem ser considerados e delimitados no momento da pesquisa.

Em relação aos componente ou às chamadas dimensões que compõem o foco do comprometimento organizacional, existem várias denominações, porém é consensual que o estudo dessas bases relaciona-se em três vertentes fundamentais. Segundo Sultan (2017) e Cavalcante, Oliveira, Medeiros, Souza e Moreira Neto (2011), as dimensões atualmente estudadas baseiam-se nos enfoques afetivo, instrumental/calculativo e normativo. Medeiros et al. (2003) e Rua e Araújo (2013) ainda acrescentam que as dimensões foram tratadas de maneira unidimensional e multidimensional, ou seja, em separado ou como um conjunto de um todo.

A Tabela 7 apresenta os estudos unidimensionais dos três enfoques, conforme autores e estudos apresentados.

Tabela 7 - Estudos unidimensionais sobre comprometimento organizacional

Enfoque/Autores	Definições e Caraterísticas
Enfoque Instrumental Becker (1960)	- tendência do indivíduo permanecer na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída; - comprometimento também é chamado de side *bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais;
Enfoque Afetivo Mowday et al. (1979)	- enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo; - forte relação entre o indivíduo, baseado em uma identificação e envolvimento deste com a organização caraterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização. - elaboração e com a validação do *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ (instrumento de mensuração para o comprometimento afetivo)
Enfoque normativo Wiener (1982)	- internalização das pressões normativas organizacionais a fim de agir em conformidade com os objetivos da organização; - as pressões normativas são advindas das normas e regulamentos ou, ainda, uma missão forte e disseminada dentro dela.

Fonte: Elaboração própria a partir de Cavalcante et al. (2011), Simon e Coltre (2012) e Mercurio (2015).

Faz-se importante salientar que alguns estudos demonstraram existência de subdivisões em tais enfoques, como no caso da dimensão instrumental em que foram encontradas evidências de bases distintas de compromisso para a falta de alternativas de emprego e o sacrifício ou o custo percebido associado à saída do emprego (Gillet & Vandenberghe, 2014; Medeiros & Enders, 1998). O compromisso de permanecer com base na percepção da falta de alternativas disponíveis representa o compromisso por padrão (Becker, 1960), enquanto o sacrifício percebido baseia-se na vontade de manter as vantagens materiais de alguém (nível de salário, bônus, benefícios marginais, etc.).

Em meados do século XX, iniciaram-se os estudos com foco multidimensional, nos quais o comprometimento organizacional foi pesquisado tendo em vista a junção de vários componentes para explicação da permanência e do contrato psicológico entre o funcionário e organização. De acordo com Cavalcante et al. (2011), as pesquisas multidimensionais emergiram a partir da década de 50 devido a compreensão que mais de um enfoque unidimensional compunha a vinculação psicológica existente entre colaborador e empresa. Além disso, Rowe et al. (2013) discorrem que a análise de várias dimensões propicia uma maior previsibilidade da conduta do indivíduo, além de possibilitar o entendimento mais complexo de tal inter-relação (Medeiros et al., 2003). Dessa maneira, percebe-se que a abordagem multidimensional veio como resposta de uma evolução conceitual na busca de uma maior compreensão e assertividade do comportamento resultante do indivíduo mediante as vários componentes do comprometimento.

Dentro desse contexto, apresentam-se alguns estudos com foco multidimensional conforme Mercurio (2015), Cavalcante et al. (2011), Alhaji e Yusoff (2012) e Sarsur e Goulart (2013):

1) Kelman (1958): *compliance* ou instrumental (motivação por recompensas extrínsecas), *identification* (desejo de afiliação) e *internalization* (sintonia entre valores individuais e organizacionais);

2) Gouldner (1960): moral (similar ao normativo), calculativo (instrumental) e alienativo (baseado na coerção e repressão, encontrado em prisões).

3) Kanter (1968) e O'Reilly e Chatman (1986): coesão (fortalecimento do vínculo através de técnicas e cerimônias), continuação (demanda de sacrifícios pessoais dificultando a busca de alternativas de trabalho) e controle (normativo);

4) Salancik (1977): volição (apego às próprias ações livremente escolhidas do indivíduo por se sentir pessoalmente responsável pelo ato), reversibilidade (obrigação percebida de seguir com essas ações) e caráter público ou explícito do ato (os custos percebidos de continuar ou não continuar as ações devido a percepção de que outras pessoas);

5) Meyer e Allen (1991): afetivo (permanecem porque querem), instrumental (permanecem porque precisam) e normativo (sentem-se obrigados a permanecer);

6) Thevenet (1992): adesão (internalização dos valores da organização) e oportunidade (oferecimento de oportunidades de acordo com as expectativas);

7) Becker (1992): desejo de associação, congruência com os valores individuais e obtenção de recompensas ou evitar punições.

8) Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993): vínculo psicológico afetivo (lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer); vínculo de continuação, (custos de sair da organização) e vínculo moral (senso de dever, ou chamado, pelos objetivos, valores e missão da organização).

Tendo em vista os diversos modelos multidimensionais e unidimensionais desenvolvidos desde a década de 40, o que tem maior destaque e instrumento de medida mais difundido entre as pesquisas no Brasil e no exterior é o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Mercurio (2015, p. 394) afirma que a "estrutura de três componentes de Meyer e Allen (1991) é válida em vários contextos e descreve com precisão o fenômeno do compromisso**"**. Genari, Faccin e Macke (2013) e Alhaji e Yusoff (2012) complementam que John Meyer e Natalie Allen são citados como os estudiosos do comprometimento organizacional de maior importância da década de 1990.

, Portanto, verifica-se que há uma tendência atual para que os estudos sobre o comprometimento organizacional sejam baseados e fundamentados pela abordagem tridimensional.

A proeminência de tal modelo pode ser explicada pelo fato de ser a primeira a concentrar-se na elaboração de um instrumento de medida que pudesse se adequar a várias culturas e situações. Nesse sentido, Genari et al. (2013) e Peng et al. (2016) alegam que a investigação da operacionalização das doutrinas do comprometimento organizacional foi a grande contribuição do modelo tridimensional. Siqueira (2009) complementa que, em estudos realizados por Meyer, Allen e colaboradores, publicado no ano de 2002, foi constatada generalidade do modelo para diversas culturas a partir de 155 pesquisas que aplicaram em seus estudos algum dos componentes da abordagem.

O modelo de Meyer e Allen (1991) é composto por três dimensões, conforme se segue:

a) Afetivo (*affective commitment*): comprometimento como um apego a organização. Nesse tipo de comprometimento o indivíduo quer, deseja permanecer pois está emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização;
b) Instrumental (*continuance commitment*): o indivíduo sente necessidade de permanecer pois reconhece os custos associados a sua saída. Nesse comprometimento os empregados permanecem porque precisam.
c) Normativo (*normative commitmen*t): o indivíduo sente que deve permanecer pois possui um

sentimento de obrigação ou dever moral com a organização. Nesse comprometimento os empregados permanecem porque se sentem obrigados.

No tocante aos instrumentos de medição do tema comprometimento, Meyer e Allen construíram dois tipos de questionários que, segundo Peng et al. (2016), estas duas escalas detêm respectivamente 24 itens e outra reduzida com 18 itens, todas com formatação Likert, nos quais um terço destes referem-se ao comprometimento afetivo.

Delineado o escopo conceitual e bibliográfico dos temas base desta investigação, ficará para a próxima etapa a apresentação em contexto científico das relações existentes entre os dois constructos.

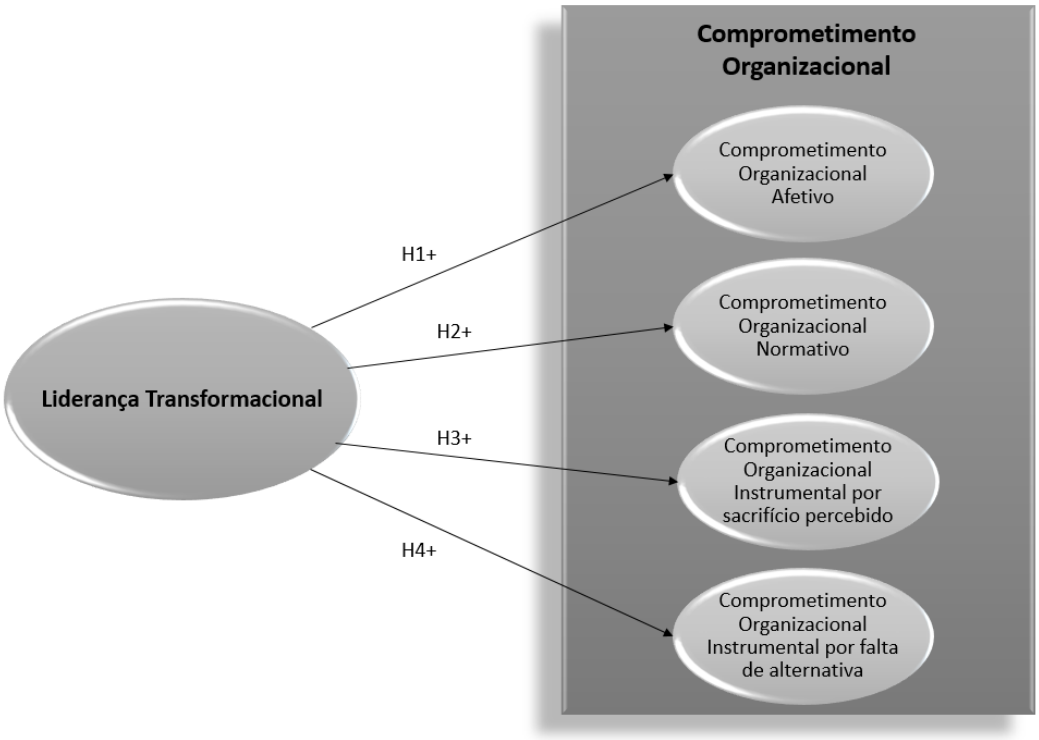
Capítulo III – Modelo, Objetivos e Hipóteses de Investigação

3.1 - Modelo de investigação

O modelo de investigação consubstancia a ligação entre o enquadramento teórico e o estudo empírico, o qual tem como sua principal função a apresentação simplificada da experimentação dos fenômenos que se pretendem estudar por meio de linguagem e formas.

A investigação desenvolvida pretende analisar a influência da liderança transformacional no comprometimento organizacional em suas diferentes dimensões.

Figura 3 - Modelo operacional de investigação



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o modelo apresentado na Figura 3, procurou-se identificar as relações existentes entre a liderança transformacional e as dimensões do comprometimento organizacional.

3.2 - Objetivos de investigação

Tendo em vista que o ambiente organizacional atual convive com uma realidade cada vez mais competitiva, no qual os meios de produção e as informações estão propalados e acessíveis a todos, o capital humano e o impacto da liderança no mesmo tornaram-se um grande diferencial para sobrevivência das organizações.

Neste sentido, o objetivo fundamental do presente estudo consubstancia-se na análise da influência da liderança transformacional no comprometimento organizacional.

Os objetivos específicos traduzem-se no seguinte:

a) Propor e testar um modelo que analise as relações existentes entre os referidos determinantes, a liderança transformacional e o comprometimento organizacional; e

b) Analisar o impacto da liderança transformacional nos diversos tipos de comprometimento organizacional encontrados na reitoria do IFTM.

3.3 – Derivação de hipóteses

Tendo em vista os conceitos desenvolvidos sobre liderança transformacional e comprometimento organizacional, será demonstrada nesta etapa da pesquisa a relação científica existente entre os dois temas. Para tal serão apresentadas uma visão geral dos estudos sobre liderança realizados no Brasil e o produzido no exterior, os estudos dos antecedentes do comprometimento organizacional e um comparativo das investigações nacionais e internacionais desse constructo, além de explicitar os resultados de pesquisas empíricas que objetivaram compreender o grau de dependência entre liderança transformacional e comprometimento organizacional.

Em relação à produção científica implementada no Brasil sobre o tema da liderança, essa apresenta um descompasso e lacunas se comparada a existente no exterior. Fonseca et al. (2015) realizaram um paralelo das caraterísticas entre investigações brasileiras publicadas entre 1996 e 2013 e o conteúdo internacional, conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Comparativo entre a produção científica brasileira e internacional sobre liderança

Caraterísticas	Estudos realizados e publicados no Exterior	Estudos realizados e publicados no Brasil
Objetos de estudo	- Vasta gama de estudos que investigam os estilos de liderança e seu real impacto em variáveis como desempenho, satisfação e comprometimento do liderado e resultados da equipe ou da organização; - temas como caraterísticas do líder, comportamentos gerenciais, efeito do contexto/situação, relação líder-liderado, antecedentes e consequentes da liderança;	- Poucos estudos sobre estilos de liderança e seus respectivos impactos no desempenho individual, grupal e organizacional; - temas como comportamentos gerenciais e abordagens sobre caraterísticas de liderança;
Método	- Levantamento de hipóteses para testagem de correlação existente entre liderança e outras variáveis;	- Poucos estudos hipotéticos de correlação de variáveis, no qual as investigações limitam-se a pesquisas exploratórias que buscam melhor entendimento do conhecimento do constructo;
Tipo de pesquisa	- baseada em pesquisas quantitativas, desde o início do século XX;	- aumento das pesquisas quantitativas no período estudado, porém produção é basicamente composta por pesquisas qualitativas;
Teorias de	- teorias da liderança carismática	- Poucos pesquisas baseadas nas

liderança mais estudadas na atualidade	e da transformacional/transacional	teorias da liderança carismática e da transformacional/transacional;

Fonte: Elaboração própria a partir de Fonseca et al. (2015).

Nesse sentido, percebe-se que é foco de estudo no exterior as pesquisas relacionadas à liderança transformacional e o impacto de estilos de liderança em variáveis como comprometimento organizacional utilizando-se testagem de hipóteses por meios quantitativos. Por outro lado, verifica-se que a falta de investigações aplicadas no Brasil com tais caraterísticas denota uma grande oportunidade de contribuição para o meio científico a verificação da correlação destes constructos em contexto brasileiro.

Outro ponto importante sobre a relação entre liderança transformacional e comprometimento organizacional está no estudo dos antecedentes do comprometimento organizacional.

Nesse sentido, Simon e Coltre (2012) apresentam resumo dos principais antecedentes do comprometimento organizacional e apontam, dentre 23 preditores elencados, três que se relacionam com liderança transformacional:

1) Relações do grupo com a liderança: comunicação eficaz, interdependência de atividades e ações, estima pelo líder, estilo participativo demonstram relação positiva com o comprometimento organizacional;
2) Gestão participativa e democrática: promoção do envolvimento dos liderados na gestão e demonstra relação positiva ao comprometimento do indivíduo para com a organização;
3) Organização clássica e moderna: organização clássica pautada em liderança tradicional apresentam baixo nível de comprometimento organizacional em detrimento ao ocorrido em organizações modernas e inovadoras.

Outros estudos sobre antecedentes do comprometimento organizacional também corroboram tal afirmação. Fischer, Dutra e Amorim (2009) balizam como chaves para o comprometimento do liderado a promoção de um clima de comunhão na equipe, no qual as pessoas sentem-se parte de uma comunidade que detenha forte ligações, programas que proporcionem contatos recorrentes dos membros da equipe, trabalho conjunto e mentoriamento. Além disso, Demo (2003) demonstra claramente essa ligação afirmando que a liderança transformacional é um dos antecedentes que mais impactam as dimensões normativas e afetivas do comprometimento organizacional.

Portanto, percebe-se que dentre os estudos dos antecedentes de liderança tem apresentado o líder transformacional como um dos influenciadores do comprometimento do liderado, visto que muitas investigações desses preditores assinalam as caraterísticas desse estilo de liderança.

Os estudo nacionais e internacionais referentes ao comprometimento organizacional também demonstram a busca da relação entre os constructos objeto de estudo do presente trabalho.

Nesse sentido, Medeiros et al. (2003), em sua investigação de análise das agendas de pesquisa, e Demo (2003), que analisou a produção brasileira e o nível do conhecimento sobre o comprometimento no trabalho, ponderaram o perfil preponderante dos estudos publicados no Brasil e no exterior (Tabela 9).

Tabela 9 - Comparação entre a produção científica brasileira e internacional sobre comprometimento

Caraterísticas	Perfil dos estudos nacionais	Perfil dos estudos internacionais
Dimensionalidade	- maioria unidimensional.	- maioria unidimensional.
Tipos de	- maioria dimensão afetiva;	- maioria dimensão afetiva.

dimensão estudadas		
Base	- organização.	- organização.
Tipos de antecedentes	- variáveis mais micro, tais como: fatores pessoais, o planejamento e o manejo adequados de atividades e a qualidade da liderança exercida pelos gerentes.	- variáveis mais micro, tais como: crescimento ocupacional proporcionado pela organização, a existência de políticas justas de gestão de pessoal e a imagem externa da organização.

Fonte: Elaboração própria a partir de Medeiros et al. (2003) e Demo (2003).

Além disso, Medeiros et al. (2003) e Demo (2003) afirmam a necessidade de investigações do comprometimento organizacional em nível multidimensional relacionando as diversas dimensões do comprometimento (afetiva, normativa e instrumental).

Diante dessa visão geral apresentada pelos autores, mais uma vez verifica-se a busca pela correlação de antecedentes, porém assim como demonstrado no quadro comparativo da liderança (Tabela 8), faltam estudos em âmbito brasileiro que relacionem o comprometimento com constructos micro como a liderança em nível multidimensional, corroborando a oportunidade de consecução da pesquisa proposta por este trabalho.

No que se refere a estudos empíricos, pode-se encontrar investigações tanto em contexto brasileiro quanto em outros países que buscaram verificar o grau de dependência entre as variáveis liderança transformacional e comprometimento organizacional.

Dentre as publicações realizadas em contexto brasileiro, pode ser citada a investigação de Marques, Medeiros, França e Ribeiro (2007) intitulada “Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional: uma aplicação do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* no Brasil” e o estudo de Maciel e Nascimento (2013) denominado como “Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre Liderança Transformacional e Comprometimento Organizacional”:

a) Marques et al. (2007) verificaram as dimensões que caraterizam as lideranças transacionais e transformacionais, as dimensões do comprometimento organizacional e a relação existente entre esses dois constructos por meio de pesquisa feita em 84 lojas de cinco shopping centers no qual foram aplicados questionários para 236 respondentes sendo 84 proprietários/gerentes das lojas e 152 vendedores. Os resultados de tal investigação demonstraram que existe influência das dimensões dos estilos de liderança transacional e transformacional confirmadas com o comprometimento organizacional dos liderados.
b) Maciel e Nascimento (2013) examinaram a intensidade de ocorrência das dimensões da liderança transformacional categorizando-a de forma crescente por desorientação, subliderança e conversão e, posteriormente, a relação existente destes com o comprometimento organizacional. O estudo foi realizado em oito empresas do setor de serviços, contabilizando um total de 331 questionários analisados, o qual demonstrou que existe relação positiva entre os constructos liderança transformacional e o comprometimento organizacional.

Para as investigações internacionais, encontra-se uma gama bem maior de estudos que relacionam os temas em questão. Nesse sentido, são apresentadas na Tabela 10 algumas pesquisas recentes encontradas em diferentes países.

Tabela 10 - Estudos estrangeiros que relacionaram as variáveis liderança transformacional e comprometimento

Autores	Título	Objetivo e variáveis de estudo	Contexto e país aplicação pesquisa	Resultados
Gao e Bai (2011)	*The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business*	Analisar o comportamento de liderança transformacional dos proprietários de empresas familiares chinesas e sua influência no compromisso dos funcionários.	Amostra de 186 empresas familiares da China.	Verificou-se alto nível do estilo transformacional e aumento e permanência do comprometimento organizacional pelos funcionários familiares.
Cemaloğlu, Sezgin e Kılınç (2012)	*Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment*	Comprovar da influência da liderança transformacional no comprometimento organizacional tendo como moderador as caraterísticas do ambiente de trabalho.	Amostra 237 professores do ensino primário empregados em Ankara (Turquia) participaram do estudo.	As pontuações de comprometimento dos professores foram o maior compromisso de continuidade. Houve relações significativas entre estilos de liderança transacional e de liderança transacional e compromisso organizacional dos professores.
Dunn, Dastoor e Sims (2012)	*Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective*	Averiguar o impacto que o líder transformador provoca no compromisso organizacional dos subordinados de uma empresa de pesquisa e desenvolvimento nos EUA e em Israel.	Amostra composta 474 funcionários de uma organização multinacional de pesquisa e desenvolvimento com sede nos EUA. 332 dos respondentes eram funcionários dos EUA e 142 da filial em Israel.	Foi comprovada a relação entre liderança transformacional e as dimensões afetiva e normativa do comprometimento organizacional, porém a dimensão instrumental não. Os resultados foram estatisticamente similares entre funcionários israelenses e norte americanos
Gillet e Vandenberghe (2014)	*Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics*	Investigar a influência da liderança transformacional no comprometimento organizacional tendo como moderador a satisfação no trabalho.	Amostra de 488 funcionários de diversas empresas francesas.	Verificaram relações entre a liderança transformacional e quatro componentes do compromisso organizacional
Naveen e Haranath (2015)	*The effects of transformational leadership on organizational*	Examinar os efeitos da liderança transformacional no compromisso	Amostra de 292 profissionais da área de tecnologia da informação da	Comprovado estatisticamente a relação positiva entre liderança transformacional e

	commitment in India's information technology industry.	organizacional por meio da relação das dimensões dos dois constructos formando assim 15 hipóteses para testagem para correlação.	Índia.	compromisso organizacional na testagem de correlação.

Fonte: Elaboração própria a partir de Gao e Bai (2011), Cemaloğlu et al. (2012), Dunn et al. (2012), Gillet e Vandenberghe (2014) e Naveen e Haranath (2015).

Portanto, considerando todo o escopo científico exposto por meio de estudos e análises sobre liderança, comprometimento organizacional e seus antecedentes e, por fim, a apresentação de vários estudos realizados no Brasil e no mundo evidenciando a dependência entre as variáveis a serem investigadas, a proposta da presente pesquisa demonstra coerência científica, além de atender a demandas existentes na produção brasileira referentes aos constructos de liderança transformacional e comprometimento organizacional.

Pretende-se analisar a infuência da liderança transformacional no comprometimento organizacional, derivando, pelo supra fundamentado, as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A liderança transformacional influencia positivamente o comprometimento organizacional afetivo.

H2: A liderança transformacional influencia positivamente o comprometimento organizacional normativo.

H3: A liderança transformacional influencia positivamente o comprometimento organizacional instrumental por sacrifício percebido.

H4: A liderança transformacional influencia positivamente o comprometimento organizacional instrumental por falta de alternativas.

Parte II – Investigação Empírica

Capítulo IV – Metodologia de Investigação

4.1 – Introdução

Após delimitação do quadro teórico e das hipóteses de investigação, o próximo passo a ser descrito será a metodologia empregada para a consecução de uma pesquisa que seguramente possa responder aos objetivos propostos nesta dissertação. Buscar-se-á perceber o impacto que a liderança transformacional causa no comportamento dos colaboradores de uma instituição relacionado a aspectos de compromisso com a organização.

4.2 – Metodologia

Os métodos utilizados para esta pesquisa são de caráter transversal com coleta de dados realizada em um período de tempo determinado e pesquisa descritiva com a utilização de questionários para levantamento das informações. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva tem o objetivo verificar as relações e causas entre variáveis, nas quais o pesquisador não interfere nos dados observados, sendo seu papel o registro e a descrição dos fatos, além de envolver a padronização de técnicas para levantamento de dados. Sendo assim, o foco do presente estudo está na escrituração da realidade existente de uma população específica e observação propiciadas pela utilização de questionários validados cientificamente para levantamento de informações sobre a variável independe e sua interferência na variável dependente.

Para verificação do problema de investigação, será utilizada a abordagem quantitativa que tratará estatisticamente os dados coletados por meio dos questionários. Para Prodanov e de Freitas (2013, p. 70), a abordagem quantitativa é empregada em pesquisas descritivas "principalmente quando buscam a relação causa-efeito entre fenômenos e também pela facilidade de poder descrever a complexidade de determinada hipótese ou de um problema". Nesse sentido, no presente estudo, o tratamento quantificável que os dados receberão terão essa perspectiva de verificação objetiva de hipóteses tendo como base a teoria cientifica.

4.3 - Instrumento de medida e processo para a colheita de dados

Para os procedimentos técnicos da pesquisa o delineamento (*design*) da coleta de dados será realizado por meio de levantamento (*survey*) com utilização de instrumento por questionário. Segundo Gil (2002), os levantamentos por amostragem desfrutam hoje de grande popularidade entre os pesquisadores sociais, a ponto de muitas pessoas chegarem mesmo a considerar pesquisa e levantamento social a mesma coisa.

Como todo procedimento técnico, o questionário é um dos muitos tipos de pesquisa social e detém suas vantagens e suas desvantagens. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), as principais vantagens do levantamento são o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez, quantificação. Algumas das principais limitações dos levantamentos são: ênfase nos aspectos perspectivos; pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais; limitada apreensão do processo de mudança (Prodanov & Freitas, 2013). Sendo assim, mesmo detendo algumas desvantagens técnicas, o levantamento (*survey*) é o que melhor se encaixa aos objetivos proposto deste trabalho.

Para tanto, os questionários foram aplicados em meio digital por meio do software de questionários e pesquisas online *SurveyMonkey* enviado a todos os 147 servidores em exercício na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro. Conseguiu-se 127 respostas válidas, totalizando uma amostra de 86,39% da população investigada, em um período de 3 semanas para aplicação dos questionários.

Antes da divulgação do questionário e coleta de dados efetiva, foi disponibilizado para um grupo de quatro pessoas um questionário piloto para verificação de possíveis erros, informações obscuras ou problemas de entendimento que poderiam prejudicar o levantamento correto das informações.

4.4 - Estrutura do inquérito por questionário

O questionário (ver Apêndice I) é composto por três blocos de questões fechadas, utilizando a escala de 5 pontos de Likert para o segundo e terceiro blocos, sendo todas de caráter obrigatório.

O primeiro bloco é composto por sete questões e destinam-se a recolher informações socioprofissionais da amostra, a saber: função, gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na instituição e ocupação de cargo de direção ou função gratificada. O segundo bloco é composto por 28 questões que objetivaram analisar o estilo de liderança transformacional. Por fim, o terceiro bloco possui 19 questões que permitem avaliar o constructo comprometimento organizacional.

A seguir será operacionalizado o modelo teórico proposto, no qual serão analisadas as caraterísticas de cada variável e apresentados os itens usados para medir cada dimensão, bem como a sua fonte bibliográfica.

4.5 - Operacionalização e medida das variáveis

A elaboração do modelo conceitual de investigação sugerido implica o desenvolvimento de dimensões para cada um dos constructos. O modelo, apresentado no capítulo 3, secção 3.1, contempla dois constructos os quais serão operacionalizados na presente análise: “liderança transformacional” e “comprometimento organizacional”.

4.5.1 - Liderança transformacional

O estilo de liderança transformacional tem sido estudado desde a época de sua criação em meados do século XX, porém desde o início deste século tem feito parte de um grande escopo de estudos científicos empíricos (Calaça & Vizeu, 2014; Dionne et al., 2014; Zaech & Baldegger, 2017) e está intimamente ligada vários componentes relacionados ao desempenho individual e organizacional em todas as instituições públicas ou privadas do mundo inteiro (Ölçer, 2015; Mamman, Kamoche & Bakuwa, 2012).

Segundo Amanchukwu et al. (2015), a liderança transformacional é um processo no qual líderes e seguidores se ajudam mutuamente a avançar para um nível mais elevado de moral e motivação, no qual as qualidades dos líderes, juntamente com o engajamento do seguidor, levam à liderança efetiva. Para atender as necessidades de desenvolvimento dos líderes de hoje, que enfrentam um desafio e o ambiente em constante mudança, o desenvolvimento de

comportamentos de liderança transformacional deve ser visto como altamente benéfico (Abrell, Rowold, Weibler, & Moenninghoff, 2011).

Conforme já visto, o estudo da liderança transformacional surgiu com Burns que caraterizou tal estilo como aquele em que propicia aos seus liderados a noção de que valores organizacionais comuns sobrepõe-se aos objetivos individuais, agindo diretamente no comportamento e no comprometimento dos seguidores (Burns, 1978) e, posteriormente, foi operacionalizado por Bass (1985).

Para avaliação da liderança transformacional, recorreu-se a um instrumento descrito no estudo de Podsakoff et al. (1990), previamente utilizado e adaptado para a língua portuguesa por Rezende (2010). A escala de Podsakoff et al. (1990) é constituída de sete itens: três para fornecer um modelo apropriado, cinco para identificar e articular uma visão, quatro para promover a aceitação de objetivos do grupo, três para expetativas de desempenho elevado, quatro para promover apoio individualizado, quatro para estimulação intelectual e cinco para recompensa contingencial.

Para medir cada um dos itens, foi utilizada a escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

a) Identificar e articular uma visão

A dimensão articulação de uma visão carateriza-se pela construção de um futuro ou alvo para o liderado, para um time de trabalho, departamento ou para a organização como um todo. Essa articulação ocorre principalmente via comunicação.

Tabela 11 - Escala para a dimensão Identificar e articular uma visão

Autores	Variáveis
Podsakoff et al. (1990)	LT_12 - Tem um entendimento claro a respeito de "para onde nós vamos" LT_20 - É capaz de envolver os outros nos seus ideais LT_18 - Influencia os outros com os seus planos para o futuro LT_24 - Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização. LT_4 - Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessando do futuro (*)

b) Fornecer um modelo apropriado

O provimento de um modelo apropriado de papel vai além das práticas discursivas ou comunicativas do líder, pois reflete-se no exercício das atividades do líder e mais amplamente no modo como ele desempenha seu papel social definido na estrutura organizacional .

Tabela 12 - Escala para a dimensão Fornecer um modelo apropriado

Autores	Variáveis
Podsakoff et al. (1990)	LT_8 - Procura ser um bom modelo a ser seguido LT_26 - Lidera pelo exemplo LT_5 - Mais que dizer, lidera pelo fazer

c) Promover a aceitação de objetivos do grupo:

A promoção da aceitação dos objetivos de grupo significa realizar atividades que encorajem grupos sociais intraorganizacionais a portarem-se efetivamente como times de trabalho, com objetivos comuns, e não apenas como microcoletividades de indivíduos agrupados aleatoriamente.

Tabela 13 - Escala para a dimensão Promover a aceitação de objetivos do grupo

Autores	Variáveis
Podsakoff et al. (1990)	LT_16 - Encoraja a colaboração entre grupos de trabalho LT_22 - Incentiva os colaboradores a serem parte de uma equipa LT_25 - Envolve o grupo a trabalhar por um objectivo comum LT_28 - Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores

d) Criar expetativas de desempenho elevado

A dimensão expetativas de alto desempenho é definida como a insistência pela realização dos objetivos mais ousados, o que ocorre via definição de um padrão de comportamento esperado, que é comunicado pelo líder aos liderados.

Tabela 14 - Escala para a dimensão Criar expetativas de desempenho elevado

Autores	Variáveis
Podsakoff et al. (1990)	LT_14 - Não se contenta em ser o segundo melhor LT_1 - Mostra a todos que espera muito de nós LT_10 - Insiste somente no melhor desempenho

e) Promover apoio individualizado

O suporte individualizado reflete-se no interesse do líder pelo liderado, particularmente por suas necessidades e sentimentos.

Tabela 15 - Escala para a dimensão Promover apoio individualizado

Autores	Variáveis
Podsakoff et al. (1990)	LT_6 - Demostra respeito pelos sentimentos dos outros LT_9 - Comporta-se de maneira atenciosa com respeito as necessidades pessoais dos colaboradores LT_3 - Age, independentemente dos interesses dos outros LT_11 - Trata os outros sem considerar os seus sentimentos

f) Estimulação intelectual

O estímulo intelectual surge por meio das atividades do líder que fazem com que seus seguidores consigam pensar de novas maneiras sobre os problemas organizacionais .

Tabela 16 - Escala para a dimensão Estimulação intelectual

Autores	Variáveis
Podsakoff et al. (1990)	LT_19 - Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas. LT_23 - Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas LT_21 - Questiona de forma a fazer os outros pensarem LT_27 - Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho

g) Recompensa contingencial

A recompensa contingencial relaciona-se ao fornecimento de recompensa e reconhecimento quando os objetivos são alcançados. A determinação das metas e a distribuição das recompensas, quando elas são atingidas, devem resultar em seguidores que apresentam níveis desejados de desempenho.

Tabela 17 - Escala para a dimensão Recompensa contingencial

Autores	Variáveis
Podsakoff et al. (1990)	LT_15 - Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho LT_2 - Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho LT_7 - Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho LT_13 - Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média LT_17 - Não valoriza frequentemente o bom desempenho

4.5.2 - Comprometimento organizacional

O constructo Comprometimento Organizacional é observável desde a década de 40 (Simon & Coltre, 2012) e refere-se aos estudos do comportamento dos colaboradores junto à organização no sentido de quanto e como se dá o esforço e a continuidade da relação dos empregados e a empresa em que trabalham (Atmojo, 2012; Yahaya & Ebrahim, 2016; Sultan, 2017).

Dentre os vários enfoques e dimensões estudados, a maioria dos estudos dá-se em contexto organizacional e contempla a multidimensionalidade do constructo com investigações de várias dimensões para explicar o grau de comprometimento do empregado para com sua organização (Alhaji & Yusoff, 2012; Sarsur & Goulart, 2013).

Para o levantamento deste constructo foi utilizado *Modelo dos Três Componentes* de Meyer e Allen (1991), validado para a língua portuguesa nos estudos de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

Meyer e Allen (1997) propõem a utilização de três escalas que permitem a medição das componentes afetiva, calculativa e normativa do comprometimento organizacional. Considerando o comprometimento como um constructo multidimensional, cada uma das suas três componentes (afetiva, instrumental/calculativa e normativa) pode ser medida por meio de uma escala específica.

Na última versão proposta pelos autores anteriormente referidos, as escalas foram revistas passando a ser constituídas por 6 variáveis para a componente afetiva, 7 variáveis para a componente calculativa e 6 variáveis para a componente normativa. As questões 2, 5, 7 e 15 do questionário relativo ao comprometimento têm conotação invertida. A Escala de Comprometimento Normativo foi profundamente revista e alterada, tendo sido proposta uma nova formulação das variáveis. As três subescalas, na versão revista, apresentam uma consistência interna aceitável. Meyer e Allen (1997, p. 118-119) apuraram os seguintes valores de coeficientes *Alpha de Cronbach*: 0,85 para a escala afetiva, 0,79 para a instrumental e 0,73 para a normativa (muito bom para a primeira escala e bom para as restantes).

a) Comprometimento Afetivo

A dimensão do Comprometimento afetivo resulta de um vínculo afetivo em relação à organização, com o sujeito identificando-se e envolvendo-se com ela. Nessa situação, o empregado permanece na organização porque quer.

Tabela 18 - Escala para a dimensão Comprometimento Afetivo

Autores	Variáveis
Meyer e Allen (1997)	CO_15 - Não me sinto como fazendo parte desta organização CO_2 - Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização CO_7 - Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta organização CO_6 - Esta organização tem um grande significado pessoal para mim. CO_9 - Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus CO_11 - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização

b) Comprometimento Normativo

Esse tipo de comprometimento reflete um sentimento de obrigação do sujeito em permanecer na organização. Esse vínculo constitui-se em um conjunto de pensamentos, nos quais são reconhecidos obrigações e deveres morais para com a organização e que são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se desligar da mesma.

Tabela 19 - Escala para a dimensão Comprometimento Normativo

Autores	Variáveis
Meyer e Allen (1997)	CO_5 - Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente. CO_10 - Esta organização merece a minha lealdade. CO_18 - Sinto que tenho um grande dever para com esta organização . CO_8 - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento. CO_12 - Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora. CO_4 - Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

c) Comprometimento Instrumental

A dimensão instrumental relaciona-se ao compromisso do empregado que decorre do reconhecimento dos custos em deixar a organização (intrínsecos e extrínsecos). Refere-se a uma situação onde os sujeitos permanecem porque precisam.

Tabela 20 - Escala para a dimensão Comprometimento Instrumental

Autores	Variáveis
Meyer e Allen (1997)	CO_19 - Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. CO_16 - Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. CO_17 - Muito da minha vida iria ser afetado se decidisse sair desta organização neste momento. CO_13 - Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui. CO_3 - Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse. CO_14 - Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. CO_1 - Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.

Para medir cada um dos itens, foi utilizada a escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

4.6 - Caraterização do ambiente organizacional

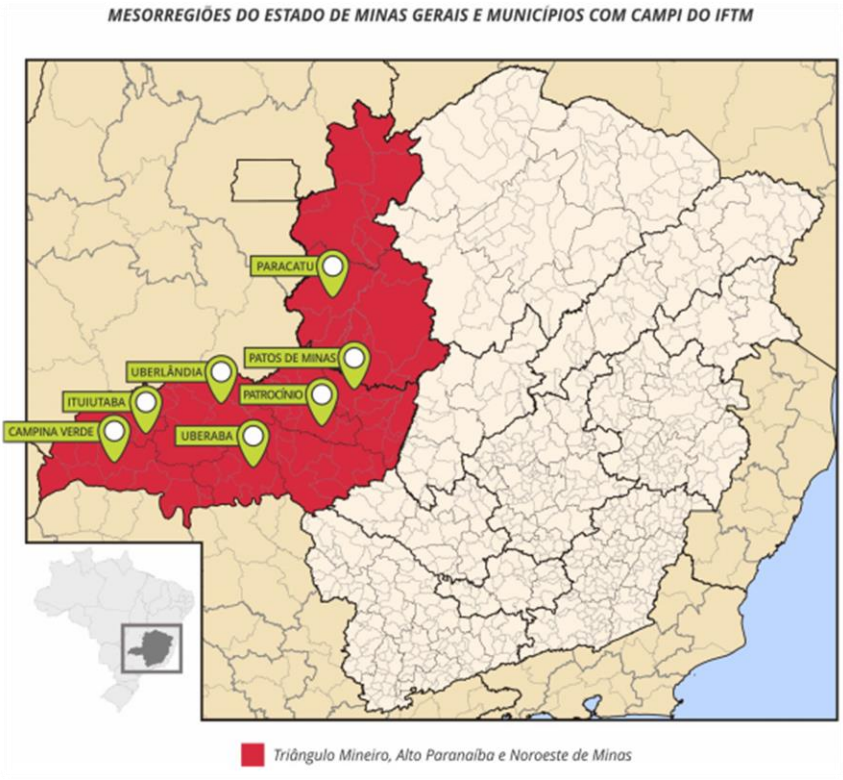
Por fim, faz-se necessária a apresentação do ambiente organizacional no qual serão realizadas as pesquisas e onde encontra-se a população-alvo.

O órgão onde serão levantadas as informações para aplicação da pesquisa será a Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM).

O IFTM é uma instituição pública federal de ensino brasileira que tem como finalidade a oferta gratuita de educação em nível médio, técnico, superior e pós-graduação *lato sensu* e *strictu senso* por meio do ensino, pesquisa e extensão (IFTM, 2016).

Para alcance de sua finalidade, a estrutura organizacional detém oito *campi* e uma Reitoria distribuídos fisicamente nas macrorregiões indicadas, conforme Figura 4, cobrindo uma região de 90.540,60 Km2, com uma população residente de 2.092.131 de habitantes, conforme dados do Sistema IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de Recuperação Automática (IBGE, 2016).

Figura 4 - Macrorregiões do Estado de Minas Gerais e Municípios dos *Campi* do IFTM

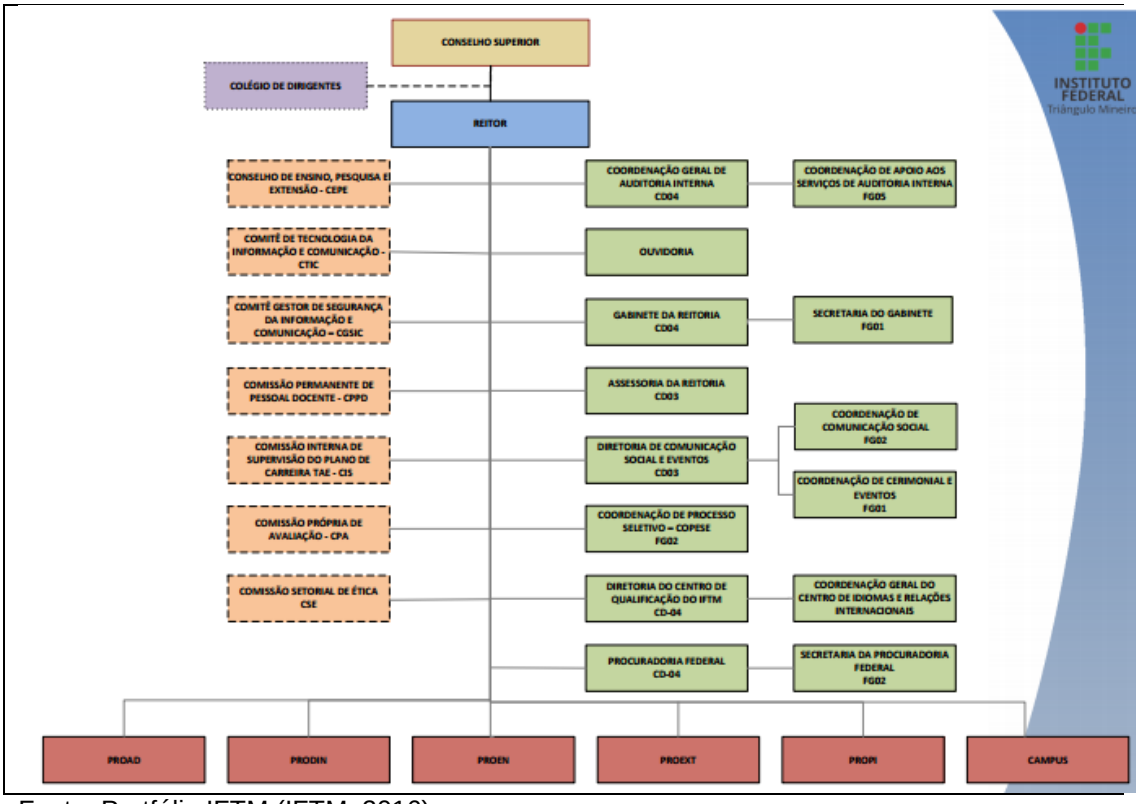


Fonte: Portfólio IFTM (IFTM, 2016).

Os *campi* que fazem parte da estrutura organizacional do IFTM são: Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia, Uberlândia Centro, os *campi* Avançados Uberaba Parque Tecnológico e Campina Verde, além da Reitoria.

A Reitoria, localizada na cidade mineira de Uberaba, é responsável pela centralização das ações macro de planejamento, gestão, controle de recursos e diversas atividades de apoio aos *campi* referentes ao ensino, pesquisa e extensão. Para tanto, a estrutura organizacional desta dispõe de uma arcabouço administrativo que pode ser dividido em assessoria de gabinete e Pró-reitoras de Administração (PROAD), de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), de Ensino (PROEN), de Extensão (PROEXT) e de Pesquisa (PROPI), conforme Figura 5.

Figura 5 - Organograma Reitoria IFTM



Fonte: Portfólio IFTM (IFTM, 2016).

Sendo assim, conclui-se que as funções pertinentes à população ora estudada baseiam-se em área meio caraterizando trabalho centrado no planejamento, organização, direção e controle das diversas atividades de apoio aos *campi*.

Diante do exposto, o presente trabalho partindo de uma análise da revisão teórica dos constructos a serem analisados e o levantamento de um prévio entendimento do contexto organizacional e populacional da amostra que cercarão a pesquisa, aplicará empiricamente instrumentos validados cientificamente. Logo, por meio de questionários obter-se-ão dados quantitativos que concessionarão por fim a verificação de hipóteses em uma realidade e, assim, a validação do conhecimento.

4.7- População e amostra

A população corresponde à totalidade dos indivíduos que possuem efetivo exercício na Reitoria do IFTM, detendo alguma função específica ligada a algum dos setores que a compõe .

A população alvo para este estudo está estimada em 147 servidores sendo 20 da carreira de Professor do Ensino, Básico, Técnico e Tecnológico e 127 da carreira de técnicos administrativos em educação, todos atuando na Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro. Destes, responderam ao questionário 127 servidores dentre as duas carreias, concessionando 127 questionários validados tendo em vista que não ocorreram irregularidades e problemas de questões não respondidas.

Sendo assim, a amostra apresenta um nível de confiança de 95% e um erro de amostra associado aos resultados de 5%. As taxas de resposta da população e da amostra foram, respectivamente, de 86,39% e 100,00%.

Capítulo V - Análise e Apresentação dos Resultados

5.1 – Introdução

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos por meio da pesquisa aplicada à amostra estudada na tentativa de responder o questionamento base desta dissertação. Além de buscar perceber qual o efeito do estilo de liderança transformacional no comportamento dos servidores de uma instituição de ensino federal brasileira, no intuito de produzir conhecimento científico e de ponderar questões e ações de gestão no ambiente organizacional em que ocorre a investigação.

Para a consecução dos objetivos propostos, serão realizados dois tipos de análises estatísticas: estatística descritiva e estatística descritiva inferencial ou dedutiva. A primeira procura sintetizar e representar de forma compreensível a informação contida num conjunto de dados; a segunda tem um objetivo mais ambicioso, recorrendo a métodos e técnicas mais sofisticadas (Fonseca et al. 2015; Creswell, 2012) . Com base na amostra obtida, também serão apresentadas informações sóciodemográficas dos sujeitos descrevendo, deste modo, o perfil das caraterísticas da amostra populacional .

Os dados foram tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa, com o auxílio dos softwares estatísticos SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 22 para Windows, e SmartPLS 2.0 M3 para análise de equações estruturais, utilizando-se o método de mínimos quadrados parciais (PLS). Tais programas estatísticos possibilitam, respectivamente, a utilização de dados em diversos formatos para gerar relatórios, calcular estatísticas descritivas, conduzir análises estatísticas complexas e elaborar gráficos (Hall, Neves, & Pereira, 2011) e a segunda especificamente para análises de correlação e regressões múltiplas (Ringle, Silva & Bido, 2014).

5.2 - Análise descritiva

Algumas questões podem exigir a descrição das tendências nos dados, de tal modo o pesquisador usa análise descritiva como medida de tendência central, disseminação dos escores e classificação relativa das pontuações.

Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registados, analisados, classificados e interpretados, observando variáveis para as quais existem dados incomuns. Estes fatos podem fornecer a primeira revisão dos resultados do estudo e a uma visão global das respostas de todos os participantes às medidas de resultado (Prodanov & Freitas, 2013).

5.2.1 - Caraterização socioprofissional

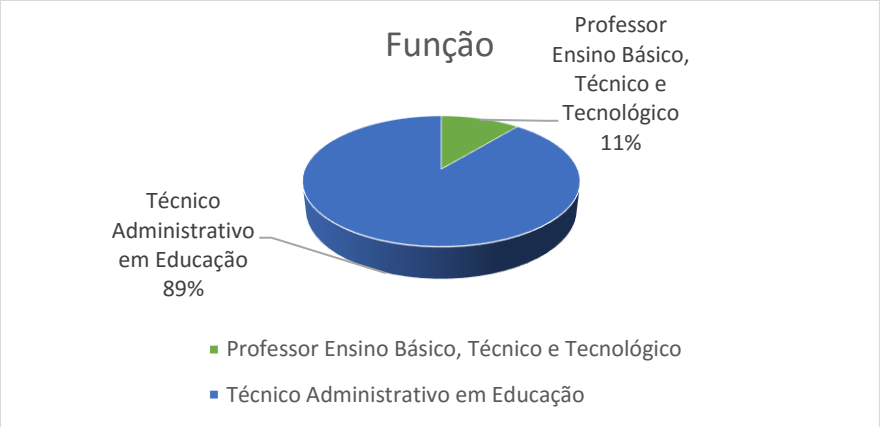
Após aplicação dos questionários a uma população total de 147 servidores lotados na Reitoria do IFTM, dentre eles Professores da Educação Básica, Técnica e Tecnológica e Técnicos Administrativos em Educação, o total de respostas válidas foram 127, representando 86,4% da totalidade da população estudada.

A amostra final apresenta as seguintes caraterísticas:

Tabela 21 - Distribuição da frequência por função

Função	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Técnico Administrativo em Educação	113	89,0	89,0
Professor Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	14	11,0	100,0
Total	127	100,0	

Figura 6 - Distribuição percentual por função

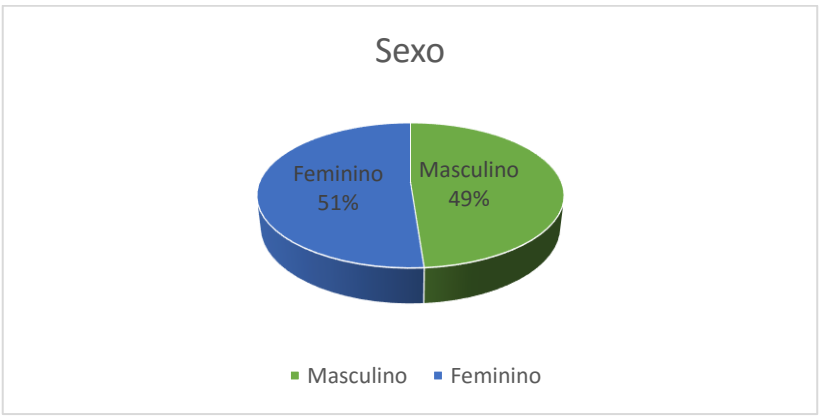


A maioria dos respondentes da pesquisa foram servidores da carreira de técnicos administrativos em educação, assumindo 89% (113 pessoas) do total de respondentes, e 11% (14 pessoas) da carreira de professor do ensino básico, técnico e tecnológico (ver Tabela 21 e Figura 6).

Tabela 22 - Distribuição da frequência por sexo

Sexo	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Feminino	65	51,2	51,2
Masculino	62	48,8	100,0
Total	127	100,0	

Figura 7 - Distribuição percentual por sexo

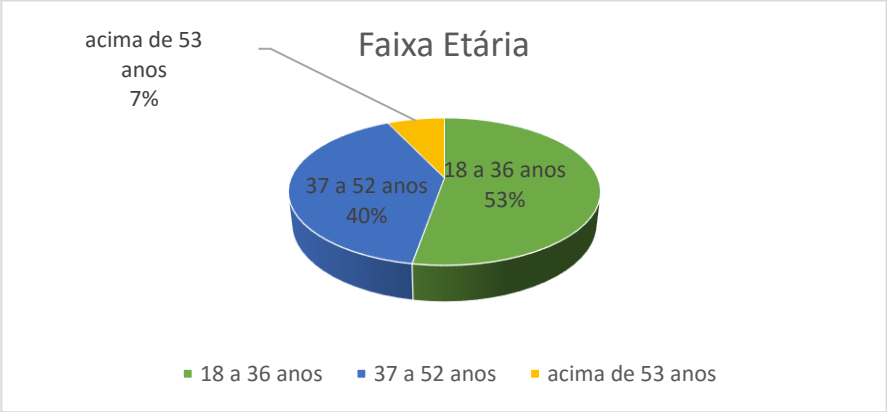


Em relação ao sexo, pode-se perceber uma certa igualdade da distribuição dos gêneros tendo em vista que participaram da amostra 51% (65 pessoas) do sexo feminino e 49% (62 pessoas) do sexo masculino (Tabela 22 e Figura 7).

Tabela 23 - Distribuição da frequência por faixa etária

Faixa Etária	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
18 a 36 anos	67	52,8	52,8
37 a 52 anos	51	40,2	92,9
acima de 53 anos	9	7,1	100,0
Total	127	100,0	

Figura 8 - Distribuição percentual por faixa etária

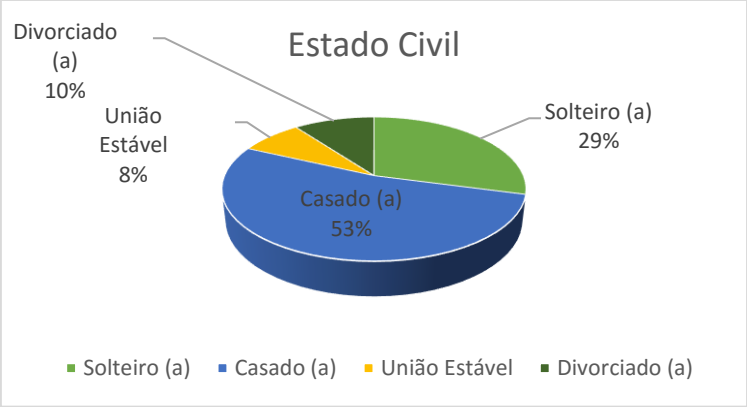


Quanto à faixa etária, os dados demonstram um rejuvenescimento do quadro de servidores na Reitoria do IFTM. Pode-se observar que 53% (67 pessoas) da amostra tinha entre 18 a 36 anos, cerca de 40% (51 pessoas) tinham de 37 a 52 anos e 7% (9 pessoas) estavam acima de 53 anos (Tabela 23 e Figura 8).

Tabela 24 - Distribuição da frequência por estado civil

Estado Civil	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Casado (a)	67	52,8	52,8
Solteiro (a)	37	29,1	81,9
Divorciado (a)	13	10,2	92,1
União Estável	10	7,9	100,0
Total	127	100,0	

Figura 9 - Distribuição percentual por estado civil

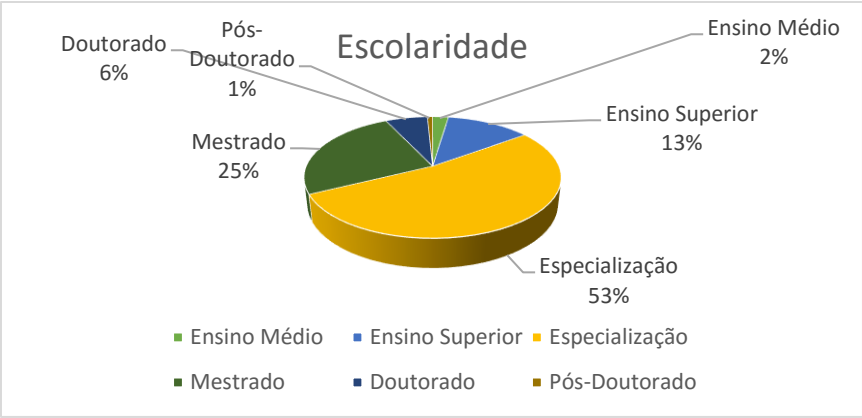


No que diz respeito ao estado civil da amostra estudada, mais da metade, 53% são casadas (67 pessoas); 29%, solteiras (37 pessoas); 10%, divorciadas (13 pessoas); e 8% mantêm união estável (10 pessoas) (Tabela 24 e Figura 9).

Tabela 25 - Distribuição da frequência por escolaridade

Escolaridade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Especialização	67	52,8	52,8
Mestrado	32	25,2	78,0
Ensino Superior	16	12,6	90,6
Doutorado	8	6,3	96,9
Ensino Médio	3	2,4	99,3
Pós-Doutorado	1	0,8	100,0
Total	127	100,0	

Figura 10 - Distribuição percentual por escolaridade

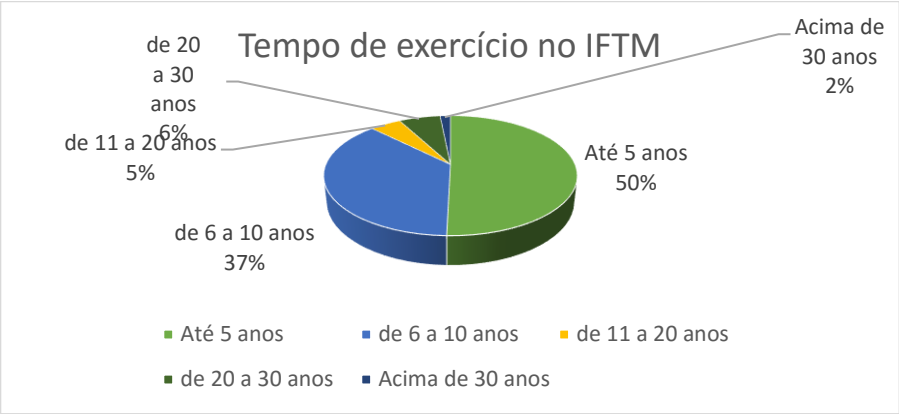


Em relação a escolaridade, a maioria dos servidores da Reitoria do IFTM da amostra (53%, 67 pessoas) possuem especialização; 25%, mestrado (32 pessoas); 12% (16 pessoas), ensino superior; 6% (8 pessoas), doutorado; 2% (3 pessoas), ensino médio; e 1% (1 pessoa), pós-doutorado. Este fato demonstra que mais de 96% dos respondentes são pós-graduados (Tabela 25 e Figura 10).

Tabela 26 - Distribuição da frequência por tempo de exercício no IFTM

Tempo de exercício no IFTM	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Até 5 anos	64	50,4	50,4
de 6 a 10 anos	47	37,0	87,4
de 11 a 20 anos	6	4,7	92,1
de 20 a 30 anos	8	6,3	98,4
Acima de 30 anos	2	1,6	100,0
Total	127	100,0	

Figura 11 - Distribuição percentual por tempo de exercício no IFTM

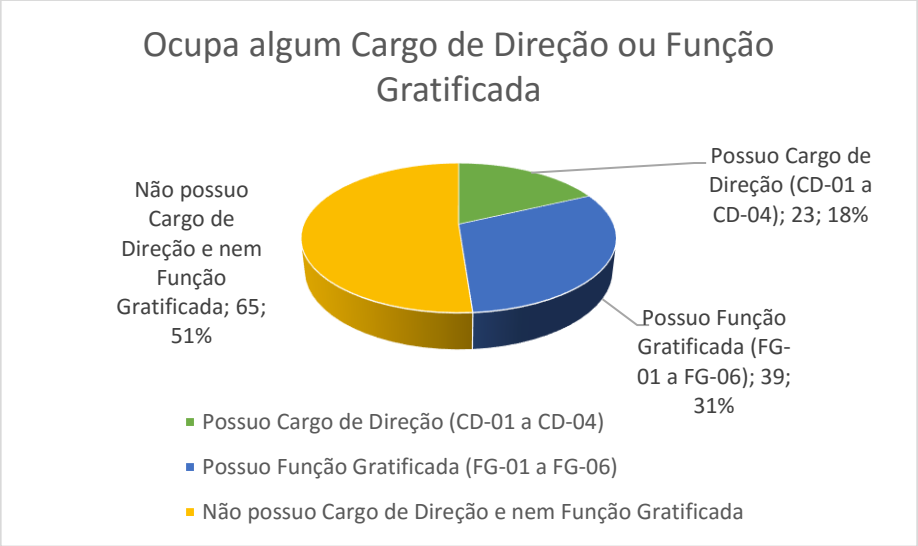


No que concerne ao tempo de servidor no IFTM, metade da amostra (50%, 64 pessoas) trabalha no IFTM entre 1 a 5 anos, 37% (47 pessoas) trabalham entre 6 a 10 anos, 5% (6 pessoas) entre 11 a 20 anos, 6% (8 pessoas) trabalham entre 20 a 30 anos e, acima de 30, apenas 2% (2 pessoas) (Tabela 26 e Figura 11). Isso demonstra que 87% dos servidores da amostra estão em início de carreira na Instituição.

Tabela 27 - Distribuição da frequência por desempenho de cargo de direção ou função gratificada

Ocupa algum Cargo de Direção ou Função Gratificada	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Não possuo Cargo de Direção e nem Função Gratificada	65	51,2	51,2
Possuo Função Gratificada (FG-01 a FG-06)	39	30,7	81,9
Possuo Cargo de Direção (CD-01 a CD-04)	23	18,1	100,0
Total	127	100,0	

Figura 12 - Distribuição percentual por desempenho de cargo de direção ou função gratificada



Relativamente à ocupação de cargos de chefia, a maioria da amostra está composta de servidores que não detêm cargo de direção ou função gratificada (51%, 65 pessoas), 31% possuem função gratificada, sendo um cargo de chefia intermediário e especialista da área a qual coordena, e, por fim, observa-se que 18% (23 pessoas) afirmam possuir cargo de direção chefiando coordenadores com função gratificada em setores de funções afins (Tabela 27 e Figura 12).

Mediante a exposição dos resultados obtidos com a pesquisa, no que se refere ao perfil socioprofissional da amostra, pode-se concluir que mesma demonstra representatividade em relação à população estudada, pois descreve as mesmas caraterísticas da população objeto de estudo abrangendo mais 85% dessa população total.

5.2.2 - Análise de fiabilidade

A confiabilidade diz respeito ao grau de estabilidade, homogeneidade e equivalência do instrumento independentemente do momento de aplicação, demonstrando que as pontuações devem ser quase as mesmas quando os pesquisadores administram o instrumento várias vezes e em diferentes momentos.

O procedimento *Alfa de Cronbac*h *(α)* foi escolhido para examinar a confiabilidade interna dos instrumentos desta investigação, o qual Nunnally (1978) afirma que α maior ou igual a 0,70 atesta fiabilidade apropriada do teste utilizado (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Entretanto, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um α de 0,60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em consideração o contexto de computação do índice (Hair et al., 2009).

Nesse sentido, será utilizada como base para avaliação da confiabilidade interna do *Alfa de Cronbach (α)* a escala proposta por Pestana e Gageiro (2008), expressa na Tabela 28.

Tabela 28 - Escala para análise de consistência interna

α de Cronbach	Análise
0,9 – 1,0	Excelente
0,8 – 0,9	Muito Bom
0,7 – 0,8	Bom
0,6 – 0,7	De alguma forma baixo
0,5 – 0,6	Necessita de revisão
< 0,5	Questionável

Fonte: Pestana e Gageiro (2008).

A pesquisa e o rol de instrumentos utilizados apresentam as seguintes consistências internas:

Tabela 29 - Teste de consistência interna (*Alfa de Cronbach*)

α de Cronbach	N.º de itens	N	Análise
0,904	47	127	Excelente

Conforme pode-se verificar pela Tabela 29, o resultado de 0,904, obtido para a totalidade das variáveis do questionário, é considerado excelente, confirmando a consistência interna da amostra.

Ainda, foi realizado o teste de consistência interna para o conjunto das variáveis que integram cada um dos componentes, para assim avaliar a fiabilidade dos mesmos.

Tabela 30 - Teste de consistência interna por componente *(Alfa de Cronbach)*

Constructo	*α de Cronbach*	N.º de itens	n	Análise
Liderança Transformacional	0,943	28	127	Excelente
Comprometimento Organizacional	0,706	19	127	Bom

Verifica-se que o constructo da liderança transformacional apresentou valor de consistência excelente, com *α de Cronbach* de 0,943. O constructo comprometimento organizacional apresenta um valor de fiabilidade bom com *α de Cronbach* de 0,706 (Tabela 30).

5.3 - Análise fatorial exploratória

Após a apresentação das caraterísticas da amostra e da confiabilidade dos instrumentos e da pesquisa como um todo, o próximo passo será mensurar os fenômenos da liderança transformacional e do compromisso organizacional por meio da operacionalização dos conceitos teóricos em variáveis empiricamente observáveis a fim viabilizar a produção do conhecimento. Para tanto será utilizada como técnica estatística a análise fatorial exploratória.

Em termos gerais, a análise fatorial aborda o problema de analisar as estruturas das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis (por exemplo, testes e questionários), definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, designada de fatores. Com tal análise, o pesquisador identifica o grau que cada variável é explicada por cada dimensão para posterior resumo empírico dos dados em dimensões latentes tornando mais fácil a interpretação dos fenômenos observados e redução de dados de acordo com escores calculados (Figueiredo

Filho & Silva Júnior, 2010; Pestana & Gageiro, 2008; Hair et al., 2009; Creswell, 2012). A perspectiva exploratória da análise fatorial buscará apenas a avaliação dos dados como foram apresentados na aplicação da pesquisa no sentido de explorar o que os dados oferecem sem alguma predeterminação (Damásio, 2012).

Para tanto será feita a extração dos fatores utilizando-se da técnica de extração de componentes principais e, por fim, as extrações obtidas à rotação Varimax que permite obter fatores mais fáceis de interpretar e, teoricamente, com mais significado (Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2010).

Conforme Hair et al. (2009), o tamanho da amostra deve ser superior a 50 observações, sendo aconselhável no mínimo 100 casos para assegurar resultados mais robustos. Nesse sentido, a presente investigação possui uma amostra correspondente a 127 observações, sugerindo que o critério mínimo de observações foi respeitado.

Em relação à extração de fatores e eliminação de itens, cabe salientar a utilização dos seguintes critérios (Hair et al., 2009) (Tabela 31).

Tabela 31 - Critérios de extração de fatores e eliminação de itens

Extração dos fatores
- Método de extração: ACP – Componentes Principais; − Critério de *Kaiser*: valores próprios > 1; − Avaliação do teste *scree plot de Cattell*; − *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO): varia entre 0 e 1, representando a adequabilidade da amostra (ver Tabela 32); − Teste de esfericidade de *Bartlett*: testa se a correlação entre as variáveis é significativamente diferente de zero; − Rotação *Varimax*.
Eliminação de itens
- Carga fatorial < 0,5 − Comunalidades <0,50;

Fonte: Elaboração própria a partir de Hair et al. (2009).

Será utilizado o critério do "cascalho" ou "*scree plot*" (Bryman & Cramer, 2012), que defende a retirada de fatores até ao momento em que a variância explicada deixa de ser relevante, isto é, quando as diferenças nos valores próprios (*eigenvalue*) de cada fator vão sendo demasiado pequenas. A medida KMO terá em consideração a utilização da escala expressa na Tabela 32.

Tabela 32 - Escala de análise da medida estatística KMO

KMO	Análise Fatorial
0,9 – 1,0	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte*:* Pestana e Gageiro (2008)*.*

No que concerne à consistência interna dos fatores, tal como anteriormente referido, será analisada por meio dos respetivos *alphas de Cronbach*, segundo a escala da Tabela 20.

Seguidamente procedemos à ACP (Análise Fatorial de Componentes Principais) relativamente a cada uma das dimensões objeto de estudo.

5.3.1 - Liderança transformacional

Foi implementada a análise fatorial, aplicando o método de rotação *Varimax*, dos itens que compõem a escala referente à Liderança Transformacional com a finalidade de obter um recurso que fosse mais facilmente interpretável. Foram extraídos cinco fatores, sendo indicada a eliminação de dois itens de acordo com a tabela 33.

O resultado foi uma escala de 28 itens, distribuídos em cinco fatores, os quais explicam 68,39% da variância total, sendo 20,74% da variância explicada pelo 1.º fator, 17,56% pelo 2.º fator, 17,16% pelo 3.º fator, 7,02% pelo 4.º fator e 5,91% pelo 5.º fator (Tabela 33).

Na estrutura fatorial da dimensão referente às Liderança Transformacional obtivemos 5 fatores designados da seguinte forma:

1) O primeiro fator, denominado Fornecer um Modelo Apropriado, agrupa 8 itens, cujas saturações variam entre 0,770 e 0,467.

2) O segundo fator, Inspiração e Estimulação Intelectual, é composto por 8 itens e as suas saturações variam entre 0,749 e 0,505.

3) Por sua vez, o terceiro fator, denominado Expectativas de Alto Desempenho, agrega 8 itens, as saturações variam entre 0,756 e 0,468.

4) O quarto fator, denominado Comportamento de Recompensa Contingente, é constituído por 2 itens, as suas saturações variam entre 0,720 e 0,719.

5) Por fim, o quinto fator, denominado Promover Suporte Individualizado, combina 2 itens, cujas saturações variam entre 0,801 e 0,709.

Analisou-se a consistência interna dos 5 fatores verificando-se *Alphas de Cronbach* nos valores de α=0,923, α=0,905, α=0,911, α=0,533 e α=0,603, respetivamente, para o 1.º, 2.º, 3.º, 4.º e 5.º fatores. Estes valores indicam que os três primeiros fatores apresentam excelente consistência interna e as dois últimos estão necessitando de revisão e de alguma foram baixas respectivamente.

A medida estatística KMO indica a existência de correlação muito boa entre as variáveis (0,920).

Para o teste de esfericidade de *Bartlet,t* registou-se um valor de $\chi 2(378, N = 127) = 2605{,}225$, $p<0{,}05$, logo, consultando a tabela de distribuição de $\chi 2$, verifica-se que $\chi 2>\chi 0{,}952$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja, as variáveis estão correlacionadas.

5.3.2 - Comprometimento organizacional

No que se refere ao constructo Comprometimento Organizacional, após aplicar o método de rotação *Varimax*, foram extraídos quatro fatores, sendo indicada a eliminação de cinco itens, de acordo com a Tabela 34.

A escala obtida foi composta por 19 itens, distribuídos por 4 fatores, que explicam 61,10% da variância total, sendo 22,72% da variância explicada pelo 1.º fator, 17,28% pelo 2.º fator, 11,26% pelo 3.º fator e 9,84% pelo 4.º fator, conforme (Tabela 34).

Tabela 33 - Estrutura fatorial da liderança transformacional

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Fator 1 - Fornecer um modelo apropriado	Fator 2 - Inspiração e Estimulação intelectual	Fator 3 - Expectativas de alto desempenho	Fator 4 - Comportamento de recompensa contingente	Fator 5 - Promover suporte individualizado	Comunalidades
			Pesos (Loadings) das Variáveis	Pesos (Loadings) das Variáveis	Pesos (Loadings) das Variáveis	Pesos (Loadings) das Variáveis "	Pesos (Loadings) das Variáveis "	
LT_8 - Procura ser um bom modelo a ser seguido	3,79	,870	,770					,777
LT_6 - Demostra respeito pelos sentimentos dos outros	3,98	,917	,759					,714
LT_26 - Lidera pelo exemplo	3,67	,952	,739					,705
LT_5 - Mais que dizer, lidera pelo fazer	3,63	1,014	,684					,740
LT_28 - Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os	3,67	,873	,667					,706
LT_9 - Comporta-se de maneira atenciosa com respeito as necessidades pessoais dos colaboradores	4,06	,710	,657					,721
LT_12 - Tem um entendimento claro a respeito de "para onde nós	3,63	,880	,598					,641
LT_25 - Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum (*)	3,93	,704	,467					,624
LT_20 - É capaz de envolver os outros nos seus ideais	3,59	,848		,749				,739
LT_19 - Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos	3,57	,948		,713				,762
LT_23 - Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas	3,68	,825		,638				,772
LT_21 - Questiona de forma a fazer os outros pensarem	3,62	,863		,630				,675
LT_18 - Influencia os outros com os seus planos para o futuro	3,47	,924		,629				,616
LT_14 - Não se contenta em ser o segundo melhor (*)	3,09	,968		,608				,466
LT_27 - Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho	3,63	,871		,600				,731
LT_24 - Está sempre à procura de novas oportunidades para a	3,76	,849		,505				,586
X15 - Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente	3,57	,896			,756			,731
LT_2 - Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho	3,76	,877			,667			,697
LT_7 - Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho	3,74	,856			,665			,816
LT_13 - Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média	3,83	,833			,660			,652
LT_22 - Incentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipe"	3,88	,803			,610			,736
LT_16 - Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho	3,81	,843			,570			,646
LT_1 - Mostra a todos que espera muito de nós	3,83	,909			,521			,502
LT_4 - Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessando do futuro (*)	3,65	,964			,468			,652
LT_3 - Age, independentemente dos interesses dos outros	3,20	1,101				,720		,644
LT_10 - Insiste somente no melhor desempenho	3,43	,868				,719		,598
LT_11 - Trata os outros sem considerar os seus sentimentos	2,44	1,131					,801	,747
LT_17 - Não valoriza frequentemente o bom desempenho	2,36	1,067					,709	,752
Valor Próprio"			5,807	4,918	4,804	1,965	1,654	
% de Variância Explicada"			20,74%	17,56%	17,16%	7,02%	5,91%	% de Variância Total Explicada 68,39%
Alpha de Cronbach			,923	,905	,911	,533	,603	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.								,920
Teste de esfericidade de Bartlett							Aprox. Qui-quadrado	2605,225
							gl	378
							Sig.	0,000

Extraction Method: Principal Component Analysis
Valores após Rotação - Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalizatio
(*) Itens LT_25, LT_4 foram eliminados devido a carga fatorial ser menor que 0,5 (Hair et al., 2009)
(*) Item LT_14 foi eliminado devido ao valor da comunalidade ser menor que 0,5.

Tabela 34 - Estrutura fatorial do comprometimento organizacional

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Fator 1 - Comprometimento Afetivo Pesos (Loadings) das Variáveis *	Fator 2 - Comprometimento Normativo Pesos (Loadings) das Variáveis *	Fator 3 - Comprometimento Instrumental por falta de alternativas Pesos (Loadings) das Variáveis *	Fator 4 - Comprometimento Instrumental por sacrifício percebido Pesos (Loadings) das Variáveis *	Comunalidades
CO_15 - Não me sinto como fazendo parte desta organização	1,90	,916	,841				,717
CO_2 - Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização	2,18	1,094	,837				,725
CO_7 - Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta	2,08	1,044	,830				,702
CO_5 - Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente	2,31	1,109	,688				,556
CO_6 - Esta organização tem um grande significado pessoal para	4,10	,871		,286			,629
CO_10 - Esta organização merece a minha lealdade. (*)	3,92	,931		,426			,592
CO_18 - Sinto que tenho um grande dever para com esta organização	3,53	,933		,462			,578
CO_8 - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.	2,94	1,164		,792			,665
CO_12 - Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.	2,78	1,053		,779			,640
CO_19 - Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	2,81	1,014		,617			,550
CO_4 - Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que	2,96	1,108		,611			,604
CO_9 - Na realidade sinto os problemas desta organização como se	2,98	1,072		,592			,684
CO_11 - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta	3,56	1,124		,506			,612
CO_16 - Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria	3,20	1,120			,828		,742
CO_17 - Muito da minha vida iria ser afetado se decidisse sair desta organização neste momento	3,76	,904			,721		,595
CO_13 - Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui. (*)	3,01	1,109			,594		,461
CO_3 - Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse	3,37	1,097				,675	,544
CO_14 - Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	3,52	,999				,668	,551
CO_1 - Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização (*)	3,27	1,185				,621	,463
Valor Próprio*			4,318	3,283	2,140	1,869	
% de Variância Explicada*			22,72%	17,28%	11,26%	9,84%	% de Variância Total Explicada
Alpha de Cronbach			,852	,869	,683	,552	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.							,839
Teste de esfericidade de Bartlett						Aprox. Qui-quadrado	1056,850
						gl	171
						Sig.	,000

Extraction Method: Principal Component Analysis
Valores após Rotação - Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalizatio
(*) Itens CO_6, CO_10 e CO_18 foram eliminados devido a carga fatorial ser menor que 0,5 (Hair et al., 2009)
(*) Itens CO_13 e CO_1 foram eliminados devido a comunalidades menores que 0,5.

Como se pode constatar por meio da tabela anterior, na estrutura fatorial da dimensão referente ao Comprometimento Organizacional, obtivemos 4 fatores designados da seguinte forma:

1) O primeiro fator, denominado Comprometimento Organizacional Afetivo, agrupa 4 itens cujas saturações variam entre 0,841 e 0,688.

2) O segundo fator, Comprometimento Organizacional Normativo, é composto por 9 itens e as suas saturações variam entre 0,792 e 0,286.

3) O terceiro fator, denominado Comprometimento Organizacional Instrumental por falta de alternativas, é composto por 3 itens, cujas saturações variam entre 0,828 e 0,594.

4) Por sua vez, o quarto fator, denominado Comprometimento Organizacional Instrumental por sacrifício percebido, é composto por 3 itens, cujas saturações variam entre 0,675 e 0,621.

Analisou-se a consistência interna dos 4 fatores verificando-se que os *Alphas de Cronbach* são de α=0,852 (muito bom), α=0,869 (muito bom), α=0,683 (de alguma forma baixo) e α=0,552 (necessita de revisão), respetivamente, para o 1.º, 2.º, 3.º e 4.º fatores.

A estatística KMO indica a existência de uma boa correlação entre as variáveis (0,839).

Para o teste de esfericidade de *Bartlett,* registamos um valor de $\chi 2(171, N = 127) = 1056,850$, $p<0,05$, logo, consultando a tabela de distribuição de $\chi 2$, verifica-se que $\chi 2>\chi 0,952$, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja, as variáveis estão correlacionadas.

5.4 - Modelo de equações estruturais

O modelo de equação estrutural é uma análise de regressão múltipla, com indicadores reflexivos que são apresentados como uma imagem da construção teórica não observada, representando variáveis ou medidas observadas, com o objetivo de fortalecer a relação de influência entre os constructos (Marôco, 2010; Garson, 2016). A correlação simples entre esses indicadores com sua construção deve ter um valor igual ou superior a 0,707 para que a variância compartilhada entre a construção e seus indicadores seja maior que a variância do erro (Carmines & Zeller, 1979).

Os mínimos quadrados parciais (PLS) são uma técnica que se adapta melhor às aplicações preditivas (análise exploratória) e ao desenvolvimento da teoria quando não está firmemente estabelecida (Roldán & Cepeda, 2014; Nascimento & Macedo, 2016). Esta técnica, por um lado, maximiza a variância explicada das variáveis dependentes (latente ou observada, ou ambas) e estimam modelos estruturais com pequenas amostras (Chin & Newsted, 1999; Reinartz, Haenlein, & Henseler, 2009). Por outro lado, estima modelos de medição reflexiva e formativa sem problemas de identificação (Chin, 2010). O PLS parece ser uma opção preferível para pesquisadores com amostras abaixo de 250 observações (127 neste estudo) (Reinartz et al., 2009; Nascimento & Macedo, 2016). Para verificar a confiabilidade das variáveis globais, estimou-se a estabilidade e a consistência interna por meio do *alfa (α) de Cronbach*. Geralmente, um instrumento ou teste é classificado com confiabilidade apropriada quando α é maior ou igual a 0,70 (Nunnally, 1978; Chin, 2010). O resultado de 0,904 alcançado para todas as variáveis é considerado excelente, confirmando a consistência interna da amostra (Pestana & Gageiro, 2008).

Tendo como base os resultados da análise fatorial exploratória e o ajuste das variáveis da pesquisa com a eliminação dos itens que continham comunalidades ou cargas fatoriais inferiores

a 0,5, por meio do *software* SmartPLS® 3, foram realizadas a avaliação dos modelos de mensuração (*Alfa de Cronbach* das variáveis, confiabilidade composta, validade convergente e validade discriminante) e estrutural (coeficientes do caminho do modelo) (Nascimento & Macedo, 2016).

Nesse sentido, para a verificação da avaliação dos modelos de mensuração, foi calculada a fiabilidade dos constructos, conforme Tabela 35, demonstrando que as construções obtidas em grande parte detém o nível requerido, menos o constructo Comprometimento Organizacional Instrumental por sacrifício percebido que apresenta um valor questionável para *Alfa de Cronbach*.

Tabela 35 - *Alfa de Cronbach* de variáveis multidimensionais

Constructos/ Dimensões	***Alfa de Cronbach***
LT	0,942*
COAf	0,856*
CONor	0,817*
COIfa	0,715*
COIsp	0,401*

* p<.001

Também foi utilizado o coeficiente de confiabilidade composta para estimar-se a validade de construção (Chin, 1998). Valores de confiabilidade composta entre 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). A Tabela 36 ilustra que as construções estudadas (todas multidimensionais) excederam o mínimo necessário para um bom ajuste, menos o constructo referente ao Comprometimento Organizacional Instrumental por sacrifício percebido que detém confiabilidade composta de 0,536.

Tabela 36 - Coeficiente de confiabilidade composta de variáveis multidimensionais.

Constructos/ Dimensões	**Confiabilidade Composta**
LT	0,952*
COAf	0,902*
CONor	0,864*
COIfa	0,697*
COIsp	0,536*

* p<.001

Para avaliação de validade, normalmente são examinados dois subtipos: validade convergente e discriminante.

A validade convergente é a extensão em que uma medida se correlaciona positivamente com medidas alternativas do mesmo constructo. Para estabelecer a validade convergente, o pesquisador considera as cargas externas dos indicadores e a Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE). A AVE é a parcela dos dados das variáveis que é explicada por cada um dos constructos latentes respectivos, ou, em outras palavras, quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos (Ringle et al., 2014). Assim, quando a AVE mostra-se maior que 0,50, admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório (Fornell & Larcker, 1981). A Tabela 37 demonstra que os constructos de Liderança Transformacional e Comprometimento Organizacional Instrumental por sacrifício percebido encontram-se um pouco abaixo do mínimo exigido.

Tabela 37 - Validade convergente

Constructos/ Dimensões	Variância Média Extraída (AVE)
LT	0,484*
COAf	0,698*
CONor	0,516*
COIfap	0,573*
COIsp	0,492*

* p<.001

A validade discriminante é a medida que um constructo é verdadeiramente distinto dos demais por padrões empíricos. Assim, o estabelecimento de validade discriminante implica que o constructo é único e capta fenômenos não compreendidos pelos demais constructos contidos no modelo proposto. A principal forma de se avaliar a validade discriminante ocorre por meio da confrontação das raízes quadradas dos valores da AVE de cada constructo frente às correlações de Pearson entre os demais constructos latentes (critério de Fornell e Larcker). Haverá validade discriminante se as correlações entre as variáveis latentes forem inferiores à raiz quadrada da AVE (indicadores têm relação mais forte com sua própria variável latente do que com as outras) (Hair Jr et al., 2014).

A Tabela 38 expressa bons resultados em termos de validade discriminante do modelo de pesquisa, confirmando que as construções diferem significativamente, tendo em vista que os valores quadráticos das AVE's de todos os constructos latentes são superiores aos valores das correlações, podendo-se concluir pela existência de validade discriminante.

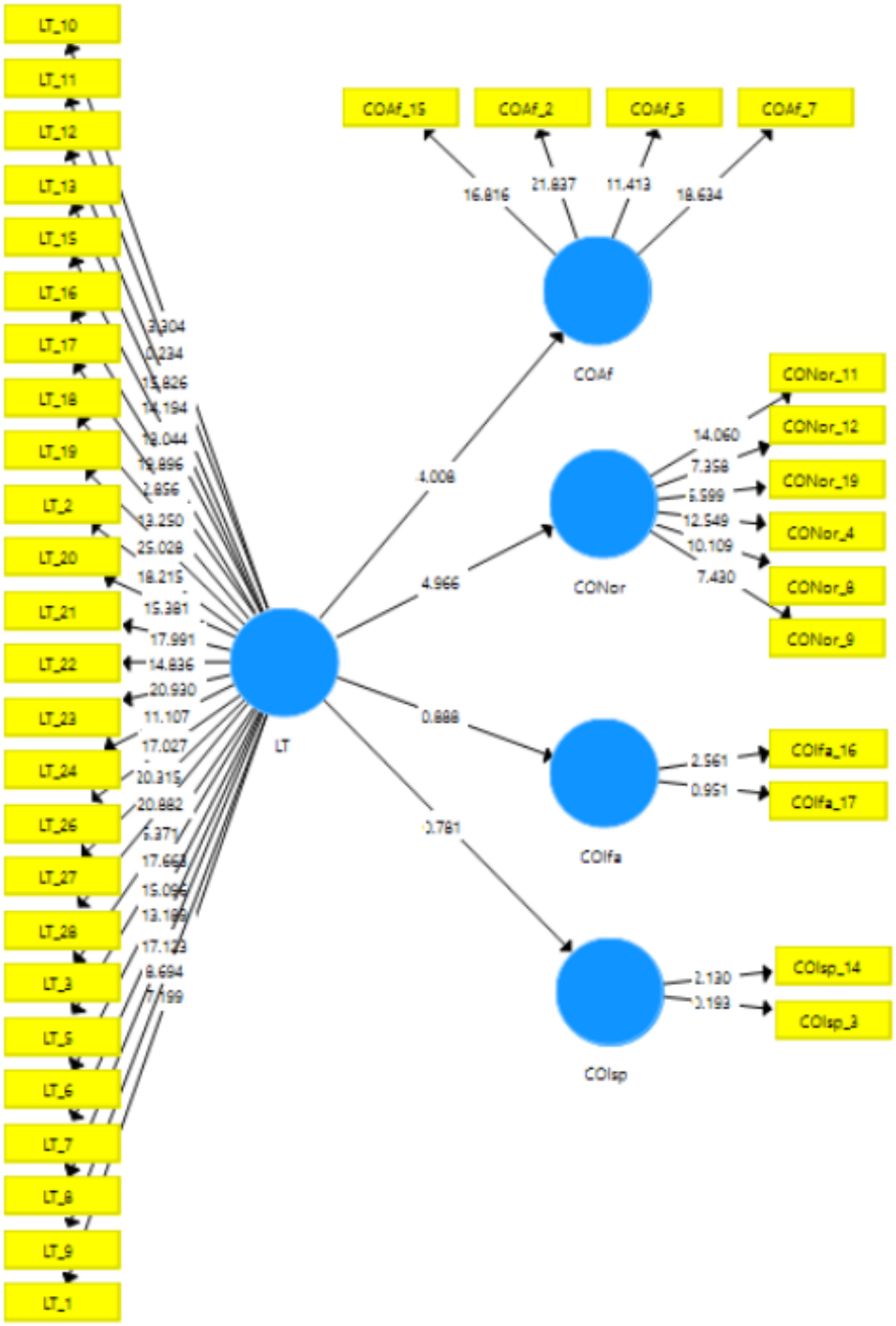
Tabela 38 - Validade discriminante

Critério de Fornell-Larcker	LT	COAf	CONor	COOp	COCalc
LT	**0,696**				
COAf	-0,396	**0,836**			
CONor	0,407	-0,422	**0,718**		
COIfa	-0,173	0,291	0,004	**0,757**	
COIsp	0,143	-0,008	0,097	0,172	**0,702**

Para determinar o significado das relações estudadas e os intervalos de confiança dos coeficientes do caminho, utilizamos a técnica de *bootstrapping*. Os coeficientes ponderados indicam a força relativa de cada construção exógena. Segundo Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2014) as relações entre construções, com coeficientes estruturais superiores a 0,2, são consideradas robustas.

A Figura 13 apresenta o modelo de pesquisa final com os efeitos (diretos) e variância explicada de variávies latentes.

Figura 13 - Modelo estrutural de pesquisa



Através da Tabela 39, verifica-se que o modelo original apresenta caminhos significantes e não significantes.

Tabela 39 - Coeficientes do caminho do modelo

Hipóteses	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (|O/STDEV|)	Valores de P
LT -> COAf	-0,396	-0,412	0,098	4,037	0,000*
LT -> CONor	0,407	0,444	0,080	5,088	0,000*
LT -> COIsp	0,143	0,108	0,185	0,776	n.s
LT -> COIfa	-0,173	-0,117	0,198	0,872	n.s

n.s. – não significativo; p<.001.

O significado dos coeficientes estruturais e a magnitude dos efeitos totais permitiram testar as hipóteses de pesquisa, tendo registrado os seguintes resultados:

H1. LT -> + COAf - Hipótese suportada;

H2. LT -> + CONor - Hipótese suportada;

H3. LT -> + COIsp - Hipótese não foi suportada; e

H4. LT -> + COIfa - Hipótese não foi suportada.

Cabe salientar que as medidas estatísticas referentes a amostra original e a média da amostra para H1 não interferem em sua aceitação tendo em vista que demonstram apenas a existência de variáveis invertidas.

5.5 – Resultado do teste de hipóteses

O modelo operacional proposto incluía os constructos da liderança transformacional e do comprometimento organizacional (e neste último as suas cinco dimensões: afetivo, comprometimento organizacional normativo, comprometimento organizacional instrumental por falta de oportunidades e comprometimento organizacional instrumental por sacrifício percebido), no qual se encontram expressas as hipóteses de investigação.

O estilo de liderança transformacional foi testado em todos os tipos de comprometimento organizacional contidos no modelo operacional. Tal estilo tem demonstrado grande proeminência nos estudos relacionados ao comportamento dos liderados, fazendo-os efetivamente mais motivados a permanecerem na instituição e dedicados aos objetivos organizacionais (Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio & Bass, 1991; Simon & Coltre, 2012; Yahaya & Ebrahim, 2016; Zaech & Baldegger, 2017).

H1: A liderança transformacional influencia positiva e significativamente o comprometimento organizacional afetivo.

O comprometimento organizacional afetivo refere-se a uma maior tendência do colaborador em permanecer e cumprir os objetivos organizacionais devido a identificação e envolvimento do funcionário para com a empresa (Mowday et al., 1979; Mercurio, 2015). Sendo assim, uma instituição deve tentar aumentar o poder de identificação de seus empregados e envolvimento

afetivo no intuito de fazer com os objetivos organizacionais sejam cumpridos e as metas de crescimento alcançadas por meio dos esforços individuais de seu capital humano.

Os resultados mostram que a relação entre a liderança transformacional e comprometimento afetivo é significativa (rejeitamos H0 em favor de H1), sendo esta hipótese suportada.

Esse resultado corrobora com os indicadores encontrados nos estudos brasileiros e indianos, realizados respectivamente por Maciel e Nascimento (2013) e Naveen & Haranath (2015), que encontraram influência positiva entre as variáveis e dimensões da liderança transformacional junto ao comprometimento afetivo, demonstrando que os comportamentos transformadores dos líderes potenciam a identificação e envolvimento dos liderados quanto aos objetivos organizacionais.

H2: A liderança transformacional influencia positiva e significativamente o comprometimento organizacional normativo.

O comprometimento organizacional normativo está relacionado ao comportamento do funcionário que permanece na instituição e esforça-se por essa devido ao sentimento de obrigação pela internalização das normas (Wiener, 1982; Meyer & Allen, 1991; Simon & Coltre, 2012). Dessa forma, utilizando-se de normas as organizações conseguem incentivar seus colaboradores no cumprimento dos objetivos organizacionais e a permanecerem na mesma.

Os resultados mostram que a relação entre a liderança transformacional e comprometimento normativo é significativa (rejeitamos H0 em favor de H2), sendo esta hipótese suportada.

Tal hipótese está de acordo com as investigações propostas por Cemaloğlu et al. (2012) e Dunn et al. (2012) que, ao analisarem a relação entre o comprometimento impulsionado pelas normas da organização e o estilo transformacional do líder, também encontraram relação positiva, tanto em contexto europeu, quanto americano e israelense.

H3: A liderança transformacional influencia positiva e significativamente o comprometimento organizacional calculativo/instrumental por sacrifício percebido.

No que se refere ao comprometimento calculativo/instrumental por sacrifício percebido esse ocorre pela empresa devido aos custos associados a sua saída, de conotação mais extrínseca, no qual o colaborador permanece e cumpre os objetivos organizacionais pela necessidade material (Becker, 1960; Taing, Granger, Groff, Jackson & Johnson, 2011; Panaccio & Vandenberghe, 2012).

Os resultados mostram que a relação entre a liderança transformacional e comprometimento instrumental por sacrifício percebido não é significativa (aceitamos H0 e rejeitamos H3), sendo esta hipótese não suportada.

Tal resultado contraria os achados de Gillet e Vandenberghe (2014) que encontraram relação positiva entre liderança transformacional e comprometimento instrumental por sacrifício percebido. Sendo assim, os servidores da reitoria do IFTM não são influenciados em sua permanência e cumprimento dos objetivos institucionais devido ao entendimento dos custos materiais associados a perda de seu emprego na instituição, o que pode ser explicado pelo fato dos servidores terem uma legislação trabalhista especial que garante maior estabilidade em seu cargo público.

H4: A liderança transformacional influencia positiva e significativamente o comprometimento organizacional calculativo/instrumental por falta de alternativas.

No comprometimento calculativo/instrumental por poucas alternativas, o funcionário permanece e dedica-se a instituição que participa devido ao entendimento da perda eminente do trabalho e

dificuldade de empregabilidade (Becker, 1960; Taing et al., 2011; Panaccio & Vandenberghe, 2012).

Os resultados mostram que a relação entre a liderança transformacional e comprometimento instrumental calculativo/instrumental por falta de alternativas não é significativa (aceitamos H0 e rejeitamos H4), sendo esta hipótese não suportada.

Esse resultado concorda com as investigações de Gillet e Vandenberghe (2014) que demonstraram relação não significativa entre liderança transformacional e comprometimento instrumental por falta de alternativas. Dessa forma, os servidores da reitoria do IFTM não são influenciados em sua permanência e cumprimento dos objetivos institucionais devido ao entendimento de baixa empregabilidade, o que também pode ser explicado pela estabilidade que detêm garantida por legislação trabalhista especial.

Capitulo VI – Discussão e Conclusão

6.1 - Introdução

Este capítulo tem como objetivo principal sintetizar os principais resultados que foram reunidos ao longo do desenvolvimento teórico e empírico da presente investigação e acrescentar alguns comentários gerais.

Com o intuito de contribuir para a formação de conhecimento na área da liderança e comportamento organizacional, esta investigação centrou-se em analisar de que modo as variáveis que compõem o estilo de liderança transformacional impactam o comprometimento organizacional dos servidores do IFTM em sua reitoria. Inicialmente, procedeu-se a um enquadramento teórico para fundamentar e posicionar o estudo em relação às diversas correntes e perspectivas existentes sobre os dois constructos para posterior realização da investigação empírica na tentativa de aproximar a teoria da realidade de um grupo específico de colaboradores.

Com base no enquadramento teórico, desenvolve-se este estudo a partir da premissa de que a liderança transformacional constitui um importante fator preditivo dos diferentes tipos de comprometimento que um funcionário pode demonstrar por sua organização. Assim, avaliou-se a relação entre as variáveis do constructo da liderança transformacional com as variáveis das dimensões do comprometimento organizacional (comprometimento afetivo, normativo, instrumental por falta de alternativas e instrumental por sacrifício percebido).

O objetivo fundamental do presente estudo consistiu em analisar a influência da liderança transformacional no comprometimento organizacional dos servidores da reitoria do Instituto Federal do Triângulo.

Procedeu-se à investigação empírica baseada em uma amostra de 127 servidores da reitoria do IFTM, a qual foi aplicada um inquérito por questionário com o intuito de utilizar os dados obtidos para testar as hipóteses formuladas, usando procedimentos e técnicas estatísticas

6.2 – Considerações finais

A Rede Federal de Educação tem passado por grandes transformações nos últimos 14 anos. Nesse período, observou-se um crescimento vertiginoso de 460% com criação de vários Institutos Federais pela Lei pela Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (Lei n.º 11.892, 2008), o que demandou em curto lapso de tempo várias ações, projetos, adequações e implementação de recursos financeiros, tecnológicos, normativos e humanos.

Em tais condições de mudança e dinamismo no contexto ambiental de uma organização, o capital humano é um grande diferencial para consecução dos objetivos organizacionais e desempenho otimizado (Barreto et al., 2013; Pedruzzi, Roberto, & Leandro, 2014). Dessa forma, o comportamento dos funcionários para com a organização e a maneira de influência dos líderes sobre tais comportamentos tornam-se chave para melhores resultados organizacionais.

Nesse sentido, Colbert, Barrick e Bradley (2014) apontam que o comportamento mais compromissado dos seguidores com os objetivos organizacionais está associada com maiores níveis de liderança transformacional. Logo, comprometimento organizacional é fundamental

para a organização, porque não só está relacionado à retenção dentro da organização, mas também para o engajamento dos funcionários (Cole, Walter, Bedeian & O'Boyle, 2012) e o estilo de liderança transformacional tem demonstrado grande impacto no comportamento de dedicação e permanência dos funcionários para com a organização a qual fazem parte (Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio et al. 1999**;** Gillet & Vandenberghe, 2014).

De acordo com os resultados obtidos, verificou-se que o estilo de liderança transformacional influencia significativamente o comprometimento organizacional afetivo e normativo dos servidores da reitoria do IFTM, demonstrando que a identificação com a organização e a pressão devido as normas são mais afetadas pelas caraterísticas do líder transformador. Todavia, constatou-se também que a liderança transformacional não impacta o comprometimento instrumental por sacrifícios percebidos e nem o comprometimento instrumental por poucas alternativas, ao que tudo indica tal fato ocorre pela estabilidade do emprego/cargo advinda de legislação específica.

Conclui-se, então, que o Instituto Federal deve focar seu planejamento em capacitação e planejamento relacionados a recursos humanos no sentido de proporcionar maior identificação dos servidores para com a organização. Também, deve verificar meios de aumentar as normativas, planejamento e supervisão às atividades no intuito aumentar o comprometimento de seus servidores aos objetivos organizacionais.

Desta investigação surgem importantes contributos para a teoria e prática, cujos resultados são relevantes para investigadores, gestores empresariais e entidades públicas e governamentais.

A dissertação explora a complementaridade entre a teoria do comportamental, com os estudos dos tipos de comprometimento organizacionais, integrando-os à teoria da liderança transformacional. Os resultados obtidos são um contributo para a clarificação da sua influência da liderança transformacional no comprometimento dos servidores de uma instituição brasileira aumentando a produção científica sobre os constructos e seus efeitos em novos contextos.

Adicionalmente, o trabalho contribui para o desenvolvimento de conceitos, bem como para a definição de escalas. A operacionalização dos constructos "liderança transformacional", "comprometimento organizacional afetivo", "comprometimento organizacional normativo", "comprometimento organizacional instrumental por sacrifício percebido" e "comprometimento organizacional instrumental por poucas alternativas" permitiu a mensuração por meio de caraterísticas comuns e identificáveis entre os funcionários da reitoria do IFTM.

Este trabalho possibilitou ainda um estudo aprofundado de uma instituição de ensino público federal brasileira, permitindo compreender que o que de fato impacta na construção do compromisso dos colaboradores de instituições similares a esta.

Em relação às contribuições práticas, os achados deste estudo podem ser usados como diretrizes pelos gerentes para melhorar a eficácia dos estilos de liderança em suas organizações. É essencial que os gestores utilizem continuamente de treinamento e aferições posteriores para verificação dos níveis de liderança transformacional, focando-os cada vez mais às necessidades da instituição e de seus colaboradores. Um programa de treinamento focado nas necessidades da organização pode ajudar a melhorar o tratamento dos líderes no atendimento às necessidades e às demandas de funcionários nos diferentes estágios da organização e dos funcionários.

6.3 - Limitações da investigação

As principais limitações do estudo prendem-se à dimensão da amostra, pelo que recomenda-se prudência na generalização analítica de resultados. Assim, os resultados devem ser cuidadosamente interpretados, limitando-os ao contexto da presente investigação.

Além disso, todas as comparações diretas com estudos existentes neste domínio ou a extrapolação de tendências para estudos realizados noutros contextos, deverão ter em atenção à especificidade do estudo realizado.

Outra limitação consiste no fato da utilização de um questionário traduzido e validado para a língua portuguesa em um estudo português. Embora a língua portuguesa em seus vários países seja regida por um cerne comum da língua, ocorre que algumas expressões podem ser utilizadas de forma diferente dentre os países, podendo causar alguma dificuldade interpretativa, sendo mais prudente nos próximos estudos a readequação das variáveis do questionário em estudos validados em contexto por pesquisa brasileira.

6.4 – Linhas futuras de investigação

Sempre que é desenvolvida uma investigação científica, que adote determinado tipo de abordagem, deixa campo aberto para que o mesmo assunto possa ser abordado por outras perspectivas, com recurso a diferentes técnicas ou que seja acrescentado novo conhecimento.

A dissertação incorporou um conjunto de constructos para os quais houve necessidade de se definir medidas e escalas. Para o estudo da validade e fiabilidade, recorreu-se a análises estatísticas que permitiram examinar as escalas associadas aos constructos do modelo. Em trabalhos futuros, sugere-se que o modelo seja usado numa amostra com um maior número de observações, para que se possa confirmar os resultados obtidos e permitindo análises múltiplas dos diferentes comportamentos e estilos de liderança e suas respectivas influências em cada um dos *campi* e em um contexto geral do IFTM.

Considera-se também oportuno ampliar o estudo à investigação de outras organizações da rede federal de ensino brasileira, aumentando assim a amplitude da população e da amostra, com o objetivo de consolidar os resultados agora apresentados e generalizá-los.

Também sugere-se a pesquisas futuras analisar outros tipos de liderança, bem como outras dimensões, além do compromisso organizacional, podendo inclusive, verificar as relações existentes entre os constructos e dimensões em agrupamentos socioprofissionais distintos.

Por fim, recomenda-se a realização de outros estudos semelhantes ao efetuado, em diferentes contextos académicos e organizacionais, no sentido de um aprofundamento dos motivadores do comprometimento organizacional por meio de análises comparativas entre os diferentes resultados obtidos.

Referências Bibliográficas

Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *German Journal of Human Resource Management*, *25*(3), 205–224.

Alhaji, I. A., & Yusoff, W. F. bt W. (2012). Does motivational factor influence organizational commitment and effectiveness ? A review of literature. *Journal of Business Management and Economics*, *3*(1), 1–9. https://doi.org/10.1613/jair.301

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment.

Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, *51*(4), 448–454.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Journal of Resources Development and Management*, *5*(1), 6–14. https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, *16*.

Amir, S., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business & Social Science*, *3*(7), 186–197.

Atmojo, M. (2012). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, *5*(2), 113–128. Retrieved from http://www.irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/view/101

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). Full-range training of leadership. Manual. *Binghamton, NY: Bass/Avolio & Associates*.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire Suggestions for modi cation arose when a. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*, 441–462. https://doi.org/10.1348/096317999166789

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set*. Mind Garden Redwood City, CA.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly*, *27*(4), 634–652. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006

Barreto, L. M. T. da S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, *48*(1), 34–52. https://doi.org/10.5700/rausp1072

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. Retrieved from https://books.google.com.br/books?id=NCd-QgAACAAJ

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bastos, A. V. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, *33*(3), 52–64. https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000300005

Bastos, A. V., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho, *Revista de Administração Contemporânea: 1*(2). *http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000200006*

Batistič, S., Černe, M., & Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *Leadership Quarterly*, *28*(1), 86–103. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.007

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment.

Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*, *35*(1), 232–244. https://doi.org/10.2307/256481

Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, *34*(3), 102–114. https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *Leadership Quarterly*, *26*(2), 156–171. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012

Bryman, A., & Cramer, D. (2012). Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social. New York, USA, Routledge.

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

Caillier, J. G. (2015). Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes: Is This Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation? *The American Review of Public Administration*, *45*(4), 458–475. https://doi.org/10.1177/0275074013515299

Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2014). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, *1*(1), 121–135. https://doi.org/10.1590/1679-395111016

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage publications.

Cavalcante, C. E., Oliveira, J. A. de, Medeiros, C. A. F., Souza, W. J. de, & Moreira Neto, J. A. (2011). No Trabalho Voluntário: Estudo das Relações entre Comprometimento Organizacional e Desenho do Trabalho em ONGs. *Revista Estudos Do CEPE*, 206–230.

Cemaloğlu, N., Sezgin, F., & Kılınç, A. Ç. (2012). Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment. *The Online Journal Of New Horizons In Education*, *2*(2), 53–64.

Chang, C.-S. (2015). Moderating Effects of Nurses' Organizational Support on the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Western Journal of Nursing Research*, *37*(6), 724–745. https://doi.org/10.1177/0193945914530047

Chiavenato, I. (2014). *Administração nos novos tempos:os novos horizontes em administração*. Editora Manole Ltda.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, *295*(2), 295–336.

Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. *Handbook of Partial Least Squares*, 655–690.

Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, *1*(1), 307–341.

Ciulla, J. B. (2005). Ethics and Leadership Effectiveness. *The Nature of Leadership*, 608. https://doi.org/10.1057/jdg.2009.20

Colbert, A. E., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. (2014). Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, *67*(2), 351–387. https://doi.org/10.1111/peps.12036

Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job Burnout and Employee Engagement. *Journal of Management*, *38*(5), 1550–1581. https://doi.org/10.1177/0149206311415252

Costa, J. A. (2015). A liderança na gestão das escolas : contributos de análise organizacional. *Revista Brasileira de Política E Administração Da Educação*, *31*(1), 13–44. https://doi.org/10.21573/vol31n12015.58912

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. *Educational Research* (Vol. 4). https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, *11*(2), 213–228. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1677-04712012000200007

Demo, G. (2003). Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. *Revista Psicologia*, *3*(2), 185–213. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572003000200008&script=sci_arttext

Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., … Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *Leadership Quarterly*, *25*(1), 6–35. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.002

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

Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R. L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, *4*(1), 45.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. American Psychological Association.

Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Science and Technology*, *2*(2), 85–91.

Ferreira, A. B. d. H. (1999). Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa 3. ed. *Rio de Janeiro: Nova Fronteira*.

Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. da. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, *16*(1), 160–185. https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007

Fischer, A. L., Dutra, J. S., & Amorim, W. A. C. de. (2009). Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. *São Paulo: Atlas*.

Fonseca, A. M. D. O., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, *12*(2), 157–166.

Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Andrade, J. E. B. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, *19*(1), 290–310. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404

Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *13*(3), 122–149. https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007

Gao, F. Y., & Bai, S. (2011). The effects of transformational leadership on organizational commitment in India's information industry. *International Conference on Economics, Trade and Development*, *7*, 43–48.

Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, *21*(6), 922–958.

Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers.

Genari, D., Faccin, K., & Macke, J. (2013). Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, *19*, 351–383.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª). São Paulo: Editora Atlas.

Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, *25*(3), 321–347.

Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468–490.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (5ª Edição). São Paulo: Bookman Editora.

Hair Jr. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles | London | New Deli | Singapore | Washington DC: Sage Publications.

Hall, A., Neves, C., & Pereira, A. (2011). Grande maratona de estatística no SPSS. Lisboa: Escolar Editora.

Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, *63*(6), 597–606. https://doi.org/10.1086/222355

House, R. J., Hunt, J. G., & Larson, L. L. (1977). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

IBGE (2016). Sistema IBGE de Recuperação Automática. Retrieved from http://www2.sidra.ibge.gov.br/

IFTM (2016). Portifólio IFTM. Retrieved from http://www.iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/documentos/Portfolio.pdf

Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the `right kind' of commitment be managed. *Journal of Management Studies*, *36*(3), 307. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138

Jaros, S. J., Jermier, J. M., & Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: an Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*, *36*(5), 951–995. https://doi.org/10.2307/256642

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755-768.

Kantabutra, S. (2014). Visionary leadership at a Thai apparel manufacturer: surprising evidence? *International Journal of Business Excellence*, *7*(2), 168. https://doi.org/10.1504/IJBEX.2014.059547

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499–517.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization- Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, *2*, 51–60.

Khuong, M. N., & Yen, N. H. (2014). The effects of leadership styles and sociability trait emotional intelligence on employee engagement A study in Binh Duong City , Vietnam. *International Journal of Current Research and Academic Review*, *2*(1), 121–136.

Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, *30*(4), 721–743.

Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. (2008). 11.892, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2008. *IInstitui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica E Tecnológica, Cria Os Institutos Federais de Educação, Ciência E Tecnologia, E Dá Outras Providências.* Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 385–425.

Maciel, C. de O., & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, *48*(3), 544–559. https://doi.org/10.5700/rausp1105

Mamman, A., Kamoche, K., & Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, *22*(4), 285–302.

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.

Marques, G. M., Medeiros, C. A. F., França, A. G. C., & Ribeiro, M. F. G. (2007). Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do multifactor leadership questionnaire (MLQ) no Brasil. *Adm. MADE (Universidade Estácio de Sá)*, *11*, 99–125.

Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., Zyod, D. S., & Gharaibeh, A. H. (2015). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, *4*(2), 848–866.

Maximiano, A. C. A. (2011). *Introdução à administração* (8. ed. rev). São Paulo: Editora Atlas SA.

Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. (E. A. S.A., Ed.) (7ª edição). São Paulo.

McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, *5*(4), 117–131. Retrieved from http://search.proquest.com.ezp.waldenulibrary.org/docview/1548766781/fulltextPDF/742BC212A71A41BCPQ/1?accountid=14872

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. de, & Marques, G. M. (2005). Comprometimento

Organizacional: um Estudo de suas Relações com Características Organizacionais e Desempenho nas Empresas Hoteleiras. *In: Encontro Nacional Da ANPAD - EnANPAD*, 1–17. https://doi.org/10.11606/T.12.2004.tde-05042004-105813

Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, *2*(3), 67–87.

Medeiros, C. A. F., Siqueira, M., Albuquerque, L. G. de, & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Encontro Da ANPAD - EnANPAD*, (3), 187–209. Retrieved from http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2002.html

Melo, E. A. de A. (2001). Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: Um estudo relacional. *Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais E Poder Organizacional: Um Estudo Relacional*.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, *14*(4), 389–414. https://doi.org/10.1177/1534484315603612

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

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, *86*(3), 493–522. https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493

Moraes, F. M. M. De, Godoi, C. K., & Batista, M. A. (2004). Comprometimento Organizacional: Uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. *Revista de Ciências Da Administração*, *6*, 1–19.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224–247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional E Gestão*, *14*, 115–133. https://doi.org/10.3900/fpj.04.06.341.p

Nascimento, J. C. H. B. do, & Macedo, M. A. da S. (2016). Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo daAplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. *Revista de Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, *10*(3). https://doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376

Naveen, M., & Haranath, G. (2015). The effects of transformational leadership on organizational commitment in India's information industry. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, *6*(10).

Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

O'Reilly, C. A., & 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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492

Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, *2*(2), 2306–9007. Retrieved from http://www.irmbrjournal.com/papers/1371451049.pdf

Ölçer, F. (2015). An empirical study on the relationships among transformational leadership dimensions, job satisfaction and organizational commitment of bank employees. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, *6*(3).

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(3), 647–658.

Pedruzzi, A. J., Roberto, M., & Leandro, D. L. (2014). Liderança_ Evolução Das Suas Principais Abordagens Teóricas. In *X CONGRESSO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*. https://doi.org/ISSN 1984-9354

Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology*, *21*(1), 50–59. https://doi.org/10.1177/1359105314521478

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais, a complementaridade do SPSS [Data Analysis for Social Sciences, the Complementarity of SPSS]. Lisboa: SÍLABO*. ISBN 978-972-618-498-0.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, *36*(2), 9–28.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107–142.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. ., & Boulian, P. . (1974). Organizational commitment, job satisfactionand turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603–609. https://doi.org/10.1037/h0037335

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. *Novo Hamburgo: Feevale*. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, *26*(4), 332–344.

Rezende, F. V. de, Carvalho Neto, A., & Tanure, B. (2014). A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança. *Reuna*, *19*(4), 107–130.

Rezende, H. A. de. (2010). A liderança transformacional e transaccional e as suas influências nos comportamentos de cidadania organizacional. Lisboa. Retrieved from https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2524

RFEPCT (2016). Expansão da Rede Federal. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Técnológica. Retirado de http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal, 13 de outubro de 2017

Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, *13*(2), 56–73. https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717

Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Taylor, R. B. (2004). *Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.

Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2014). Partial Least Squares (PLS) para investigadores en ciências sociales. *Departamento de Administración de Empresas Y Marketing, Universidade de Sevilha*.

Rowe, D. E. O., Bastos, A. V. B., & Pinho, A. P. M. (2013). Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. *Revista Organizações E Sociedade*, *20*(66), 501–522. https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000300008

Rua, O. L. (2011). The impacts of leadership in the quality of municipal public services: Case study of a portuguese municipal council. *Cuadernos de Gestion*, *12*(2), 131–147. https://doi.org/10.5295/cdg.110287om

Rua, O. L., & Araújo, J. (2013). The influence of the transformational leadership in the organizational trust. *Harvard Deusto Business Research*, *2*(1), 55–66.

Rua, O. L., & Araújo, J. (2015). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos de Gestion*, *16*(1), 43-61. https://doi.org/10.5295/cdg.140484om

Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. InB. M. Staw & GR Salancik (Eds.), New directions in organizational behavior: 1-54. Chicago: St. Clair Press. SalancikCommitment and the control of organizational behavior and belief1New directions in organizational behavior1977.

Sant'anna, A. de S., Campos, M. S., & Lótfi, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?, *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48–76. https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600004

Sarsur, A. M., & Goulart, I. (2013). Grupos Geracionais e Comprometimento: discussões e descobertas em uma Universidade Pública Federal, *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalh*o, 1–16.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, *16*(2), 143–150. https://doi.org/10.2307/2391824

Simon, J., & Coltre, S. M. (2012). O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo : estudo de caso de uma empresa familiar,*Qualit@s Revista Eletrônica*, *13*(1), 4–23.

Siqueira, M. M. M. (2009). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed Editora.

Snell, B. (2006). Administração: novo cenário competitivo. *São Paulo: Atlas*.

Sobral, F., & Peci, A. (2013). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Educacion do Brasil.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46–56.

Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burn, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, *54*(54), 1–29.

Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1999). Administração. tradução de Alice Alves Calado. *São Paulo: LTC*.

Sultan, R. M. (2017). Transformational Leadership Behavior and Organizational Commitment of

Meranaw Deans and Teachers in Teacher Education Institutions. *Journal of Social Sciences Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, *6*(2 Special), 101–113. Retrieved from http://centreofexcellence.net/J/JSS/JSS Mainpage.htm

Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2011). The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal of Business and Psychology*, *26*(3), 269–284.

Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, *35*(6), 566–583. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130

Theocharis, D., Bekiari, A., & Koustelios, A. (2017). Exploration of Determinants of Verbal Aggressiveness and Leadership through Network Analysis and Conventional Statistics: Using School Class as an Illustration. *Sociology Mind*, *7*(2), 27–43. https://doi.org/10.4236/sm.2017.72003

Thevenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Éd. Liaisons.

Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, *20*(4), 434–457. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075

van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, *7*(1), 1 LP-60. Retrieved from http://annals.aom.org/content/7/1/1.abstract

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, *36*(2), 223–270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

Warrilow, S. (2012). Transformational leadership theory–the 4 key components in leading change & managing change. http://ezinearticles.com/?Transformational-Leadership-Theory---The-4-Key-Components-in-Leading-Change-and-Managing-Change&id=2755277

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, *7*(3), 418–428.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, *35*(2), 190–216. https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004

Yilmaz, E. (2008). Organizational Commitment and Loneliness and Life Satisfaction Levels of School Principals. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *36*(8), 1085–1096. https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.8.1085

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *10*, 285–305. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2

Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, *35*(2), 157–177. https://doi.org/10.1177/0266242616676883

Anexos

I - Carta de anuência

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
TRIÂNGULO MINEIRO - REITORIA

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaro para os devidos fins, que AUTORIZO a pesquisadora DESSIRRÊ PRUDENTE BARBOSA DE MELO PIRES a desenvolver o seu projeto de pesquisa a partir de 10/01/2017 com Instituto Federal do Triângulo Mineiro, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado **"Influência da liderança transformacional no comprometimento organizacional: Análise dos servidores da Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro"**, cujo objetivo é cumprir o requisito de qualificação no mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), Portugal. A autorização está condicionada ao cumprimento da pesquisadora em utilizar os dados e materiais coletados, exclusivamente para os fins da pesquisa.

ROBERTO GIL RODRIGUES ALMEIDA
Reitor do IFTM

II - Termo de autorização para utilização de dados em pesqusa de mestrado

INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
Triângulo Mineiro

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO –
Reitoria

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS
EM PESQUISA DE MESTRADO

Eu, Roberto Gil Rodrigues Almeida, Reitor, RG nº M 2.679.149, CPF nº 485.107.186-87, AUTORIZO Dessirrê Prudente Barbosa de Melo Pires, RG nº MG 12.509.271, CPF nº 063.658.806-85, Administradora, a desenvolver pesquisa para elaboração de dissertação de mestrado com aplicação de questionários, utilização de dados históricos do Instituto e informações do perfil profissional dos servidores da Reitoria do IFTM. Os referidos dados serão utilizados para compor a dissertação intitulada como "Influência da liderança transformacional no comprometimento organizacional: Análise dos servidores da Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro" do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), Portugal.

A mestranda se compromete a assegurar a identidade e a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garante que não utilizará as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS nº 466/2012 e na Resolução CNS nº 510/2016, obedecendo às disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Uberaba – MG, 10 de janeiro de 2017.

Roberto Gil Rodrigues Almeida
Reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

III - Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PROJETO DE INVESTIGAÇÃO

Olá, tudo bem?

O presente questionário visa a realização de um trabalho de investigação subordinado ao tema "Impacto da Liderança Transformacional no Comprometimento Organizacional: Análise dos Servidores da Reitoria do IFTM", desenvolvido no âmbito do Mestrado em "Empreendedorismo e Internacionalização", do Instituto Superior de Contabilidade de Administração do Porto (ISCAP), do Instituto Politécnico do Porto (IPP), em parceria com o IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro, pela Mestranda Dessirrê Prudente Barbosa de Melo Pires, sob orientação do Prof. Doutor Orlando Lima Rua.

OBJETIVOS

A pesquisa em apreço tem como principais objetivos analisar:

• Verificar a existência de relação entre liderança transformacional e comprometimento organizacional;

• Analisar a influência da liderança transformacional no comprometimento organizacional dos servidores da Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro.

O questionário é sigiloso desconsiderando todas as configurações para identificação. As informações serão trabalhadas metodologicamente, garantindo a privacidade e o anonimato pessoal de todos os participantes.

Caso tenha alguma dúvida entre em contato com a pesquisadora responsável pelo e-mail dessirre@iftm.edu.br.

Ao responder este questionário você estará contribuindo para que se conheça mais sobre a liderança transformacional e o papel desta no comprometimento organizacional.

Desde já agradeço por sua participação e contribuição nesta investigação!

Uberaba, xxxxxx de 2017

Atenciosamente,

Dessirrê Prudente Barbosa de Melo Pires

Apêndices

I - Questionário

Impacto da Liderança Transformacional no Comprometimento Organizacional: Análise dos Servidores da Reitoria do IFTM

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Questionário

O questionário é anônimo e confidencial e os respondentes devem expressar livremente as suas opiniões pessoais e sinceras para que este trabalho seja o mais verdadeiro possível.

Antes de iniciar este questionário, por favor responda às seguintes questões optando pela alternativa que se adequa à sua situação:
1. Função ( ) Professor Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ( ) Técnico Administrativo em Educação
2. Gênero ( ) Masculino ( ) Feminino
3. Idade ( ) 18 a 36 anos ( ) 37 a 52 anos ( ) acima de 53 anos
4. Estado Civil ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) União estável ( ) Divorciado(a) ( ) Viúvo(a)
5. Escolaridade ( ) Ensino Fundamental Completo ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior

( ) Especialização

( ) ( ) Mestrado

( ) Doutorado

( ) Pós Doutorado

6. Tempo de serviço no IFTM?

( ) Até 5 anos

( ) De 6 a 10 anos

( ) De 11 a 20 anos

( ) De 20 a 30 anos

( ) Acima de 30 anos

7. Ocupa algum Cargo de Direção ou Função Gratificada?

( ) Possuo Cardo de Direção (CD-01 a CD-04)

( ) Possuo Função Gratificada (FG-01 a FG-06)

( ) Não possuo Cargo de Direção e nem Função Gratificada

8. Escala de Liderança Transformacional

Pensando em seus superiores hierárquicos, expresse até que ponto discorda ou concorda relativamente às afirmações abaixo:

Mostra a todos que espera muito de nós

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Age, independentemente dos interesses dos outros

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessando do futuro

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Mais que dizer, lidera pelo fazer

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Demostra respeito pelos sentimentos dos outros

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Procura ser um bom modelo a ser seguido

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Comporta-se de maneira atenciosa com respeito as necessidades pessoais dos colaboradores

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Insiste somente no melhor desempenho

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Trata os outros sem considerar os seus sentimentos

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Tem um entendimento claro a respeito de "para onde nós vamos"

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Não se contenta em ser o segundo melhor

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Não valoriza frequentemente o bom desempenho

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Influencia os outros com os seus planos para o futuro

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

É capaz de envolver os outros nos seus ideais

Discorda	1	2	3	4	5	Concorda

Totalmente	( )	( )	( )	( )	( )	Totalmente

Questiona de forma a fazer os outros pensarem

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Mostra a todos que espera muito de nós

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipe”.

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Lidera pelo exemplo

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

9. Escala de Comprometimento Organizacional

Pense na sua relação com a organização em que trabalha e responda às questões seguintes:

Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Procura ser um bom modelo a ser seguido

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Esta organização merece a minha lealdade

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Muito da minha vida iria ser afetado se decidisse sair desta organização neste momento

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Sinto que tenho um grande dever para com esta organização

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra

Discorda Totalmente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	Concorda Totalmente

Sua contribuição é de grandíssima importância para o sucesso desta pesquisa!

Muito obrigada!

Atenciosamente,

Dessirrê Prudente Barbosa de Melo Pires