

## **LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO**

Ivan Berni Junior, Fundação Getúlio Vargas – EAESP, [ivan.htb@gmail.com](mailto:ivan.htb@gmail.com)

### **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo analisar relações entre estilos de liderança - transacional, transformacional, *laissez-faire* -, e comprometimento - afetivo, normativo e instrumental - de profissionais da indústria brasileira de transformação. Para tal, adota-se como marcos teóricos para a realização do estudo, a abordagem de liderança transacional-transformacional, proposta por Bass e Avolio (2004), a partir do modelo teórico elaborado por Burns (1978), assim como o modelo de comprometimento afetivo-normativo-instrumental, desenvolvido por Allen e Mayer (1990). Em termos metodológicos, a pesquisa que subsidia os resultados deste estudo pode ser caracterizada como de abordagem quantitativa e caráter descritivo, tendo sido desenvolvida por meio da técnica de *survey*, envolvendo a aplicação de questionário, composto por escalas do tipo *Likert*, de cinco pontos, junto a profissionais do setor de transformação brasileiro. Como escala para mensuração do estilo de liderança - transacional, transformacional e *laissez-faire* - faz-se uso da escala MLQ 5x *short* (Bass & Avolio, 2004). Já para análise do comprometimento organizacional é adotada a *Affective Commitment Scale*, desenvolvida por Meyer e Allen (1991). Aplicados a uma amostra de profissionais da indústria brasileira de transformação obtém-se como retorno 156 questionários completos e válidos, os quais após tabulados se viram submetidos a tratamento estatístico de dados, permitindo a identificação de correlação positiva e significativa entre os estilos de liderança – transformacional, transacional e o comprometimento afetivo. Por outro lado, não se constata correlação significativa entre os estilos de liderança – transformacional, transacional e os comprometimentos instrumental e normativo, ademais não há correlação significativa entre o estilo de liderança *laissez-faire* e comprometimentos instrumental, afetivo e normativo.

**Palavras-chave:** Liderança; Estilo de Liderança; Comprometimento Organizacional; Indústria de Transformação.

**Data de recebimento:** 22/03/2023

**Data do aceite de publicação:** 20/04/2023

**Data da publicação:** 30/04/2023

## LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT. AN STUDY WITH PROFESSIONALS OF BRAZILIAN TRANSFORMATION INDUSTRY

### ABSTRACT

This research aims to analyze relationships between leadership styles – transactional, transformational, laissez-faire and commitment – affective, normative and instrumental of professionals in the Brazilian manufacturing industry. To this end, the transactional – transformational leadership approach proposed by Bass and Avolio (2004) is adopted as the theoretical frameworks for carrying out the study, based on the theoretical model developed by Burns (1978), as well as the commitment model affective – normative – instrumental, developed by Allen and Mayer (1990). In methodological terms, the research that subsidizes the results of this study can be characterized as having a quantitative approach and descriptive character, having been developed through the survey technique, involving the application of a questionnaire, composed of Likert type scales, of five points, together with professionals from Brazilian transformation sector. As a scale for measuring leadership style – transactional, transformational and laissez-faire, the MLQ 5x short scale is used (Bass & Avolio, 2004). For the analysis of organizational commitment, the Affective Commitment Scale, developed by Meyer and Allen (1991) is adopted. Applied to a sample of professionals from the Brazilian manufacturing industry, 156 complete the valid questionnaires were returned, which after being tabulated were subjected to statistical data processing, allowing the identification of a positive significant correlation between leadership styles – transformational, transactional and affective commitment. On the other hand, there is no significant correlation between leadership styles – transformational, transactional and instrumental and normative commitments, in addition there is no significant correlation between the laissez-faire leadership style and instrumental, affective and normative commitments.

**Keywords:** Leadership; Leadership Style; Organizational Commitment; Transformation Industry.

### 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios contemporâneo apresenta-se em contínua e acelerada transformação, gerando novos riscos, desafios, assim como também abrindo espaços para oportunidades. Nesse contexto volátil, incerto, complexo e ambíguo, para se manterem vivas, competitivas e com crescimento sustentável, as organizações e suas lideranças são demandadas a se colocarem permanentemente atentas, de modo a rapidamente se adaptarem à intensidade e ritmo das mudanças em curso (Schoemaker, Heaton, Teece, 2018), incluindo aquelas do tradicional setor de transformação.

Não obstante o ritmo de mudanças não ser homogêneo entre os diferentes setores da economia, desde o final do século XVIII, com a primeira revolução industrial, simbolizada pela máquina à vapor, a indústria da transformação se coloca como um dos setores frontalmente expostos às transições nos modos de produção, organização e regulação do trabalho (Magaldi & Neto, 2018).

Hodiernamente, o ritmo das mudanças se altera de forma exponencial, colocando na agenda das organizações do setor, a relevância de se repensarem, quer em nível das alterações no âmbito da demanda, quer quanto a modelos de negócios e de gestão, mais aderentes às transformações vigentes. Para tal, um elemento se evidencia como de importância central: a liderança.

Em nível organizacional, a noção de liderança transacional-transformacional, inicialmente, operacionalizada por Bass (1985), a partir de estudos desenvolvidos por Burns (1978), constitui, atualmente, uma das abordagens mais amplamente adotada para mensuração e análise da liderança, propiciando a análise de impactos da conduta de gestores sobre o comportamento de suas equipes.

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

Para Judge e Piccolo (2004), notadamente nas últimas duas décadas, face à influência das transformações recentes no comportamento dos liderados, amplo número de pesquisas vem sendo desenvolvido visando analisar estilos de liderança, no entanto, fatores associados à subjetividade e singularidades humanas, tornam o tema ainda inconclusivo, requerendo, constantemente, novos estudos e pesquisas, em particular aquelas que se direcionam a investigar relações entre liderança e outros elementos centrais do comportamento organizacional, como o comprometimento.

No Brasil, dados da Confederação Nacional da Indústria – CNI, indicam que a indústria de transformação corresponde a 11,20% do Produto Interno Bruto (PIB), gera-se 14,80% do emprego formal do país, o que corresponde a cerca de 6,8 milhões de profissionais, sendo 48,50% nas exportações de bens e serviços. Em nível global, a participação brasileira na da indústria de transformação representa 1,30% da produção mundial (CNI, 2022).

Disso deriva a motivação central deste estudo, o qual tem como propósito central investigar relações entre os construtos *Liderança* - transacional, transformacional e *laissez-faire* - e *Comprometimento Organizacional*, tendo com objeto de observação profissionais da indústria brasileira de transformação. Já como objetivos específicos busca-se:

1. Mensurar o estilo de liderança segundo a perspectiva de profissionais atuantes no setor de transformação brasileiro, tendo por base a abordagem de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*, conforme proposta por Bass (1985);
2. Identificar o tipo de comprometimento organizacional dos profissionais alvo do estudo, tendo por base abordagem de mensuração desenvolvida por Meyer e Allen (1991);
3. Verificar a existência de diferenças estatisticamente significativa entre as variáveis de interesse deste estudo e fatores sociodemográficos e profissionais dos respondentes.

Isto posto, a questão de pesquisa que orienta a realização deste estudo pode ser assim delineada: Em que medida estilos de liderança - transacional, transformacional e *laissez-faire* - associam-se a fatores de comprometimento organizacional - afetivo, normativo e instrumental -, segundo a perspectiva de profissionais de organizações da indústria brasileira de transformação?

Em outros termos, busca-se correlacionar estilos de *Liderança* - transacional, transformacional e *laissez-faire* (Bass, 1985) - com o construto *Comprometimento Organizacional* - afetivo, normativo e instrumental (Meyer & Allen, 1991) - junto a amostra de profissionais que atuam em organizações da indústria de transformação, no Brasil.

Em termos metodológicos, a pesquisa que subsidia os resultados deste estudo pode ser caracterizada como de abordagem quantitativa e caráter descritivo, tendo sido desenvolvida por meio da técnica de *survey*, envolvendo a aplicação de questionário, composto por escalas do tipo *Likert*, de cinco pontos, junto a profissionais do setor de transformação brasileiro.

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

Para sua operacionalização fez-se uso, para mensuração da liderança da escala MLQ-5x *short*, proposta por Bass (1985), a partir do modelo teórico desenvolvido por Burns (1978). Já no que tange ao comprometimento organizacional, a mensuração se dá por meio de aplicação da *Affective Commitment Scale*, desenvolvida por Meyer e Allen (1991). O questionário compreende bloco de questões destinado ao levantamento de características sociodemográficas e profissionais dos respondentes.

Em termos de sua relevância, o estudo apresenta-se significativo não somente ao considerar o peso do setor de transformação nas economias mundial e brasileira, bem como pela carência de estudos relacionando os construtos *Liderança* e *Comprometimento Organizacional*, junto a profissionais do setor. À guisa de exemplo, levantamento bibliográfico realizado junto às bases EBSCO, *Web of Science* e *Google Scholar* não permitiu a identificação de artigos científicos elaborados, tanto nacional, quanto internacionalmente, relacionando tais construtos.

Tal lacuna apresenta-se significativa haja vista considerável literatura envolvendo estudos empíricos destinados à mensuração de estilos de *Liderança* - transacional, transformacional e *laissez-faire* - e *Comprometimento Organizacional*, em outros setores tais como: bancário, telecomunicação, manufatura, educacional, aviação, logística. Dessa forma, corrobora-se a relevância de tal pesquisa no setor da indústria de transformação e, em particular, em economia de país em desenvolvimento, como o Brasil (Puni, Hilton, Quao, 2020).

Finalmente, em termos práticos, por meio dos resultados desta pesquisa visa-se obter elementos que possam contribuir no desenvolvimento dos profissionais que atuam no setor e, simultaneamente, no crescimento sustentável da indústria, por meio de gestão mais efetiva de seus elementos humanos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ABORDAGENS DA LIDERANÇA TRANSACIONAL

Burns (1978), desenvolveu o modelo de liderança transacional, conforme autor, o comportamento da liderança transacional está relacionado com as obrigações contratuais entre empregado e empregador, e recebimento de recompensas pelo atingimento das metas organizacionais, nesta mesma linha, Kuhnert e Lewis (1987) ressaltam que neste estilo de liderança há oferecimento de algo aos liderados, que em troca entrega algo ao líder.

Nessa mesma direção, o comportamento desse estilo compreende pela troca por meio de diálogo entre líderes e liderados, havendo recompensas recebidas pelos liderados ao atingirem objetivos negociados entre as partes, porém críticas e punições se o resultado for negativo (Bass, 1985), no entanto, dependendo do momento da carreira profissional, experiência e preferência do liderado de ser protagonista ou orientado pelo líder, a liderança transacional atua negativamente no resultado e relacionamento entre os envolvidos (House, 1996).

Destaca-se que há possibilidade de superar metas e objetivos nas organizações quando líderes transacionais as definem claramente, e por meio de uma comunicação transparente, envolve os liderados a superá-las com *feedbacks* construtivos, os recompensando e garantindo melhores performances individuais e coletivas, fortalecendo as vantagens competitivas organizacionais (Avolio et al., 1999).

No entanto, enfatiza-se que o líder transacional, apesar de explicar o caminho a ser seguido por meio de objetivos e metas, monitora de perto as ações e atividades cotidianas dos liderados, em momentos de incerteza ou de necessidade, corrige o direcionamento por meio de ações corretivas (Bass et al., 2003).

Isto posto, líderes transacionais utilizam seu poder, comando e controle, com objetivo de influenciar liderados para atingirem resultados desejados com metas SMART, motivando-os constantemente por meio de *feedbacks*, dependendo do resultado, há recompensas ou punições (Ivey & Kline, 2010).

Nas culturas organizacionais que promovem comando, controle e centralização, isto é, líderes que utilizam o poder nas decisões e que mantêm uma determinada distância do seu time, liderados estão inclinados a aceitarem o estilo de liderança transacional, pois estão propensos a aceitarem líderes dominantes e autoritários (Den Hartog et al., 1999).

Para Bass e Avolio (2004), o estilo de liderança transacional retrata como comportamento da liderança, a simples troca de interesses entre líderes e liderados. Este estilo de liderança transacional abrange dois comportamentos: i) recompensa por contingência, ii) gerenciamento por exceção ativo.

### **2.1.2 ABORDAGENS DA RECOMPENSA POR CONTINGÊNCIA**

Define-se recompensa por contingência como um processo de troca ou acordo entre líderes e liderados, que negociam resultados e objetivos a serem obtidos no curto, médio e longo prazo por meio de metas SMART, englobando recompensas para tarefas com resultados positivos, e possíveis críticas ou punições para tarefas com resultados abaixo do negociado entre as partes (Yahaya & Ebrahim, 2015).

Nesse sentido, estes líderes, após definirem as regras e objetivos a serem alcançados, oferecem suporte tangível e intangível aos seus liderados, corrigindo o percurso quando necessário (Walumbwa, Wu & Orwa, 2008).

Destaca-se que o comportamento deste estilo de liderança, influencia positivamente no clima organizacional coletivo, pois com o tempo estes líderes demonstram um determinado nível de paternalidade com seus liderados, impactando no desempenho dos indivíduos e resultados organizacionais (Hofmann & Jones, 2005).

### **2.1.3 ABORDAGENS DO GERENCIAMENTO POR EXCEÇÃO ATIVO**

Neste comportamento, o líder transacional define as metas, objetivos, regras e desempenho esperado dos liderados, monitora-os continuamente, corrige erros por meio de ações corretivas e enfatiza constantemente os procedimentos e protocolos (Gill, 2006). Líderes sistematicamente monitoram as atitudes, comportamentos e desempenho dos liderados, quando detectado problemas ou erros, faz ajustes com ações corretivas, incluindo críticas ou punições (Wu et al., 2006).

Para facilitar o entendimento, neste comportamento, para resultados abaixo do esperado, ou nas violações de regras, e erros constantes, ressalta-se que os líderes fornecem *feedback* negativo

com críticas extremas aos liderados, influenciando no comprometimento destes profissionais nas organizações (Northouse, 2019).

## **2.2 ABORDAGENS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

O comportamento da liderança transformacional está relacionado com a preocupação do entendimento das necessidades dos liderados, lhes oferecendo suporte contínuo, inspirando-os a superar metas organizacionais, incentivando-os para ir além das expectativas, promovendo conexões profundas por meio da empatia, resultando em elevados níveis de comprometimento, desempenho e troca de valores entre líderes e liderados (Burns, 1978), havendo uma troca mútua de necessidades entre líderes e liderados (Kuhnert & Lewis, 1987).

Líderes transformacionais são indivíduos que possuem autoconhecimento, inteligência emocional, demonstram vulnerabilidade, empatia, consciência da sua responsabilidade, trabalham duro para superar expectativas de diferentes *stakeholders*, são estimulados a elevados níveis de desafios profissionais, movidos por crenças e valores pessoais, oferecem suporte contínuo aos liderados com visão de médio a longo prazo, promovem a curiosidade, criatividade e inovação (Bass, 1985).

Nessa mesma direção, líderes transformacionais preocupam-se genuinamente com o comportamento, comprometimento e desempenho dos seus liderados, e simultaneamente com a visão, missão, valores e estratégias organizacionais, transcendendo aos próprios interesses, vaidade e ego, inspirando aos colaboradores individualmente a superarem metas e resultados organizacionais, tratando constantemente com a subjetividade, com principal objetivo de superar os interesses individuais de seus liderados e coletivo de seu time no longo prazo, convergindo para o crescimento sustentável da organização (Antonakis et al., 2003).

Nesse sentido, devido comportamento positivo nas atitudes da liderança transformacional, liderados sentem-se envolvidos emocionalmente com os desafios, gerando sentimento de confiança, admiração, lealdade, comprometimento afetivo, e respeito mútuo entre as partes (Yulk, 2010).

Conforme Bass (1998), a teoria da liderança transformacional é composta por quatro componentes comportamentais, i) influência idealizada ou carismática, ii) motivação inspiracional, iii) estimulação intelectual e iv) consideração individualizada.

### **2.2.1 ABORDAGENS DA INFLUÊNCIA IDEALIZADA**

A influência idealizada ou carismática corresponde ao comportamento de liderança transformacional que promove respeito por meio de confiança e conexões emocionais mútua entre líderes e liderados, mantendo uma comunicação aberta, transparente e assertiva, criando um elo entre as partes e tomada de decisões por meio de diálogo (Puni, Hilton & Quao, 2020).

Nesse estilo de liderança, liderados confiam, respeitam e identificam-se emocionalmente com seus líderes, e simultaneamente com a visão, missão, valores e estratégias organizacionais, comprometendo-se com os desafios e objetivos (Prasad & Junni, 2016).

Nessa direção, liderados sentem-se estimulados emocionalmente e comprometidos a seguirem a missão, visão, valores, estratégias, metas e objetivos destes líderes, por meio de esforço adicional, entregam resultados acima do esperado aos *stakeholders* (Northouse, 2019).

Importante destacar, conforme Bass (1985), líderes transformacionais carismáticos possuem elevado níveis de autoconfiança e autoestima, inspirando liderados a segui-los.

### **2.2.2 ABORDAGENS DA MOTIVAÇÃO INSPIRACIONAL**

Líderes que possuem o comportamento da motivação inspiracional, por meio de uma comunicação com diálogo transparente da visão organizacional, estimulam entusiasmo aos liderados e equipe, que mutuamente trabalham duro com esforço extra para superar metas e objetivos (Yulk & Van Fleet, 1982).

Nesse sentido, líderes transformacionais com comportamento inspiracional, estimulam espírito de time, encorajam os liderados a superarem expectativas que estão acima dos interesses próprios (Northouse, 2019).

Destaca-se que estes líderes possuem uma capacidade de criar significado individual dos liderados com o trabalho, que impactam nos resultados coletivo, inspirando-os por meio de uma comunicação transparente, despertando a possibilidade de conquistar novas posições e desafios na organização (Bass et al., 2003).

Importante destacar, apesar dos conceitos da inspiração motivacional e influência idealizada serem similares, na influência idealizada há uma identificação genuína com o líder (Bass, 1985).

### **2.2.3 ABORDAGENS DA ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL**

Líderes com estimulação intelectual, encorajam liderados a sempre estarem fora de sua zona de conforto, a desafiar seus modelos mentais e crenças limitadoras com criatividade e curiosidade, trazendo novas sugestões para determinadas questões (Bass, 1985).

Enfatiza-se que estes líderes possuem habilidade intelectual de estimular liderados a entregarem resultados acima do planejado, desafiando-os continuamente a saírem da zona de conforto, promovendo o uso contínuo da curiosidade, criatividade e inovação para resolver questões cotidianas, envolvendo-os e tornando-os protagonistas no processo de solução de problemas e tomada de decisão (Hoyt et al., 2006).

### **2.2.4 ABORDAGENS DA CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA**

Neste comportamento, a liderança tem preocupação de entender as perspectivas, necessidades, anseios, objetivos, metas pessoais e profissionais de cada indivíduo de sua equipe, constantemente realiza *feedback* e *feedforward* para ajustar pontos em evolução e fortalecer pontos positivos, melhorando incessantemente o desempenho individual dos liderados, delega-se novos desafios e responsabilidades, desenvolvendo-os constantemente (Limsila & Ogunlana, 2008).

Nesta mesma direção, líderes atuam como mentores dos liderados, lhes oferecendo *feedback* e *feedforward* positivo e construtivo (Gill, 2006), desenvolvendo-os para se tornarem futuros líderes, criando um elo entre as necessidades dos liderados com a missão organizacional, resultando no aumento da satisfação e produtividade dos liderados e relação de confiança com os líderes (Yahaya & Ebrahim, 2015).

### **2.3 ABORDAGENS DA LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE**

Nesse estilo de liderança, não há atuação ou envolvimento direto do líder nas decisões, atuando passivamente sem assumir responsabilidades, resultando em distanciamento ou ausência na resolução de problemas ou desenvolvimento dos liderados (Yulk, 2010).

Conforme Bass (1998), a teoria da liderança *laissez-faire* é composta por dois componentes comportamentais, i) gerenciamento por exceção passivo, ii) *laissez-faire*.

#### **2.3.1 ABORDAGENS DO GERENCIAMENTO POR EXCEÇÃO PASSIVO**

Neste comportamento, após definição das metas, objetivos e recompensas, líderes não reagem sistematicamente com as dificuldades, aguardam, e apenas atuam quando liderados cometem erros em suas atividades, deixando que os mesmos tentem resolver, e aprender com os próprios erros (Gill, 2006).

#### **2.3.2 ABORDAGENS LAISSEZ-FAIRE**

Neste comportamento, o líder ignora suas responsabilidades, protela tomada de decisão, não comunica missão, visão, valores e estratégias organizacionais, não utiliza sua autoridade, ou seja, não se preocupa com os liderados, e com o negócio (Bass, 1998).

### **2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dada a dinâmica e instabilidade da economia mundial, organizações, líderes e acadêmicos pesquisam e estudam o tema comprometimento organizacional para entender o comportamento dos profissionais no ambiente do trabalho (Mowday et al., 1979), pois há influência direta nos resultados tangíveis das organizações, e percepção dos profissionais que atuam no mercado de trabalho (Yahaya & Ebrahim, 2015).

Em termos históricos, o conceito de comprometimento organizacional ganha espaço a partir dos anos 1970, quando estudiosos realizam pesquisas para melhor compreenderem a relação entre comprometimento dos profissionais com desempenho das organizações (Medeiros et al., 2005).

Como resultado desses estudos, constata-se que o comprometimento tem impacto na relação comportamental do indivíduo com o seu trabalho, podendo influenciar positivamente no desempenho e na vontade de continuar na organização, conexão com a visão, missão, valores e estratégias organizacionais, redução no absenteísmo, *turnover*, satisfação e motivação no trabalho. (Meyer et al., 2002).

Importante destacar, líderes que conseguem influenciar seus liderados a estarem comprometidos com a visão, missão, valores e estratégias das organizações, devido este

sentimento de pertencerem a algo importante, cria-se um elo emocional com o trabalho, resultando em uma relação positiva para todos, estimulando o desejo de continuar na organização e superar as metas, objetivos e desafios, e simultaneamente aprimorando conhecimento e experiência profissional (Puni, Hilton & Quao, 2020).

Isto posto, profissionais comprometidos dedicam-se para superar metas, objetivos e tarefas organizacionais, trazem novas ideias e soluções para questões cotidianas por meio da criatividade, curiosidade e inovação, sentem-se entusiasmados na elaboração e implantação das estratégias, táticas e ações, envolvendo-se emocionalmente com os resultados obtidos, como consequência, há influência positiva e natural no clima e cultura organizacional, impactando positivamente nas relações entre os indivíduos, e simultaneamente no coletivo (Deichmann & Stam, 2015).

Comprometimento é definido como uma elevada crença nos objetivos e valores organizacionais, e vontade de exercer esforço considerável em nome da organização (Mowday et al., 1979).

Nessa direção, Allen e Meyer (1990), definiram que o comprometimento pode ser agrupado em três categorias: i) comprometimento afetivo, ii) comprometimento normativo iii) comprometimento instrumental.

#### **2.4.1 COMPROMETIMENTO AFETIVO**

O comprometimento afetivo é um estado psicológico com envolvimento emocional dos profissionais, que sentem-se orgulhosos de trabalhar em determinada organização, que influencia no desejo de continuar atuando com proatividade, aumentando o desempenho na entrega de resultados e comportamento profissional, tornando-se protagonista nas atividades, melhorando o relacionamento entre os indivíduos de diferentes áreas e níveis hierárquicos (Allen & Meyer, 1990), resultando em menor *turn-over*, absenteísmo, estresse, ansiedade e conflitos negativos (Meyer et al., 2002).

No comprometimento afetivo, indivíduos identificam-se emocionalmente com a visão, missão, valores, estratégias e táticas organizacionais, influenciando os pares a respeitarem as decisões organizacionais (Meyer & Allen, 1991).

#### **2.4.2 COMPROMETIMENTO NORMATIVO**

Observa-se comprometimento normativo nos profissionais que possuem sentimento de continuar na organização por obrigação, sendo uma questão moral ou correta a ser feita, fazendo-os sentirem culpados se decidirem sair, pois durante sua carreira recebeu promoções, recompensas, compensações, viagens, prêmios ou treinamentos, desta maneira, há uma determinada consideração pelo reconhecimento obtido, e deve-se retribuir os esforços e investimentos realizados pela organização durante seu desenvolvimento (Colquitt et al., 2014).

#### **2.4.3 COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL**

Considera-se comprometimento instrumental como sendo a consciência do profissional dos custos envolvidos devido a decisão de sair da organização, tais como, dificuldade de adaptar-se a uma nova cultura organizacional, relacionamento com outros colaboradores, perda de

algum importante benefício pessoal, ou para família, portanto, neste momento, devido necessidade profissional e pessoal, reflete na possibilidade de manter-se no emprego atual (Allen & Meyer, 1990).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA PESQUISA**

A pesquisa que subsidia os resultados apresentados neste estudo pode ser caracterizada como de abordagem quantitativa, desenvolvida por meio do método de *survey*, envolvendo a aplicação de questionário composto por escalas do tipo *Likert* de cinco pontos (Gil, 2008).

Conforme observa Creswell (2010), a pesquisa quantitativa destina-se a investigar dados obtidos pela *survey* associando e relacionando variável dependente com a independente, permitindo responder à pergunta de pesquisa e hipóteses por meio de dados e estudos estatísticos, ou seja, análises descritivas da amostra, regressão linear simples, correlações e valor-p.

O estudo pode ainda ser classificado como uma pesquisa de natureza descritiva, na medida em que visa descrever características de determinada população, com associação e relação entre as variáveis dependente e independente (Barends & Rousseau, 2018).

#### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

O universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem uma determinada característica, isto posto, esta pesquisa é contemplada pelos profissionais que atuam no setor da indústria de transformação no Brasil, estes indivíduos trabalham em diversas indústrias tais como – alimentos, bebida, fumo, produtos têxteis, couro e calçados, madeira, celulose e papel, impressão e reprodução, coque e derivados do petróleo, químico, farmacêuticos, borracha e material plástico, produtos minerais e não metálicos, metalurgia, produtos de metal, equipamentos de informática, máquinas e aparelhos elétricos, máquinas e equipamentos, veículos automotores, outros equipamentos de transporte, móveis, produtos diversos, manutenção e reparação de equipamentos, contemplando organizações privadas, públicas, multinacionais e nacionais (Gil, 2008).

Define-se amostra como sendo um subconjunto do universo ou da população, utilizado para estimar as características deste universo ou população.

Desta forma, a amostra total da pesquisa que subsidia os resultados deste estudo se compôs de 156 profissionais que atuam no setor da indústria de transformação no Brasil em diferentes posições no nível hierárquico, caracterizando uma pesquisa de amostra aleatória e não-probabilidade (Creswell, 2010).

#### **3.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS**

Para realização deste estudo, com vistas a respostas à pergunta de pesquisa e verificação das hipóteses propostas são utilizadas duas escalas. Uma primeira direcionada à mensuração do estilo de liderança – transacional, transformacional, *laissez-faire*. E, uma segunda, voltada à

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

diagnostico do tipo de comprometimento organizacional – afetivo, instrumental, normativo - dos profissionais alvo deste estudo.

Na primeira parte do questionário desta pesquisa da amostra coletada, levanta-se dados sociodemográficos e profissionais dos respondentes. As informações solicitadas são: 1. estado civil; 2. número de filhos; 3. cargo que ocupa; 4. idade; 5. como se identifica; 6. tempo de trabalho na organização; 7. número de funcionários da empresa; 8. nível de escolaridade; 9. estado de localização da empresa no Brasil; 10. ramo de atuação da empresa na indústria de transformação; 11. área de atuação na organização;

Na segunda parte do questionário desta pesquisa da amostra coletada, para medir os estilos de liderança – transacional, transformacional e *laissez-faire*, utiliza-se escala com o questionário MLQ-5x *short*. Enfatiza-se que Bass (1985), desenvolveu a escala MLQ baseada no *Full Range Leadership Model*, e posteriormente foi atualizada para MLQ-5x *short* por Bass e Avolio em 2004 (Yahaya, Ebrahim, 2015).

A escala MLQ-5x *short*, possui quatro componentes referente ao comportamento do estilo de liderança transformacional, dois componentes referente ao estilo de liderança transacional, e dois componentes referente ao estilo de liderança *laissez-faire*, além disso, acessa três fatores de resultados – esforço extra, satisfação e eficácia (Bass & Avolio, 2004).

É utilizado escala *likert* de 1 a 5 – 1: Discordo Fortemente; 2: Discordo Parcialmente; 3: Nem discordo, nem concordo; 4: Concordo Parcialmente; 5: Concordo Fortemente.

Na terceira parte do questionário, para mensuração do comprometimento organizacional é utilizada a escala de comprometimento *Affective Commitment Scale*, de Allen e Meyer (1990). É utilizado escala *likert* de 1 a 5 – 1: Discordo Fortemente; 2: Discordo Parcialmente; 3: Nem discordo, nem concordo; 4: Concordo Parcialmente; 5: Concordo Fortemente.

Esta escala, desenvolvida por Allen e Meyer (1990), é composta por 24 questões fechadas sobre o comprometimento organizacional, divididas em 8 questões para cada comprometimento, ou seja, 8 questões para comprometimento afetivo, 8 questões para comprometimento normativo, e 8 questões para comprometimento instrumental (Medeiros et al., 2003).

### 3.4 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Em termos de sua execução, como primeiro passo, o pesquisador se reúne individualmente com seu time direto de 12 colaboradores, e mais 13 colaboradores indiretos, totalizando 25 profissionais. Explica-se o motivo da pesquisa e, após, é solicitado ao grupo responder ao questionário, e se possível, enviá-lo a seus respectivos clientes. A meta inicial visa obter aproximadamente entre 1 a 5 respostas por cliente.

No segundo passo, o pesquisador procede a contatos por telefone, *e-mail*, *whatsApp*, *Linkedin*, com profissionais que pertencem à sua rede de relacionamento pessoal, enviando convite para responderem ao questionário. Como resultado são contatados aproximadamente 120 profissionais.

A coleta de dados é então iniciada no dia 16 de maio de 2022 e finalizada no dia 15 de junho do mesmo ano, obtendo-se, no total, 159 questionários. Desse total, três questionários são

desconsiderados por comporem o pré-teste, totalizando 156 casos válidos. Importante ressaltar, no *Google* Formulários, a inclusão de opção de resposta obrigatória. Assim sendo, todas as respostas devem ser 100% preenchidas por todos os participantes da pesquisa. Como resultante, não se verifica a exclusão de questionários por dados ausentes.

### 3.5 TRATAMENTO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Com vistas a responder à pergunta de pesquisa proposta para este estudo - Em que medida os estilos de liderança – transacional, transformacional e *laissez-faire* associam-se a fatores de comprometimento afetivo, normativo e instrumental, dos profissionais que atuam em organizações no setor da indústria de transformação - faz-se uso de técnicas estatísticas bivariadas, destinadas a verificar a existência de relação entre a variável dependente estilos de liderança, com a variável independente do comprometimento, que são obtidas por meio de correlações, e valor-p (Malhotra, 2006).

Também utiliza-se de regressões lineares múltiplas, ou seja, correlação, r-quadrado, r-quadrado ajustado, *F* de significação, interseção, coeficientes, valor-p entre os construtos estilos de liderança transacional – transformacional – *laissez-faire* e comprometimento instrumental – afetivo – normativo (Malhotra, 2006).

Para verificar as hipóteses, utiliza-se regressões lineares múltiplas, ou seja, verifica-se as correlações, valor-p, r-quadrado, r-quadrado ajustado da variável dependente do construto comportamento dos estilos de liderança, com as variáveis independente do construto comprometimento afetivo, normativo e instrumental (Hair et al., 2005).

Enfatiza-se que neste trabalho aplicado também se fez uso de estatísticas descritivas univariadas para identificar detalhes sociodemográficos da amostra estudada (Gil, 2008). Ademais, para verificar o nível de significância dos fatores sociodemográficos relacionados aos estilos de liderança e comprometimento, utiliza-se teste *t* (Hair et al., 2005).

Para análise das correlações, valor-p e regressões lineares múltiplas, utiliza-se o *software* Jamovi.

Cabe salientar, para análise dos cálculos dos coeficientes de correlação (*r*), a utilização das seguintes faixas: entre 0,10 a 0,40 – correlação fraca; entre 0,40 a 0,60, correlação moderada; entre 0,60 a 1,00 – correlação forte (Dancey & Reidy, 2006). As correlações são válidas quando valor-p for menor que 0,05 (Malhotra, 2006).

Outro ponto importante referente as escalas utilizadas neste trabalho aplicado, para questões com afirmação negativa é uma concordância que traduz a uma resposta desfavorável, enquanto para uma afirmação positiva, é uma concordância que representa uma resposta favorável (Malhotra, 2006).

O nível de significância desta pesquisa é de 5%, ou seja, admite-se erro estatístico nos estudos de até 0,05.

Para fins deste estudo o escore das questões constantes da escala de comprometimento é ajustado, conforme Tabela 1.

Tabela 1

Escore Modificado da Escala de Comprometimento

Comprometimento	Questões
Instrumental	9; 16
Afetivo	2; 18; 19
Normativo	5; 21

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.6 HIPÓTESES

Em linhas gerais, hipóteses podem ser compreendidas como afirmações de relações ou proposições não comprovadas a respeito de um fator ou fenômeno que é de interesse ao pesquisador, podendo ser testadas empiricamente (Malhotra, 2006).

Nessa linha de raciocínio, em estudos quantitativos, as hipóteses são previsões ou estimativas numéricas de valores da população baseados em dados coletados por meio de amostras, e a relação entre as variáveis dependente e independente (Creswell, 2010).

Hipótese 1: O comportamento recompensa por contingência do estilo de liderança transacional é positivamente relacionado estatisticamente com o comprometimento instrumental – afetivo – normativo

Hipótese 2: O comportamento gerenciamento exceção ativa do estilo de liderança transacional é positivamente relacionado estatisticamente com o comprometimento instrumental – afetivo – normativo

Hipótese 3: O comportamento influência idealizada do estilo de liderança transformacional é positivamente relacionado estatisticamente com o comprometimento instrumental – afetivo – normativo

Hipótese 4: O comportamento motivação inspiracional do estilo de liderança transformacional é positivamente relacionado estatisticamente com o comprometimento instrumental – afetivo – normativo

Hipótese 5: O comportamento estimulação intelectual do estilo de liderança transformacional é positivamente relacionado estatisticamente com o comprometimento instrumental – afetivo – normativo

Hipótese 6: O comportamento consideração individualizada do estilo de liderança transformacional é positivamente relacionado estatisticamente com o comprometimento instrumental – afetivo – normativo

Hipótese 7: O comportamento gerenciamento por exceção passivo do estilo de liderança *laissez-faire* é positivamente relacionado estatisticamente com o comprometimento instrumental – afetivo – normativo

Hipótese 8: O comportamento *laissez-faire* do estilo de liderança *laissez-faire* é positivamente relacionado estatisticamente com o comprometimento instrumental – afetivo – normativo

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

No Quadro 5 tem-se dados quantitativos da amostra coletada.

**Quadro 5**  
Dados quantitativos da amostra coletada

<b>Gênero</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	109	70%
Feminino	47	30%
<b>Estado Civil</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Casado	122	78%
Solteiro	25	16%
Separado	7	5%
Outros	3	1%
<b>Tem ou não tem filhos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Sim	107	69%
Não	49	31%
<b>Cargo na organização</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Gerente	32	20%
Analista	26	17%
Coordenador	17	11%
Vendedor	14	9%
Técnico	13	8%
Diretor	11	7%
Supervisor	11	7%
Outros	32	21%
<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Entre 40 a 45 anos	37	24%
Entre 35 a 40 anos	30	19%
Entre 45 a 50 anos	22	14%
Entre 30 a 35 anos	17	11%
Entre 50 a 55 anos	15	10%
Acima de 60 anos	11	7%
Entre 25 a 30 anos	11	7%
Entre 55 a 60 anos	10	6%
Entre 20 a 25 anos	3	2%
<b>Tempo na Organização</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Entre 3 a 7 anos	34	22%
Acima de 15 anos	31	20%
Entre 1 a 3 anos	25	16%
Entre 7 a 10 anos	25	16%
Entre 10 a 15 anos	24	15%
Menos que 6 meses	9	6%
Entre 6 meses e 1 ano	8	5%
<b>Quantidade de funcionários</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Menor que 500	100	64%
Entre 1.001 a 10.000	21	14%
Entre 501 a 1.000	19	12%
Acima de 10.000	16	10%
<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Ensino superior	74	47%
Pós-graduação	65	42%
Ensino médio	13	8%
Mestrado	3	3%

**LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO**

<b>Estado de Atuação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
São Paulo	104	67%
Paraná	19	12%
Rio Grande do Sul	15	10%
Santa Catarina	10	6%
Outros	8	5%
<b>Setor na Indústria de Transformação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Ferramentas em geral	47	30%
Metalurgia	31	20%
Produtos diversos	17	11%
Máquinas e equipamentos	13	8%
Químico	10	7%
Alimentos	8	5%
Outros	30	19%
<b>Área de atuação na organização</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Comercial ou vendas	43	28%
Engenharia	31	20%
Administração	19	12%
Produção ou operações	14	9%
Recursos Humanos	14	9%
Logística	7	4%
Outros	28	18%

**Fonte:** Dados da pesquisa.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

### 4.2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Neste item, tem-se análise descritiva dos dados e fatores sociodemográficos para o construto estilos de liderança. Na Tabela 2, tem-se resultados obtidos.

**Tabela 2**  
Construto Liderança

	Amostra	Não responderam	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Liderança	156	0	4,01	4,00	1,11	1	5
Transacional	156	0	3,90	4,00	1,15	1	5
Transformacional	156	0	4,12	4,00	0,993	1	5
<i>Laissez-faire</i>	156	0	2,82	3,00	1,47	1	5

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir da análise dos dados da tabela 2, tem-se que o estilo transformacional é o que obteve a maior média (4,12), seguido do estilo transacional (3,90), e finalmente pelo estilo de liderança *laissez-faire* (2,82). Destaca-se que o estilo de liderança *laissez-faire* tem escore consideravelmente abaixo comparando-se com os estilos de liderança transformacional e transacional.

Em relação ao estilo de liderança transacional, tem-se os dados conforme tabela 3.

**Tabela 3**  
Construto Liderança Transacional

	Amostra	Não responderam	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Transacional	156	0	3,90	4,00	1,15	1	5
Recompensa Contingente	156	0	3,92	4,00	1,11	1	5

**LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO**

Gestão Excessão Ativa	156	0	3,65	4,00	1,12	1	5
-----------------------	-----	---	------	------	------	---	---

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir da análise dos dados apresentados na Tabela 3 tem-se que o comportamento recompensa contingente é o que obtém a maior média (3,92), seguido do comportamento gestão excessão ativa (3,65). Muito embora as diferenças nas médias obtidas, não se observa diferenças estatisticamente significativas entre tais comportamentos de estilo de liderança transacional para a amostra alvo da pesquisa.

Em relação ao estilo de liderança transformacional tem-se os dados conforme Tabela 4.

**Tabela 4**  
Construto Liderança Transformacional

	Amostra	Não responderam	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Transformacional	156	0	4,12	4,00	0,993	1	5
Consideração Individual	156	0	3,78	4,00	1,25	1	5
Estimulação Intelectual	156	0	4,04	4,00	0,983	1	5
Influência Idealizada Atribuída	156	0	3,93	4,00	1,11	1	5
Motivação Inspiracional	156	0	4,06	4,00	1,07	1	5

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados na tabela 4, tem-se que o comportamento da motivação inspiracional obteve a maior média (4,06), seguido do comportamento estimulação intelectual (4,04), influência idealizada atribuída (3,93), e finalmente pelo comportamento consideração individual (3,78). Muito embora as diferenças nas médias obtidas, não se observam diferenças estatisticamente significativas entre tais comportamentos do estilo de liderança transformacional para a amostra alvo da pesquisa.

Em relação ao estilo de liderança *laissez-faire*, tem-se os dados conforme Tabela 5.

**Tabela 5**  
Construto Liderança *Laissez-faire*

	Amostra	Não responderam	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
<i>Laissez-faire</i>	156	0	2,82	3,00	1,47	1	5
Gestão por excessão passiva	156	0	2,94	3,00	1,29	1	5
<i>Laissez-faire</i>	156	0	2,47	2,00	1,38	1	5

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados na tabela 5, tem-se que o comportamento gestão por excessão passiva é o que obteve a maior média (2,94), seguido pelo comportamento *laissez-faire* (2,47). Muito embora as diferenças nas médias obtidas, não se observa diferenças estatisticamente significativas entre tais comportamentos do estilo de liderança *laissez-faire*.

Na Tabela 6 tem-se perguntas sociodemográficos com respectivos códigos.

**Tabela 6**

**LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO**

Perguntas sociodemográficos e respectivos códigos	
Pergunta	Código
Estado Civil?	P1
Tem filhos?	P2
Qual cargo você ocupa atualmente?	P3
Qual sua idade?	P4
Como você se identifica?	P5
Há quanto tempo você trabalha na organização?	P6
Quantos funcionários tem a empresa que você trabalha?	P7
Identifique qual foi o maior nível de escolaridade que você já concluiu?	P8
Em qual estado a empresa que você trabalha esta localizada?	P9
Qual área você atua na organização?	P10

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 7, tem-se resultados obtidos em relação ao construto *Liderança* e fatores sociodemográficos com respectivos valor-p.

**Tabela 7**  
Construto Liderança e Fatores Sociodemográficos

Construtos / Fatores Sociodemográficos com valor-p	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Liderança Total	0,252	0,961	0,942	0,954	0,053	0,067	0,525	0,936	0,919	0,510
Liderança Transacional	0,519	0,274	0,845	0,790	0,080	0,211	0,121	0,302	0,460	0,566
Liderança Transformacional	0,669	0,390	0,482	0,814	0,125	0,197	0,924	0,582	0,820	0,677
Liderança <i>Laissez-faire</i>	0,506	0,622	0,197	0,742	0,436	0,299	0,268	0,794	0,538	0,773
Recompensa Contingente	0,174	0,905	0,783	0,919	0,051	0,155	0,979	0,807	1,000	0,552
Gestão Excessão Ativa	0,899	0,353	0,095	0,454	0,002	0,692	0,086	0,041	0,762	0,191
Consideração Individual	0,424	0,682	0,548	0,340	0,537	0,168	0,274	0,850	0,964	0,428
Estimulação Intelectual	0,832	0,984	0,421	0,544	0,082	0,398	0,514	0,665	0,863	0,301
Influência Idealizada Atribuída	0,350	0,944	0,216	0,848	0,172	0,622	0,457	0,650	0,415	0,158
Motivação Inspiracional	0,605	0,895	0,509	0,596	0,082	0,566	0,470	0,296	0,344	0,268
Gestão por excessão passiva	0,344	0,136	0,811	0,991	0,999	0,246	0,354	0,943	0,406	0,135
<i>Laissez-faire</i>	0,857	0,437	0,225	0,282	0,589	0,521	0,629	0,932	0,059	0,702

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a relação entre o construto liderança com seus respectivos comportamentos, e fatores sociodemográficos, os dados obtidos apontam para existência de diferenças estatisticamente significativas quanto a como se identificam (sexo) e nível de escolaridade.

A partir dos dados apresentados na tabela 7, constata-se que há uma diferença significativa de como se identificam os respondentes (sexo) em relação ao comportamento gestão excessão ativa do estilo de liderança transacional, pois o valor-p encontrado é de 0,002.

Ademais, de acordo com os dados apresentados na tabela 7, constata-se que há uma diferença significativa do nível de escolaridade dos respondentes em relação ao comportamento gestão excessão ativa do estilo de liderança transacional, pois o valor-p encontrado é de 0,041.

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

Na Tabela 8, tem-se os dados descritivos referente a como os respondentes se identificam.

**Tabela 8**  
Como os respondentes se identificam

Construtos / Grupos	Gupo	N	Média	Mediana	Desvio Padrão
Gestão Excessão Ativa	Homem	109	3,83	4,00	0,995
	Mulher	47	3,23	3,00	1,27

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados na tabela 8, tem-se que no comportamento gestão excessão ativa do estilo de liderança transacional, o homem é o que obteve a maior média (3,83), seguido da mulher (3,23). Muito embora as diferenças nas médias obtidas, não se observa diferenças estatisticamente significativas entre tais estilos para a amostra alvo da pesquisa.

Na Tabela 9, tem-se os dados descritivos referente ao maior nível de escolaridade dos respondentes.

**Tabela 9**  
Maior nível de escolaridade dos respondentes

Construtos / Grupos	Gupo	N	Média	Mediana	Desvio Padrão
Gestão Excessão Ativa	Ensino Superior	87	3,82	4,00	1,051
	Pós-graduação	69	3,45	3,00	1,17

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados na tabela 9, tem-se que no comportamento gestão excessão ativa do estilo de liderança transacional, o ensino superior é o que obteve a maior média (3,82), seguido da pós-graduação (3,45). Muito embora as diferenças nas médias obtidas, não se observa diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de escolaridade para a amostra do público alvo da pesquisa.

### 4.2.2 COMPROMETIMENTO

Neste subtópico são apresentados resultados de análise descritiva dos dados e fatores sociodemográficos para o construto *Comprometimento*. Na Tabela 10, tem-se resultados obtidos.

**Tabela 10**  
Comprometimento

Construto / Escores	Amostra	Não responderam	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Comprometimento Total	156	0	3,63	4,00	1,28	1	5
Comprometimento Instrumental	156	0	3,19	3,00	1,36	1	5
Comprometimento Afetivo	156	0	3,96	4,00	1,17	1	5
Comprometimento Normativo	156	0	3,19	3,00	1,30	1	5

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir da análise dos dados da Tabela 10 tem-se que o comprometimento afetivo obteve a maior média (3,96), seguido do comprometimento instrumental e pelo normativo (3,19).

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

Na Tabela 11 tem-se resultados obtidos em relação aos construtos comprometimento e fatores sociodemográficos com respectivos valor-p.

**Tabela 11**  
Construto Comprometimento e Fatores Sociodemográficos

Construtos / Fatores Sociodemográficos com valor-p	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Comprometimento Total	0,317	0,581	0,914	0,464	0,873	0,099	0,162	0,547	0,596	0,132
Comprometimento Instrumental	0,442	0,406	0,398	0,352	0,308	0,699	0,500	0,660	0,804	0,728
Comprometimento Afetivo	0,705	0,986	0,039	0,055	0,859	<0,001	0,566	0,360	0,385	0,468
Comprometimento Normativo	0,482	0,850	0,313	0,775	0,280	0,685	0,012	0,031	0,088	0,814

**Fonte:** Dados da pesquisa

Considerando a relação entre o construto comprometimento e fatores sociodemográficos, os dados obtidos apontam para existência de diferenças estatisticamente significativas quanto ao cargo, tempo que trabalham na organização, quantidade de funcionários e nível de escolaridade.

A partir dos dados apresentados na Tabela 11, constata-se que há uma diferença significativa do cargo que os respondentes ocupam em relação ao comprometimento afetivo, o escore do valor-p encontrado é de 0,039. Ademais, constata-se que há uma diferença significativa do tempo que os respondentes trabalham na organização em relação ao comprometimento afetivo, o escore do valor-p encontrado é de <0,001.

Além disso, a partir dos dados apresentados na Tabela 11, constata-se que há uma diferença significativa da quantidade de funcionários que trabalham na organização em relação ao comprometimento normativo, o escore do valor-p encontrado é de 0,012. Ademais, constata-se que há uma diferença significativa do nível de escolaridade dos respondentes em relação ao comprometimento normativo, o escore do valor-p encontrado é de 0,031.

Na Tabela 12, tem-se os dados descritivos referente ao cargo dos respondentes e comprometimento afetivo.

**Tabela 12**  
Cargo dos respondentes e comprometimento afetivo

Construtos / Grupos	Gupo	N	Média	Mediana	Desvio Padrão
Comprometimento afetivo	Gerente / Líder	79	4,15	4,00	1,05
	Liderado	77	3,77	4,00	1,26

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados na Tabela 12 tem-se que no comprometimento afetivo, o gerente / líder obteve a maior média (4,15), seguido do liderado (3,77). Muito embora as diferenças nas médias obtidas, não se observa diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de escolaridade para a amostra do público alvo da pesquisa.

Na Tabela 13, tem-se os dados descritivos referente ao tempo que os respondentes trabalham na organização em relação ao comprometimento afetivo.

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

**Tabela 13**

Tempo que os respondentes trabalham na organização e comprometimento afetivo

Construtos / Grupos	Gupo	N	Média	Mediana	Desvio Padrão
Comprometimento afetivo	Acima de 3 anos	114	4,18	5,00	1,07
	Menor ou igual a 3 anos	42	3,38	4,00	1,23

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados na Tabela 13, tem-se que no comprometimento afetivo, os funcionários que trabalham acima de 3 anos é o que obteve a maior média (4,18), seguido pelos funcionários que trabalham a menos que 3 anos (3,38).

Na Tabela 14, tem-se os dados descritivos referente a quantidade de funcionários que trabalham na organização em relação ao comprometimento normativo.

**Tabela 14**

Quantidade de funcionários que trabalham na organização e comprometimento normativo

Construtos / Grupos	Gupo	N	Média	Mediana	Desvio Padrão
Comprometimento normativo	Acima de 1.000 funcionários	37	2,73	3,00	1,19
	Menor ou igual a 1.000 funcionários	119	3,34	3,00	1,30

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados na tabela 14, constata-se que em relação ao comportamento normativo, as organizações com menos de 1.000 funcionários obtêm a maior média (3,34), seguido pelas organizações com mais de 1.000 funcionários (2,73). Muito embora as diferenças nas médias obtidas, não se observa diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de escolaridade para a amostra do público alvo da pesquisa.

Na Tabela 15 tem-se os dados descritivos referente ao nível de escolaridade dos respondentes em relação ao comprometimento normativo.

**Tabela 15**

Nível de escolaridade e comprometimento normativo

Construtos / Grupos	Gupo	N	Média	Mediana	Desvio Padrão
Comprometimento normativo	Ensino Superior	87	3,39	3,00	1,28
	Pós-graduação	69	2,94	3,00	1,28

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados na Tabela 15 tem-se que no que se refere ao comportamento normativo, os funcionários com ensino superior apresentam a maior média (3,39), seguido pelos funcionários com pós-graduação (2,94). Muito embora as diferenças nas médias obtidas, não se observa diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de escolaridade para a amostra do público alvo da pesquisa.

### 4.3 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO

A partir dos dados constantes da Tabela 16 tem-se as correlações com respectivos valor-p para os construtos liderança e comprometimento.

**Tabela 16**

Correlações e valor-p entre construto liderança e comprometimento

**LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO**

Estilos de Liderança / Comprometimento	Resultado	Comprometimento
Liderança	Pearson's r	0,202
	Valor-p	0,011

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme dados da Tabela 16 tem-se que a liderança é positivamente relacionado estatisticamente com o comprometimento é valida, pois o valor-p é menor que 0,05 (0,011). A correlação pearson's (20,20%) entre a variável dependente liderança e independente comprometimento é positiva e simultaneamente fraca.

Na Tabela 17, tem-se as correlações com respectivos valor-p para os estilos de liderança e comprometimento.

**Tabela 17**  
Correlações e valor-p entre estilos de liderança e comprometimento

Estilos de Liderança / Comprometimento	Resultado	Comprometimento Instrumental	Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo
Transacional	Pearson's r	0,140	0,411	0,082
	Valor-p	0,080	<0,001	0,309
Transformacional	Pearson's r	0,073	0,432	0,122
	Valor-p	0,362	<0,001	0,129
<i>Laissez-faire</i>	Pearson's r	0,079	-0,045	-0,022
	Valor-p	0,327	0,573	0,781

Fonte: Dados da pesquisa

Já pelos dados da Tabela 17 tem-se que a liderança transacional é positivamente relacionado estatisticamente com o comprometimento afetivo é valida, pois o valor-p é menor que 0,05 (<0,001). A correlação R (41,10%) entre a variável dependente estilo de liderança transacional, e variável independente comprometimento afetivo, é positiva e simultaneamente moderada.

Ademais, a partir dos dados apresentados na Tabela 18, tem-se que a liderança transformacional é positivamente relacionado estatisticamente com o comprometimento afetivo é valida, pois o valor-p é menor que 0,05 (<0,001). A correlação R (43,20%) entre a variável dependente estilo de liderança transformacional, e independente comprometimento afetivo, é positiva e simultaneamente moderada.

Na Tabela 18, por sua vez, tem-se os resultados dos cálculos da regressão linear múltipla com respectivos códigos.

**Tabela 18**  
Variáveis da regressão linear múltipla e respectivos códigos

Variáveis	Código
Interseção	INT
Comprometimento Instrumental	CI
Comprometimento Afetivo	CA
Comprometimento Normativo	CN
Correlação R	COR R
R Quadrado	R QUAD
R Quadrado Ajustado	R QUAD A
F Significação	F SIG

Fonte: Dados da pesquisa

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

Na Tabela 19 tem-se resultado da regressão linear múltipla para os construtos estilos de liderança e comprometimento.

**Tabela 19**  
Regressão linear múltipla entre construtos estilos de liderança e comprometimento

Estilos de liderança / comprometimento	Coeficientes				Estatística de Regressão			
	INT	CI	CA	CN	COR R	R QUAD	R QUAD A	F SIG
Transacional	2,200	0,047	0,392	0,001	0,4150	0,1722	0,1559	2,43 E-06
Transformacional	2,630	-0,014	0,364	0,030	0,4340	0,1890	0,1730	5,55 E-07
<i>Laissez-faire</i>	2,8624	0,1001	-0,0781	-0,0163	0,1024	0,0150	-0,009	0,660

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados constantes na Tabela 19, as variáveis independentes dos estilos de liderança transacional – transformacional – *laissez-faire* e variáveis dependentes dos comprometimentos instrumental – afetivo - normativo, há relação positiva, pois o *F* de significação é menor que 0,05 para o estilo de liderança transacional (2,43 E-06) e transformacional (5,55 E-07). Para o estilo de liderança *laissez-faire* (0,66), não há relação positiva entre os construtos.

Ademais, tem-se uma correlação positiva e simultaneamente moderada para o estilo de liderança transacional (41,50%) e liderança transformacional (43,40%), com os construtos do comprometimento instrumental – afetivo – normativo.

### 4.4 ESTILOS DE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO: VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES

Na tabela 20 tem-se resumo com resultados da hipóteses.

**Tabela 20**  
Resumo com resultados das hipóteses

Variáveis	Hipóteses							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Correlação R	41,10%	22,10%	38,30%	36,90%	36,80%	39,70%	19,10%	15,50%
R-quadrado	16,90%	4,90%	14,70%	13,60%	13,60%	15,70%	3,66%	2,40%
R-quadrado ajustado	15,20%	3,02%	13,00%	11,90%	11,90%	14,10%	1,76%	0,47%
Interseção	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Comprometimento Instrumental (CI)	0,872	0,139	0,430	0,367	0,886	0,856	0,020	0,854
Comprometimento Afetivo (CA)	<0,001	0,050	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,998	0,072
Comprometimento Normativo (CN)	0,373	0,956	0,608	0,803	0,615	0,156	0,974	0,786
Resultado	<b>Válida</b>	<b>Refutada</b>						

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados na Tabela 20, as hipóteses 1,2,3,4,5,6 são válidas, pois o valor-p foi menor que 0,05 para a variável independente comprometimento afetivo, além disso, para as hipóteses 1, 3, 4, 5, 6, a correlação R é positiva e simultaneamente moderada, no entanto, a hipótese 2 a correlação R é positiva e simultaneamente fraca.

Ademais, a hipótese 7 é válida, na medida em que o valor-p foi menor que 0,05 para a variável independente do comprometimento instrumental, além disso, a correlação R é positiva e simultaneamente fraca.

A hipótese 8 é refutada, pois o valor-p é maior que 0,05 nas variáveis independentes dos comprometimentos instrumental – afetivo – normativo.

## **5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A motivação deste estudo o qual tem como objetivo central investigar relações entre estilo liderança – transacional, transformacional e *laissez-faire* e comprometimento organizacional junto a profissionais da indústria brasileira de transformação é alcançado conforme dados e análises estatísticas.

Com relação ao primeiro objetivo específico – mensurar o estilo de liderança segundo a perspectiva de profissionais atuantes no setor de transformação brasileiro, tendo como base a abordagem de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*, conforme proposta por Bass (1985), conclui-se que o estilo de liderança transformacional (4,12) apresenta maior relevância comparado com o estilo de liderança transacional e *laissez-faire*.

Para o segundo objetivo específico – identificar o tipo de comprometimento organizacional dos profissionais alvo do estudo, tendo por base a abordagem desenvolvida por Meyer e Allen (1991), conclui-se que o comprometimento afetivo possui maior relevância comparado com o comprometimento instrumental e normativo.

Considerando o terceiro objetivo específico – verificar a existência de diferenças estatisticamente significativa entre as variáveis de interesse deste estudo e fatores sociodemográficos e profissionais dos respondentes -, verifica-se relação entre comportamento de gestão de exceção ativa, do estilo de liderança transacional, com o fator sociodemográfico sexo, sendo esta característica de comprometimento mais significativa para os homens que para as mulheres (3,23).

Ademais, para o comportamento de gestão por exceção ativa, do estilo de liderança transacional, em relação ao fator sociodemográfico escolaridade, tal comportamento apresenta-se mais significativo entre os respondentes do ensino superior que para aqueles com pós-graduação (3,45).

Dada a amplitude de seu papel, cabe destacar os menores escores obtidos entre os respondentes do sexo feminino, comparativamente a suas contrapartes do sexo masculino.

Outro ponto não menos importante, refere-se à constatação de relação positiva e significativa entre o comprometimento afetivo e fator sociodemográfico conforme o cargo dos respondentes, sendo para o gerente ou líder mais relevante que para o liderado.

Além disso, convém destacar a constatação de relação significativa entre comprometimento afetivo e tempo na organização, sendo que profissionais que trabalham acima de 3 anos apresentam-se mais afetivamente comprometidos que aqueles com menos de 3 anos.

Outro achado relevante, a relação significativa entre comprometimento normativo e o fator número de funcionários, sendo tal tipo de comprometimento mais significativo entre as organizações com número menor ou igual a 1.000 funcionários, comparativamente àquelas com

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

mais de 1.000 colaboradores. Ademais, o comprometimento normativo apresenta relação significativa com o nível de escolaridade, sendo mais relevante junto a profissionais com ensino superior completo que para profissionais com pós-graduação completo.

Adicionalmente, constata-se relação positiva e significativa entre comprometimento normativo e profissionais que expressam desejo de permanência na organização por obrigação, como um tipo de questão moral ou correta a ser feita (Colquitt et al., 2014).

Com relação aos resultados estatísticos das hipóteses, sugere-se que há relação positiva do estilo de liderança transacional nos comportamentos – recompensa por contingência, gerenciamento exceção ativa com o comprometimento afetivo.

Ademais, os cálculos de verificação de hipóteses sugerem relação positiva entre estilo de liderança transformacional nos comportamentos - influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada - com o comprometimento afetivo.

Em outros termos as hipóteses 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 puderam ser verificadas. Já a hipótese 8, a qual propunha que o estilo *laissez-faire* de liderança apresentasse positivamente relacionada com os tipos de comprometimento instrumental, afetivo e normativo, foi refutada. Tal resultado apresenta-se coerente com estudos mais contemporâneos, os quais defendem não constituir o estilo *laissez-faire* propriamente um estilo de liderança (Grint, 2011).

Dado ao fato desta pesquisa ser a primeira realizada no Brasil junto à indústria de transformação brasileira relacionando estilos de liderança e comprometimento, o principal foco do pesquisador consistiu em identificar encontrar relações entre os comportamentos dos estilos de liderança e tipos de comprometimento. Diante dos resultados obtidos, possibilita-se aos futuros pesquisadores base para análises comparativas.

Já resultados estatísticos obtidos nas regressões lineares múltiplas entre variáveis independente e dependentes, as hipóteses sugerem que os profissionais estão afetivamente comprometidos com lideranças que atuam tanto sob estilo de liderança transacional com seus devidos comportamentos, quanto sob estilo de liderança transformacional com seus devidos comportamentos.

Tal fenômeno ocorre neste setor pois as organizações que atuam na indústria de transformação de maneira geral são conservadoras, ademais, no ambiente fabril e engenharia de produção, constantemente demandam desafios com reduções de custos, otimização dos processos de fabricação, e melhoria contínua de qualidade dos produtos acabados, ou seja, busca-se excelência por meio do aumento da produtividade e concomitante inovação, portanto diariamente há relação interpessoal entre líderes e liderados.

Além disso, na área comercial e administrativo, ou seja, nos setores de compras, vendas, recursos humanos, engenharias, logística, líderes são pressionados constantemente a trazerem resultados positivos para as organizações, desta maneira há relações subjetivas e interpessoais entre líderes e liderados, na qual continuamente são estimulados e inspirados pelas organizações a entregarem resultados acima das expectativas.

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

Desta forma, tanto no ambiente fabril e engenharia de produção, quanto no ambiente comercial e administrativo das organizações que atuam no setor da indústria de transformação, conforme demanda situacional e momento profissional, ou seja, conhecimento, maturidade, experiência, limitação e características individuais dos liderados, líderes utilizam estilos de liderança transacional ou transformacional com devidos comportamentos, resultando no comprometimento afetivo entre os indivíduos envolvidos neste processo e relacionamento.

Assim sendo, diante destes resultados, para manter ou aumentar o comprometimento afetivo dos profissionais que atuam no setor da indústria de transformação, recomenda-se aos líderes utilizarem o estilo de liderança transacional ou transformacional de acordo com as demandas situacionais, ou conforme as metas de curto, médio e longo prazo, ou conhecimento, maturidade e experiência dos seus liderados.

De modo similar, por meio de uma comunicação transparente e assertiva, sugere-se aos líderes e organizações deste setor, inspirarem os profissionais a entenderem a visão organizacional de longo prazo, conhecerem a missão, e simultaneamente seguirem e promoverem valores organizacionais, desta forma há envolvimento emocional com as atividades cotidianas resultando no aumento do comprometimento afetivo.

Igualmente, aconselha-se aos líderes convidarem seus liderados a participarem na elaboração de estratégias, táticas e planos de ação organizacionais, estimulando constantemente a curiosidade, criatividade e inovação. Esta ação aumenta a conexão e relacionamento entre os envolvidos, influenciando positivamente no comprometimento afetivo e clima organizacional coletivo nas organizações.

Desta maneira, liderados sentem-se responsáveis e envolvidos emocionalmente pelas ações sugeridas, negociadas e definidas entre as partes, e trabalham para superar expectativas tangíveis e intangíveis dos *stakeholders* envolvidos, e em paralelo tem-se o sentimento de pertencer a algo importante, resultando no aumento do comprometimento afetivo dos envolvidos.

Outro achado relevante nesta pesquisa, diz respeito à prevalência de comprometimento instrumental dos profissionais quando a liderança adota estilo de liderança *laissez-faire*, via comportamento de gestão por exceção passivo.

Este fato ocorre devido os profissionais que atuam neste setor trabalharem por muitos anos nas mesmas organizações, portanto, se decidirem sair, consideram os custos associados a um possível desligamento da organização.

Destaca-se na amostra coletada, em linhas gerais, o perfil é predominantemente masculino, casado e com filhos. Além disso, são gestores com liderados, têm mais de 40 anos de idade, e trabalham na organização atual há mais de 3 anos. Em outras palavras, possuem responsabilidades tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, podendo qualquer decisão equivocada ter impactos sobre outras instâncias de suas vidas, dentre elas, a familiar.

Neste contexto, devido a conexão e relacionamento entre os indivíduos, líderes utilizam o estilo de liderança *laissez-faire* com comportamento gestão por exceção passiva, portanto, conforme as demandas situacionais apenas atuam nos momentos críticos, ou seja, quando ocorre erros

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

que impactam consideravelmente metas organizacionais, ou quando se fazem necessários ajustes nos direcionamentos das atividades.

Assim sendo, a pergunta de pesquisa que orienta a realização deste estudo: Em que medida os estilos de liderança – transacional, transformacional e *laissez-faire* – associam-se a fatores de comprometimento – afetivo, normativo e instrumental, segundo a perspectiva de profissionais que atuam em organizações da indústria brasileira de transformação conclui-se que os profissionais estão comprometidos com as organizações, de acordo com os diferentes estilos de liderança utilizados pelos líderes. Em outros termos, o conjunto dos estilos de liderança se apresentam associados a diferentes tipos de comprometimento investigados.

Destaca-se, no entanto, que os profissionais estão afetivamente comprometidos com suas organizações quando da prevalência de gestores que utilizam estilo de liderança transformacional, e com estilo de liderança transacional.

Não obstante, não se verifica associação entre ambos os estilos de liderança - transformacional e transacional -, com os comprometimentos instrumental e normativo. E, o estilo de liderança *laissez-faire* não tem associação com os comprometimentos instrumental, afetivo e normativo.

Sugere-se que este fenômeno acontece pois além destes profissionais trabalharem há muitos anos nas mesmas organizações, possuírem cargos e nível de escolaridade relevantes, líderes incentivam constantemente seus liderados a superarem metas e objetivos organizacionais por meio de desafios que os fazem saírem da zona de conforto, recompensando-os financeiramente ou com outros benefícios pelos resultados atingidos.

Ademais, por meio de uma comunicação eficiente, transparente e assertiva, líderes treinam e persuadem seus liderados a conhecerem, seguirem e promoverem a visão, missão e valores organizacionais, envolvendo-os na elaboração de estratégias, táticas e planos de ação, inspirando-os constantemente a superarem resultados organizacionais, conectando-os afetivamente com as atividades cotidianas, preocupando-se concomitantemente com os resultados tangíveis organizacionais, e como atingi-los por meio dos profissionais envolvidos, oferecendo-lhes suporte constante.

Igualmente, os recursos humanos destas organizações investem em treinamentos, benefícios, viagens executivas, balanceamento entre vida pessoal e profissional, ou seja, qualidade de vida, planos de saúde, entre outros, desta forma, profissionais sentem-se comprometidos afetivamente com as organizações.

Isto posto, conclui-se que os profissionais que atuam na indústria de transformação estão comprometidos com as organizações quando líderes utilizam tanto o estilo de liderança transformacional quanto o transacional.

Tais resultados corroboram que nas organizações que atuam no setor da indústria de transformação, os profissionais estão comprometidos com as organizações quando líderes utilizam tanto o estilo de liderança transformacional quanto o transacional conforme demandas situacionais, conhecimento e experiência dos profissionais, com um pequeno destaque para o estilo de liderança transformacional.

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

Para a academia, corrobora-se vários achados entre os estilos de liderança – transformacional, transacional com os comprometimentos – instrumental, afetivo e normativo, com melhor compreensão na relação entre estes construtos no setor da indústria de transformação.

Aos acadêmicos e futuros pesquisadores, por meio dos resultados desta pesquisa, é possível comparar com achados de outros setores, ou de outras pesquisas. Isto posto, conforme o interesse de outros pesquisadores, no futuro é possível encontrar outros achados expressivos, e compará-los com este trabalho aplicado.

Além disso, possui elementos importantes para o momento contemporâneo da quarta revolução industrial, com impactos na automação, robotização, *ESG*, nesse sentido, é importante uma maior atenção das empresas deste setor para o desenvolvimento do estilo de liderança transformacional e transacional com os respectivos comprometimentos instrumental, afetivo e normativo.

Aos profissionais que atuam neste setor, destaca-se que o estilo de liderança transformacional e transacional relacionam-se positivamente com o comprometimento afetivo, no entanto, para aumentar ou melhorar o nível de comprometimento dos profissionais com as organizações, deve-se atenção especial para alguns fatores sociodemográficos, ou seja, cargo dos respondentes com destaque aos liderados, tempo na organização com menor ou igual a três anos, quantidade de funcionários acima de 1.000, nível de escolaridade pós-graduação, e para o sexo feminino.

Além disso, com os resultados desta pesquisa, é possível avaliar como está este tema nas devidas organizações que trabalham. Conforme a demanda situacional, expectativa, e necessidade das organizações, é possível implantar estratégias, táticas, ações e treinamentos para melhorar a condição momentânea.

Para futuros estudos, com intuito de obter novos achados e comparar com resultados desta pesquisa, recomenda-se aos pesquisadores delimitarem a amostra aos profissionais que trabalham a menos de três anos na organização. Além disso, outra sugestão é pesquisar somente liderados ao invés de líderes e liderados, ou focar somente no sexo feminino.

Também aconselha-se aprofundar a coleta e análise de dados considerando seguimentos específicos da indústria de transformação, haja visto sua diversidade e distribuição gráfica. Pode-se limitar, por exemplo, no seguimento de alimentos, bebidas, metalurgia, veículos automotores, entre outros. Outra sugestão é delimitar a pesquisa em áreas nas organizações, tais como setor de produção, engenharia, comercial, administrativo.

Devido complexidade da quarta revolução industrial com a robotização, digitalização, além dos desafios com o *ESG*, recomenda-se novos estudos que venham aprofundar os achados obtidos considerando diferenças geracionais dos respondentes, por exemplo, delimitar amostra aos nascidos a partir de 1.990. Outra sugestão é utilizar pesquisa qualitativa ao invés de quantitativa.

Com relação as limitações do estudo, há que apontar o pouco tempo destinado ao *follow-up* na aplicação dos questionários propostos, o que poderia ter ampliado o número final de casos. Ademais, há que se aventar limitações na coleta de dados, com necessidade constante de entrar em contato com os envolvidos *via LinkedIn, What's-up, E-mail*.

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

Importante ressaltar que o setor da indústria de transformação brasileira continuará constantemente em transição, com novas oportunidades de desafios complexos. Portanto, sugere-se aos profissionais, acadêmicos e pesquisadores, estarem atentos a estas transformações, e implantar ações para utilizarem o melhor estilo de liderança de acordo com as demandas situacionais, conhecimento e experiências dos liderados, impactando no comprometimento dos indivíduos e clima organizacional.

### REFERÊNCIAS

- Allen, N. and Meyer, J. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 1-18.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Barends, E., & Rousseau, D. M. (2018). Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions. Kogan Page Publishers.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1998). Transformational management: Industry, military, and educational impact.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; manual and sampler set*. Mind Garden.
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The leadership quarterly*, 28(1), 229-244.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Bryman, Alan (2004). Liderança nas organizações. In: Clegg, S. R. et al. *Handbook de Estudos Organizacionais*, cap. 10, p. 257-281.
- Burns, J. M., & Leadership, N. Y. (1978). Harper & row. *New York*.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. Artmed Editora.

Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204-219.

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The leadership quarterly*, 10(2), 219-256.

Dancey, C., & Reidy, J. (2006). Statistics Without for Psychology Mathematics: Using SPSS for Windows. *Porto Alegre: Artmed*.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Felfe, J., Schmook, R., & Six, B. (2006). The relevance of cultural value orientations to organizational, supervisor, team, and career commitment. *Zeitschrift fur Personalpsychologie*, 5(3), 94-107.

Gil, A. C., & Métodos, C. (2008). técnicas de pesquisa social. *São Paulo, Editora Atlas*.

Gill, R. (2006), *Theory and Practice of Leadership*, Sage Publications, London.

Grint, K. (2011). A history of leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 14(1), 3-14.

Hair, J. F. (2005). Preparação para uma análise multivariada. *Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. Análise multivariada de dados. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman*, 56-60.

Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(3), 509.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.

Hoyt, C. L., Goethals, G. R., & Riggio, R. E. (2006). Leader-follower relations: Group dynamics and the role of leadership. *The quest for a general theory of leadership*, 1(1), 96-122.

Ivey, G. W., & Kline, T. J. (2010). Transformational and active transactional leadership in the Canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*.

Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.

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.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.

Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, construction and architectural management*.

## LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO

- Magaldi, S., & Neto, J. S. (2018). *Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a Revolução Industrial*. Editora Gente Liv e Edit Ltd
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing-: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Medeiros, C. A. F., de Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-22.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.
- 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.
- 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., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2020). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California management review*, 61(1), 15-42
- Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2016, April). The global competitiveness report 2013–2014: Full data edition. World Economic Forum.
- Van Dijk, D., Kark, R., Matta, F., & Johnson, R. E. (2021). Collective aspirations: collective regulatory focus as a mediator between transformational and transactional leadership and team creativity. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 633-658.

**LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TRANSFORMAÇÃO**

Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The leadership quarterly*, 19(3), 251-265.

Wu, W., Liu, Y., Song, L. J., & Liu, J. (2006). Effects of organizational leadership on employee commitment: The moderating role of emotional intelligence. *Journal of Psychology in Chinese Societies*.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2015). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development*.

Yulk, G.A. (2010), *Leadership in Organizations*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational behavior and human performance*, 30(1), 87-108