

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um ensaio teórico sobre essa relação.

Diulnéia Granja Pereira¹

Adriela de Marchi²

RESUMO

As rápidas e constantes mudanças econômicas, sociais e tecnológicas têm tornado o exercício da liderança, nas organizações, complexo e dinâmico, são os líderes que fornecem a direção para realização das metas e dos objetivos a serem atingidos. É através da liderança que uma pessoa tem maneiras e formas que podem influenciar outras pessoas a trabalharem com entusiasmo, inspirando confiança e comprometimento. Neste sentido este ensaio teórico tem como objetivo contribuir para a reflexão sobre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional, identificando relações entre ambas e enfatizando as contribuições e evoluções dos estudos no Brasil. Através de uma pesquisa de caráter descritivo de natureza quantitativa, tendo como estratégia de pesquisa a bibliometria constatamos

¹ Mestranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Pós Graduada no MBA em Gestão Empresarial pela UNISINOS. Graduada em Administração com Ênfase em Recursos Humanos pela UNISINOS. Tutora do curso de Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Vale do Rio do Sinos – UNISINOS. email: diulneiapereira@bol.com.br

² Mestranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Especialização em Gestão de Material e Patrimônio Público pela Faculdade Integrada da Grande Fortaleza - FGF. Bacharel em Administração pela Faculdade de Educação e Ciência Administrativa. Pesquisadora bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas - FAPEAM e Auditora da Universidade Federal do Amazonas - UFAM. email: adriela_marchi@hotmail.com

que existe forte e positiva relação entre o estilo de liderança transformacional e o comprometimento dos funcionários nas organizações, fazendo com que tanto as pessoas como a organização atinjam seus objetivos, por outro lado constatamos poucos estudos envolvendo os dois temas no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: INFLUÊNCIA. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.

INTRODUÇÃO

Durante décadas o tema liderança foi e continua sendo, nos dias atuais, muito explorado através de pesquisas e publicações sobre diferentes enfoques. Apesar das grandes transformações ocorridas nas últimas décadas nas organizações, a liderança ainda representa um papel necessário e essencial para o sucesso dos negócios, logo estudos sobre esta temática ainda são relevantes.

Por outro lado, segundo Bergamini (1994) esse grande interesse pelo assunto liderança fez surgir incontáveis conceitos dentre os pesquisadores em comportamento organizacional dificultando desta forma um delineamento mais preciso e real quanto à abrangência deste tema.

Por tratar-se de um tema bastante amplo é possível o acesso a grande quantidade de estudos e teorias onde o assunto é abordado sobre diferentes aspectos. Ainda conforme Bergamini (1994) alguns teóricos se preocuparam em retratar o líder relacionando-o com os traços que caracterizam sua personalidade, outros buscaram estudar o que o líder faz, partindo de um estilo pessoal específico e há pesquisadores que analisaram o líder em função das circunstâncias relacionadas à eficácia. Logo, a autora afirma que os enfoques apresentados não se contradizem, mas complementam-se uns aos outros.

Percebemos então que a liderança é uma função primordial da gestão que auxilia a maximizar a eficiência e atingir as metas organizacionais. A palavra liderança tem sido descrita em termos de posição, personalidade, comportamentos,

responsabilidade, influência no processo e instrumento para alcançar um objetivo (LIMSILA; OGUNLANA, 2007).

A maioria das definições tem um tema comum de conduzir uma equipe em direção a um objetivo. Portanto, a liderança pode ser amplamente definida, como a relação entre um indivíduo e um grupo construído em torno de alguns interesses comuns, em que o grupo se comporta de uma forma dirigida ou determinado pelo líder, ou melhor dizendo, os líderes podem influenciar o comportamento de seus seguidores através da utilização de diferentes estilos ou abordagens, (SHASTRI; SHASHI MISHRA; SINHA, 2010 apud KESKES, 2014).

Por outro lado, o comprometimento dos colaboradores desperta o interesse nos investigadores organizacionais (Meyer; Allen; Smith, 1993; Meyer; Allen, 1997; Mathieu; Zajac, 1990; Mowday; Porter; Steers, 1998), uma das principais razões para sua popularidade é que organizações continuaram a encontrar e manter uma vantagem competitiva por meio de equipes de funcionários comprometidos. Muitos pesquisadores descobriram que o sucesso de uma organização é determinado, em parte, por ter um alto grau de comprometimento organizacional (JASSAWALLA; SASHITTAL, 2003; BROOKS, 2002; MCELROY, 2001 apud KESKES, 2014).

Neste sentido, este ensaio teórico tem como objetivo contribuir para a reflexão sobre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional, identificando relações entre ambas e enfatizando as contribuições e evoluções dos estudos no Brasil. Para isto, será utilizada uma pesquisa de caráter descritivo de natureza quantitativa, tendo como estratégia de pesquisa a bibliometria.

Este estudo foi estruturado da seguinte forma, num primeiro momento realizamos uma introdução ao tema, incluindo a apresentação do objetivo, assim como a estratégia de pesquisa para chegarmos aos resultados. Na sequência apresentamos os conceitos teóricos que envolvem a liderança transacional e transformacional focando nesta última, seguido do referencial sobre o comprometimento organizacional. Decorrido a parte teórica, expusemos a metodologia de pesquisa, para posteriormente apresentar a análise dos resultados, onde entre outros, destacamos os dois únicos estudos verificados no Brasil de

Marques et al (2007) e Maciel et al (2013) que abordam a relação entre a Liderança Transformacional e o Comprometimento Organizacional. Por fim são apresentadas as considerações finais deste estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Liderança transformacional

O fato de encontrarmos várias abordagens sobre o tema liderança, conceituar o mesmo torna-se uma tarefa desafiadora, porém levando em consideração os conceitos encontrados na literatura relacionada à área de administração percebe-se que a palavra influência, se torna chave em muitos conceitos.

Bergamini (1994) destaca em sua obra o fato da palavra, influência ser comum em várias definições referente ao conceito de liderança, a mesma coloca que fica evidente que a liderança trata-se de “[...] um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores”.

No contexto organizacional, o processo de liderança ocorre na figura do gerente, onde o seu papel é liderar e influenciar seus subordinados a realizarem os objetivos comuns da organização. De acordo com Montana e Charnov (1998), liderança “é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados”.

Maximiano (2000) também percebe a liderança como o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo, levando-os a realização dos objetivos.

Nas colocações de Andrade e Amboni (2010) “a liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas”.

Várias pesquisas sobre liderança foram realizadas nas últimas décadas procurando isolar características e padrões de comportamento do líder com intuito de buscar um modelo que pudesse ser utilizado como exemplo. Desta forma,

algumas teorias ou abordagem sobre liderança foram criadas a partir dessas pesquisas, onde mencionamos as Teorias de Liderança Transacional e Transformacional (SOUZA, 2008).

A origem dos estudos sobre liderança transacional e a transformacional surgiu com Burns (1978). Para este autor o ato de liderar significa um fenômeno dual, de seguir o líder e se retroalimentar. Sua teoria parte da perspectiva de aproximação entre líder e liderados, logo para Burns o estilo de liderança transacional é aquele que motiva o subordinado à execução eficiente das tarefas, baseando-as em recompensas materiais e pessoais, já à liderança transformacional baseia-se num aspecto mais amplo, contemplando o desenvolvimento da equipe, a comunicação inspiradora, expectativa de desempenho e valorização das atividades.

Embora os termos liderança transacional e transformacional tenha sido atribuída por Burns (1978) estas expressões foram expandidas empiricamente no meio organizacional por Bernard Bass (1985) e seus colaboradores através da produção de pesquisas acadêmicas de cunho empírico. Neste sentido, Vizeu (2011) considera que Bass (1985) e seus seguidores foram importantes porque buscaram operacionalizar a perspectiva de Burns (1978) para o mundo organizacional.

Bass (1985) destaca que o caráter da liderança transformacional está em motivar aqueles que são liderados, permitindo que estes não apenas executem tarefas, mas que as entendam dentro de uma perspectiva de importância e valor para a organização, isso permite que a equipe trabalhe de acordo com objetivos comuns aos três componentes piramidais: organização, líder e liderados.

Northouse (2004) expõe que os refinamentos conceituais sobre a liderança transacional e transformacional de Bass (1985) culminaram no desenvolvimento do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Este questionário é composto por sete fatores: dois fatores transacionais, quatro fatores transformacionais e um fator que denota ausência de liderança.

As questões presentes, neste instrumento abordam a percepção dos empregados em relação ao comportamento do líder e possuem também itens que medem o esforço extra, a efetividade e a satisfação. Além deste modelo, o MLQ

também possui uma versão reduzida, chamada de MLQ Form 6S, onde o próprio líder pode avaliar sua liderança e ter ciência do estilo que adota (BASS; AVOLIO, 1992, apud NORTHOUSE, 2004).

Vizeu (2011) destaca que Bass (1985) foi sem sombra de dúvidas o mais profícuo pesquisador do modelo de liderança transformacional sob o ponto de vista da sistematização de metodologia para pesquisa empírica e construção conceitual. O autor ainda acrescenta que Bass (1985) tem sido mais referenciado que Burns (1978), na medida em que desenvolveu um modelo mais amplo e sistemático, que permitiu o desenvolvimento de pesquisas organizacionais empíricas baseadas em inferências mais diretas sobre a relação entre a liderança e o desempenho coletivo, tanto para a esfera micro (pequenas empresas e grupos), macro (grandes organizações) ou metassocial (movimentos sociais ou lideranças de Estado ou mundiais).

A liderança transformacional, também chamada de liderança carismática pelos autores, Stoner e Freeman (1999) é o estilo de liderança que se baseia na excepcional capacidade que alguns líderes possuem de influenciar seus seguidores e de transformar a organização com sua energia e visão pessoal. Esses líderes consideram questões de necessidades dos seguidores, transformam velhos problemas e paradigmas a partir de novas perspectivas, possuem uma enorme capacidade de motivar seus seguidores ao alcance de metas.

Robbins (2000) destaca que à liderança transformacional possui uma extraordinária capacidade de influência do líder sobre seus subordinados, destacando característica deste modelo conforme quadro abaixo:

Quadro 1 Características dos Líderes Transformacionais.

Carisma	Apresenta visão e sentido de missão, instila orgulho, obtém respeito e confiança.
Inspiração.	Comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneira simples.
Estímulo intelectual.	Promove a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa de problemas.
Consideração individualizada.	Dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.

Fonte: Robbins, 2000. p.397.

A liderança transformacional abrange uma influência extraordinária dos seguidores em relação à empresa, fazendo-os exercer mais do que o esperado e transcendendo seus próprios interesses em favor da organização (NORTHOUSE, 2004; PILLAI et. al., 1999; SIMIC, 1998; BYCIO et. al., 1995 apud MARQUES et. al. 2007).

Investigações conduzidas por autores proclamaram que a Liderança Transformacional é o melhor estilo de liderança e tem mais influência na produtividade e no compromisso organizacional (LIMSILI; OGUNLANA, 2008; BUSHRA; USMAN; NAVEED, 2011 apud GUERRA, 2012). Sendo assim o foco deste ensaio será na reflexão da relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional.

1.2 Comprometimento organizacional

As relações entre os indivíduos e a empresa estão cada vez mais presentes nos estudos organizacionais, Dessler (1996) e Fischer (1998), apontaram que ao longo dos estudos sobre o fenômeno do comprometimento organizacional, a criação do comprometimento requer um programa administrativo abrangente, composto de um pacote de práticas administrativas concretas e políticas de pessoal.

Os autores ainda apontam que o comprometimento organizacional existirá enquanto a organização mantiver uma base de troca que atenda às necessidades das partes, quando isto não ocorre, o indivíduo abandona a organização ou vice versa. Para Peretti, (1985), a eficácia do comprometimento é devido ao fato que ele descreve a relação entre a empresa e a pessoa dando toda importância às suas expectativas ligadas ao trabalho: desejo de adesão dos empregados para as empresas e realização dos projetos pessoais, para os empregados.

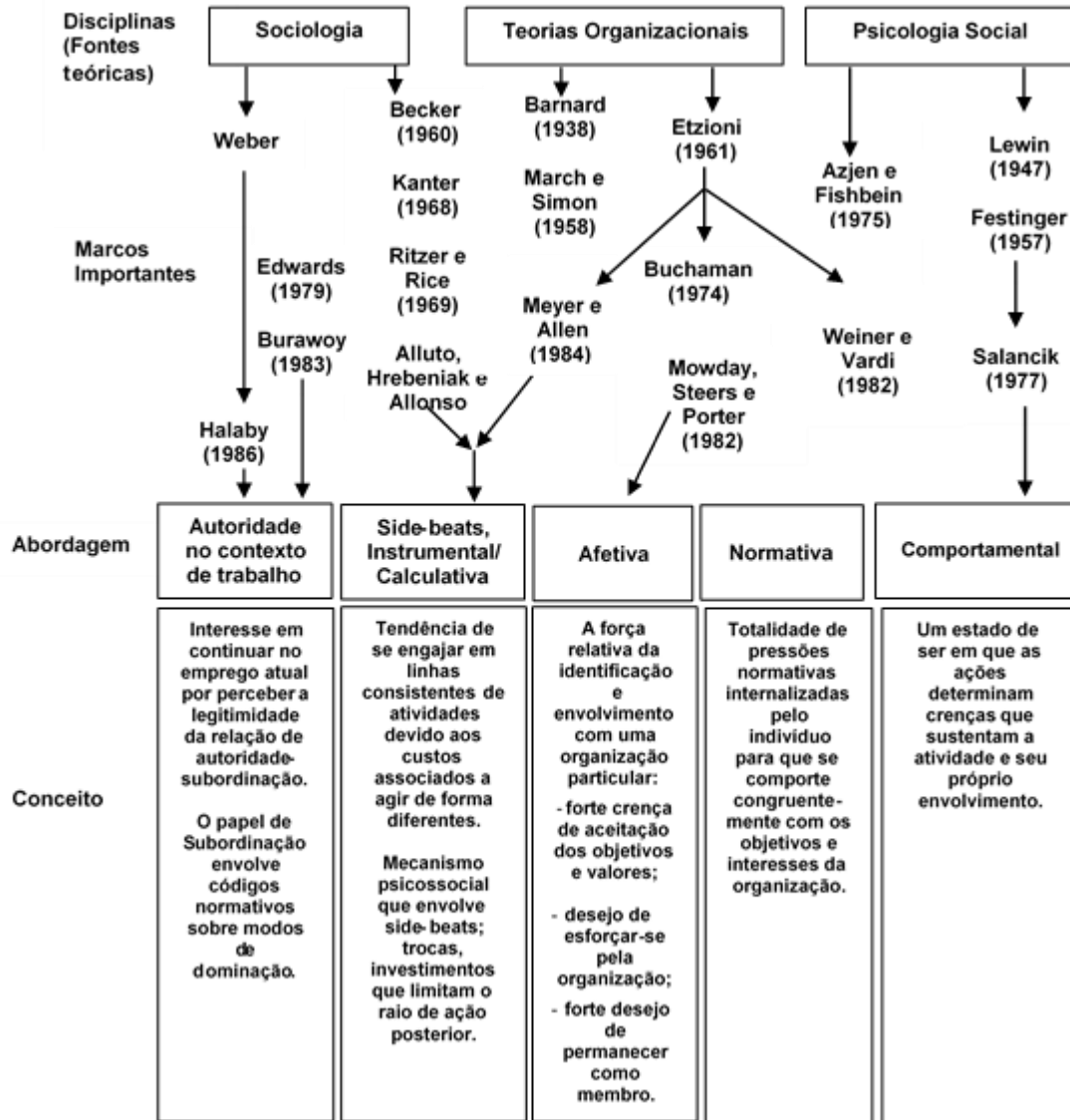
O comprometimento reporta-se a uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização, ou seja, estar disposto a exercer um esforço

considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização (MEDEIROS; ENDERS,1998).

Mowday et al (1998) afirma que empresas cujos empregados são comprometidos normalmente têm alto rendimento empresarial e se relacionam positivamente às estratégias de recursos humanos voltadas para o alto comprometimento.

As vertentes teórico-conceituais do comprometimento organizacional, assim como a origem teórica podem ser visualizados na figura 1 a seguir:

FIGURA 1 - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.



Fonte – Adaptado de BASTOS, 1993, p. 55.

O comprometimento organizacional vem sendo estudado intensamente nos últimos anos. O seu enfoque principal é o de encontrar resultados que elucidem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. A maior parte dos estudos procurou estabelecer modelos para quantificar o comprometimento e estudá-lo em face de variáveis que o antecedem e variáveis que lhe são consequentes (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

O quadro 2 abaixo relaciona as contribuições dos autores na construção deste estudo.

Quadro 2: Principais estudos sobre comprometimento organizacional

Ano	Autor (es)	Contribuições
1938	Chester Barnard	Apresentaram os primeiros estudos relacionados ao comprometimento organizacional.
1960	Becker	Realizou estudos relacionados ao comprometimento instrumental ou <i>side bet</i> , ressaltando a importância do tema nas discussões sociológicas.
1979	Mowday <i>et al.</i>	Validaram um instrumento de mensuração do comprometimento, o QCO - Questionário de Comprometimento Organizacional, uma escala de atitudes, no formato Likert, composto por 15 itens.
1982	Mowday, Porter e Steers	Publicaram um livro clássico sobre o comprometimento organizacional, que enfatizava a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Evidenciam a necessidade de se medir o comprometimento de trabalhadores ao longo de sua carreira.
1982	Amitai Etzioni	Desenvolveu trabalhos corroborando com a dimensão afetiva, relacionando com mecanismos utilizados pelas organizações, para obtenção da obediência/concordância a padrões de envolvimento gerados entre trabalhadores.
1982	Wiener	Desenvolveu um trabalho expondo uma nova dimensão para o comprometimento organizacional, a dimensão normativa, o qual só foi identificada em 1987, apoiada por este trabalho.
1984	Meyer e Allen	Iniciaram uma série de estudos sobre o comprometimento organizacional e desenvolveram dois questionários diferentes: o <i>Affective Commitment Scale</i> – ACS, para medir o comprometimento afetivo; e o <i>Continuance Commitment Scale</i> - CCS, para medir o comprometimento instrumental, ou <i>side bet</i> .
1985	Reichers	Afirma que existem duas grandes vertentes de pesquisa do comprometimento, o comprometimento atitudinal e o comportamental.
1991	Meyer e Allen	Conceitualizaram o modelo tridimensional agrupando as dimensões afetivas, instrumentais e normativas. Em 1993 este modelo sofreu algumas modificações (MEDEIROS e ENDERS, 1998).
1993	Bastos e Brandão	Identificaram antecedentes do comprometimento, ressaltando a influência de estratégias de recursos humanos no envolvimento dos empregados.
1993	Bastos	Indica necessidade de se adotar estudos de corte

		longitudinais para o estudo do comprometimento, até o momento estudado predominantemente através de cortes transversais.
1995 e 1999	Bastos e Borges-Andrade	Estudaram relacionamento entre antecedentes e os múltiplos focos do comprometimento: carreira, sindicato e organização.
1997	Meyer e Allen	Ressaltam necessidade de se buscarem nos estudos do comprometimento relações de causa e efeito, por meio de ferramental estatístico que permita essa conclusão.
1997e 1998	Medeiros e Enders	Encontraram correlações positivas entre comprometimento organizacional e desempenho nas organizações, por meio da definição de indicadores de desempenho oriundos da avaliação de supervisores sobre seus subordinados.
1998	Sá e Lemoine	Identificaram que o estilo de liderança influencia o comprometimento através de uma gestão participativa.
1999	Sá e Lemoine	Investigaram também a influência do relacionamento interpessoal e das condições de trabalho no comprometimento.
2002	Siqueira	Identificou relacionamento do comprometimento organizacional ao comportamento de cidadania organizacional e à intenção de rotatividade.
2003	Blau	Realizou um estudo que buscava base para uma quarta dimensão do comprometimento organizacional.
2003	Medeiros <i>et al.</i>	Apresentam resultados de uma pesquisa onde identificam sete dimensões para o comprometimento organizacional: a) internalização de valores e objetivos organizacionais; b) sentimento de obrigação em permanecer na organização; c) sentimento de obrigação pelo desempenho; d) sentimento de fazer parte; e) sentimento de falta de recompensas e oportunidades; f) linha consistente de atividade; g) escassez de alternativas.
2005	Guimarães-Borges, Marques e Adorno	Verificaram relações entre a política de recursos humanos, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, identificando forte influência da política de RH no comprometimento e satisfação dos empregados.
2005	Payne e Huffman	Empreenderam um estudo cujo objetivo era analisar a influência da supervisão no comprometimento organizacional e no <i>turnover</i> .
2005	Sheible e Bastos	Estudaram relacionamento entre comprometimento organizacional e desempenho.

Fonte: Elaborado pelas autoras baseado em PINTO (2011); SIMON e COLTRE (2012).

2 METODOLOGIA

O presente estudo possui caráter descritivo de natureza quantitativa, utilizando como estratégia de pesquisa a bibliometria, a qual objetiva levantar a quantidade de artigos disponibilizados nas principais bases de dados que abordam as relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. Na pesquisa bibliométrica "seus indicadores podem retratar o comportamento e desenvolvimento de uma área do conhecimento." (ARAÚJO; ALVARENGA, 2011)

Primeiramente foram pesquisadas a base de dados Ebsco nas áreas *Academic Search Premier*, *Business Source Complete*, *Business Abstracts with Full Text* e *Human Resources Abstracts*, nos últimos dez anos, onde foram encontrados 80 artigos que tratavam dos dois temas. Em seguida, também pesquisada a base *Spell* onde apenas 1 artigo envolvendo o assunto, sendo que este mesmo constou no Google Acadêmico. Outros artigos puderam ser encontrados utilizando o Google Acadêmico, onde encontrou-se 6 textos sobre pesquisas aplicadas no Brasil. Destes, apenas 2 tratavam diretamente da relação entre liderança transformacional e comprometimento.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Relação entre liderança transformacional e o comprometimento organizacional

Segundo Maciel et. al. (2013) em relação aos conceitos teóricos, existem razões satisfatórias para estabelecer a relação entre o comportamento do líder transformacional e o comprometimento organizacional de seus seguidores Para Avolio et. al. (2004 apud MACIEL et. al., 2013, p. 547) "sugerem que, se o comprometimento do indivíduo no trabalho é entendido como a força da identificação e do envolvimento com a organização, a liderança transformacional opera como uma das principais fontes da construção e renovação desse envolvimento".

Em seu estudo Avolio et. al. (2004) se propuseram a analisar o processo através do qual os líderes transformacionais influenciam o comprometimento organizacional e através deste estudo os mesmos destacaram que, já existe considerável pesquisa disponível, sugerindo que a liderança transformacional está positivamente associada com o comprometimento organizacional (BONO; JUDGE, 2003; DUMDUM et al, 2002; KOH; BOIS; TERBORG, 1995; LOWE et al, 1996; WALUMBWA; LAWLER, 2003 apud AVOLIO et. al. 2004).

Os estudos de Shamir e seus colegas também foram destacados por Avolio (2004) pois indicaram que os líderes transformacionais são capazes de influenciar o comprometimento organizacional dos seus seguidores através da promoção para níveis mais elevados associado à realização de objetivos, (SHAMIR; HOUSE; ARTHUR, 1993; SHAMIR; ZAKAY; BREININ; POPPER, 1998 apud AVOLIO et al 2004).

Líderes transformacionais influenciam o comprometimento organizacional dos seus seguidores, incentivando os mesmos a pensar criticamente, envolvendo-os nos processos de tomada de decisão, reconhecendo-os e valorizando as diferentes necessidades de cada seguidor, afim de desenvolver o seu potencial pessoal (AVOLIO, 1999; BASS; AVOLIO, 1994; YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993 apud AVOLIO et al 2004).

Nos estudos de Maciel e Nascimento (2013), realizados em organizações do setor de serviços que estão instaladas em Curitiba (Paraná), resultados indicaram a relação entre as configurações de liderança transformacional e as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento; entretanto, para o comprometimento instrumental, a relação é mediada pelo grau de instrução dos liderados.

Marques et al (2007) também confirmou um conjunto de relações entre as dimensões da liderança e do comprometimento onde foram observados que determinados estilos de liderança influenciam positivamente no comprometimento do empregado. Este estudo foi realizado pelos autores em empresas do ramo varejista

de vestuários e calçados, localizadas nos cinco maiores *shopping centers* da cidade de Natal (RN).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste ensaio foi o de contribuir para a reflexão sobre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional, identificando relações entre ambas e enfatizando as contribuições e evoluções dos estudos no Brasil. Neste sentido, com base nos autores pesquisados podemos evidenciar que existe forte e positiva relação entre o estilo de liderança transformacional e o comprometimento dos funcionários nas organizações, fazendo com que tanto as pessoas como a organização atinjam seus objetivos. No Brasil no período pesquisado apenas dois artigos foram encontrados tratando da relação entre os dois temas.

Há evidências substanciais de que a liderança transformacional está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional. Isso foi demonstrado em diversos estudos que aplicaram uma abordagem para examinar o efeito da liderança transformacional sobre compromisso organizacional.

Através da pesquisa também pudemos verificar que a liderança transformacional é o melhor estilo de liderança e tem mais influência na produtividade e no compromisso organizacional. Em suma, as organizações precisam de pessoas comprometidas com elas mesmas e que consigam manter níveis de desempenho e satisfação.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: a theoretical essay on this relationship.

ABSTRACT

The rapid and constant economic, social and technological changes have made the exercise of leadership in organizations, complex and dynamic, are the leaders that provide direction for achieving the goals and objectives to be achieved. It is through the leadership that a person has ways and forms that can influence others to work with enthusiasm, confidence, and commitment. In this sense this theoretical essay aims to contribute to the reflection on transformational leadership and organizational commitment, identifying relationships between them and emphasizing the contributions and developments of studies in Brazil. Through a descriptive research of a quantitative nature, and as a research strategy bibliometrics found that there is a strong and positive relationship between transformational leadership style and commitment of employees in organizations, causing both people and the organization reach their goals, moreover found few studies involving the two subjects in Brazil.

KEY WORDS: INFLUENCE. TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. ORGANIZATIONAL COMMITMENT.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ARAUJO, R. F.; ALVARENGA. L. A Bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 A 2007. Encontros Bibli, **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. v.16 n.31, p.51-70 mar-2011.

AVOLIO, B. J. et al. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural

distance. **Journal of Organizational Behavior**, Edison, v.25, n.8, p.951-968, Dec. 2004.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free, 1985.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. **Anais eletrônico...** Salvador: ANPAD, 1993. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000123&pid=S1415-6555200300040001000011&lng=en. Acesso em 24 jun. 2014.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BURNS, J. **Leadership**. New York: Harper & Raw, 1978.

DESSLER, Gary. **Conquistando Comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1996.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. 392f. Tese de Doutorado. Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo/SP. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/pt-br.php> Acesso em 10 jun. 2014.

GUERRA, C. C. R. **Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional**. 2012. 109f. Dissertação de Mestrado.. Instituto Universitário de



Ciências Psicológicas. Lisboa. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10400.12/2289>>. Acesso em 11 de jun 2014.

KESKES I. Relationship between leadership style sand dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital* [serial online]; v.10 n.1 p.26-51 March 2014. Available from: **Business Source Complete**, Ipswich, MA, 2014.

LIMSILA, K.; OGUNLANA, S. O. Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectura Management*, v.15 n.2 p. 164-184, 2008 Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09699980810852682>>. Acesso em 15 de jun 2014.

MACIEL, C. O.; NASCIMENTO, M. R. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, v.48, n.3, p.544-559, jul./ago./set. 2013.

MARQUES, G. M. et al. Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. In: I ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 2007, Natal. **Anais...**Natal, En GPR 2007.

MATHIEU J.; ZAJAC, D. A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v.108 n.2 p.171-194. sep/1990. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/psycinfo/1991-02912-001>>. Acesso em 15 de jun 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: um estudo exploratório dos seus múltiplos componentes. In: ENCONTRO DO ENANPAD, 27º, 2003, Atibaia, SP. **Anais...São Paulo: 2003 Encontro da ANPAD – Organizações / Comportamento Organizacional.** - CD- ROM, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. E. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen,1991). **Revista de Administração Contemporânea.** RAC, v.2, n.3, p.67-87, set./dez. 1998

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C.A. Commitment organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78 n.4 p. 538-551, aug 1993. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>>. Acesso em: 18 jun. 2014.

REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v.40, n. 1, p. 57–82, jan. 2003.

MEYER J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** London: Sage, 1997.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.8, n.4, p.387-401, 1998.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

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

PERETTI, J.-M. Unrenouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines. **Revue Française de Gestion**. v. n. 53-54, p. 62-68, Sep./déc. 1985

PINTO, M. P. C. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. 2011.144f. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2011.

ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SIMON, J.; COLTRE, S. M. O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Revista Eletrônica**, v.13. n.1, 2012. Disponível em:

<<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1338/793>>. Acesso em 07 jul. 2014.

SOUZA F., Manoel C. de. O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional: um estudo de caso da Gelita do Brasil. In: ENANPAD 08, Rio de Janeiro, **Anais...** do 32º Encontro da ANPAD – CD-ROM, 2008.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VIZEU, Fábio. Uma aproximação entre liderança transformacional e a teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**. V12. n.1 jan/fev. 2011.

Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000100003&script=sci_arttext>. Acesso em 07 jul. 2014.