

A TEIA ORGANIZACIONAL: PONDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

THE ORGANIZATIONAL WEB: REFLECTIONS ON LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

LA WEB ORGANIZACIONAL: REFLEXIONES SOBRE LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Cassiana Santos da Silva Farias, Dra.
Universidade Salvador/Brazil
cassiassss@gmail.com

Manoel Joaquim Fernandes de Barros, Dr.
Universidade Salvador/Brazil
different425@gmail.com

Lívia Veiga Bispo Negreiros, MSC
Universidade Salvador/Brazil
liviaveiga04@gmail.com

RESUMO

Este estudo explora a inter-relação entre modelos de liderança e comprometimento organizacional, objetivando demonstrar como diferentes estilos de liderança podem complementar-se para resolver conflitos e problemas complexos. Utilizando uma metodologia de revisão bibliográfica, o ensaio aborda teoricamente como a liderança influencia as ligações dos indivíduos com a organização e reflete sobre as vantagens de gerenciar o comprometimento organizacional. Os resultados indicam uma forte conexão entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional, demonstrando que práticas de liderança transformacional e autêntica promovem maior engajamento, identificação emocional e alinhamento normativo dos colaboradores com as organizações.

Palavras-chave: Liderança; Comprometimento Organizacional; Vínculos Organizacionais.

ABSTRACT

This study explores the interrelationship between leadership models and organizational commitment, aiming to demonstrate how different leadership styles can complement each other to resolve conflicts and complex problems. Using a bibliographic review methodology, the essay theoretically addresses how leadership influences individuals' connections with the organization and reflects on the advantages of managing organizational commitment. The results indicate a strong connection between leadership styles and organizational commitment, demonstrating that transformational and authentic leadership practices promote greater engagement, emotional identification, and normative alignment of employees with organizations.

Keywords: Leadership; Organizational Commitment; Organizational Links.

RESUMEN

Este estudio explora la interrelación entre los modelos de liderazgo y el compromiso organizacional, con el objetivo de demostrar cómo diferentes estilos de liderazgo pueden complementarse para resolver conflictos y problemas complejos. Utilizando una metodología de revisión bibliográfica, el ensayo aborda teóricamente cómo el liderazgo influye en los vínculos de los individuos con la organización y reflexiona sobre las ventajas de gestionar el compromiso organizacional. Los resultados indican una fuerte conexión entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, demostrando que las prácticas de liderazgo transformacional y auténtico fomentan un mayor compromiso, identificación emocional y alineación normativa de los colaboradores con las organizaciones.

Palabras clave: Liderazgo; Compromiso Organizacional; Vínculos Organizacionales.



1 INTRODUÇÃO

Uma empresa, em sua essência, é uma entidade jurídica fria e amorfa, desprovida de emoção própria. No entanto, em seu interior habita uma multiplicidade de vidas, um mosaico de personalidades únicas que pensam, sentem e agem de formas singulares. Essa diversidade de indivíduos, com seus pensamentos, sentimentos e comportamentos distintos, é o que dá alma à organização. São as relações sociais tecidas no cerne das empresas que lhe conferem calor, ritmo e propósito, transformando o que seria apenas uma estrutura estática em um organismo vivo e pulsante, repleto de energia humana.

As organizações podem ser interpretadas a partir de diferentes perspectivas, como argumenta Morgan (1998) ao utilizar metáforas para descrever as múltiplas facetas das organizações, destacando-as, por exemplo, como máquinas, em que a estrutura é rígida e funcional, ou como organismos, que se adaptam ao ambiente e dependem de interações dinâmicas para sobreviver. Essas metáforas ajudam a visualizar a complexidade dos sistemas organizacionais e suas inter-relações.

Semelhantemente, também é possível compreender as organizações como teias de aranha. Uma teia de aranha é uma estrutura formada por fios que se ligam, partindo do centro para as extremidades; analogamente, são as pessoas que, ao interagirem entre si, permitem a estruturação de uma “teia” no interior da organização, enquanto manipulam seus recursos materiais, mercadológicos e financeiros. “Teia” essa que se modifica na medida em que os laços se formam e se transformam entre seus componentes, uma estrutura orgânica, porque a sua subsistência permite a interrelação existente entre todos os atores do sistema social da empresa.

Teia essa na qual as conexões entre os indivíduos formam uma estrutura intrincada e interdependente. Assim como uma teia é composta por fios interligados, que partem de um centro para as extremidades, as relações interpessoais dentro das organizações criam uma rede orgânica, moldada pela interação contínua entre seus membros. Essa “teia organizacional” é flexível e adaptável, mas também frágil, dependendo da manutenção dos laços e da confiança entre os atores envolvidos.

Nesse sentido, líderes organizacionais desempenham o papel de tecelões dessa rede, conectando pontos, fortalecendo laços e reparando rupturas quando necessário. Essa dinâmica torna-se especialmente relevante quando a análise se volta para o comprometimento organizacional, pois os vínculos estabelecidos entre os indivíduos e a organização podem influenciar diretamente a motivação, o desempenho e a retenção de talentos (Rodrigues, 2009, 2011; Rodrigues; Bastos, 2011; Moscon; Bastos; Souza, 2012; Moscon, 2013).

Pessoas e processos são mantidos em um encadeamento interrelacional constante, que pode convergir para o alinhamento entre objetivos coletivos e individuais, dado que a empresa busca o lucro e a manutenção das suas atividades de forma duradoura e cada funcionário busca uma realização pessoal no emprego; desta forma, todos que estão envolvidos nos processos organizacionais o fazem por motivos diversos. Essa interdependência gera desafios na gestão organizacional, exigindo estruturas hierárquicas e processos eficazes para harmonizar interesses e fortalecer o comprometimento organizacional (Barnard, 1938; Katz; Kahn, 1978).

Considerando este desenho e refletindo sobre as formas pelas quais uma empresa se organiza em termos de estrutura hierárquica, necessária para o controle dos processos dentro de uma organização de forma eficiente e eficaz a partir de todos os elos da sua teia organizacional, este estudo propõe a seguinte questão: De que forma a liderança se conecta ao comprometimento organizacional dos empregados nas empresas?

Tendo como alicerce o questionamento supracitado, este ensaio busca, através de uma revisão de

literatura, discorrer sobre as temáticas liderança e vínculos organizacionais. Essa pesquisa tem potencial de contribuir tanto para área pública, quanto privada, para a gestão de empresas e para a teoria das áreas da administração na divisão de gestão de pessoas sob a luz do tema lideranças orientadas para resoluções de problemas complexos e conflitos. Perfazem os objetivos específicos desta digressão relacionar teoricamente liderança com o comprometimento organizacional que os indivíduos podem manter com as organizações para as quais prestam serviços, e refletir sobre os benefícios que a gestão do comprometimento organizacional pode proporcionar para as empresas.

O comprometimento organizacional é um campo de pesquisa que está inserido no estudo sobre comportamento humano nas organizações, um domínio multidisciplinar que examina o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, bem como a estrutura e o funcionamento dessas próprias instituições (Staw, 1984). As investigações sobre como se estruturam os vínculos das pessoas com o trabalho assumem perspectivas que combinam comportamento e atitudes (Mowday; Steers; Porter, 1982). Na abordagem atitudinal, os relatos verbais dos indivíduos sobre a organização expressam sentimentos, desejos, intenções e crenças relacionados à instituição. Já na perspectiva comportamental, o foco recai sobre as ações concretas realizadas no ambiente de trabalho, as quais indicam níveis de comprometimento com a organização (Meyer; Allen, 1984; O'reilly; Chatman, 1986; Meyer *et al.*, 1989).

Para Mowday, Steers e Porter (1982, p. 27), o comprometimento organizacional representa “uma força relativa, que permite a identificação e o envolvimento de um indivíduo com uma organização específica”. Esse comprometimento simboliza o grau em que uma pessoa adota as características e valores de determinada organização, estabelecendo um vínculo psicológico com a instituição (O'reilly; Chatman, 1986).

A pesquisa sobre comprometimento organizacional apresenta diferentes tipologias, destacando três formas principais (Bastos, 1993). O comprometimento afetivo refere-se à identificação emocional e ao desejo genuíno do indivíduo de permanecer na organização. O comprometimento instrumental (ou calculativo) baseia-se na percepção de custos e recompensas associadas à permanência, ou seja, o indivíduo mantém o vínculo por necessidade. Por fim, o comprometimento normativo é motivado por uma obrigação moral ou ética, proveniente da internalização de normas e valores organizacionais.

Com a evolução do conceito, a gestão do comprometimento organizacional pode ser operacionalizada de forma unidimensional, bidimensional e multidimensional. Essa evolução deu origem a uma nova agenda de pesquisa sobre os vínculos do empregado com a organização, partindo do argumento de Rodrigues (2009) de que um trabalhador comprometido se diferencia de um trabalhador entrincheirado. Neste campo, os conceitos de consentimento e entrincheiramento organizacional passaram a compor uma agenda de pesquisa, que atribui, a essas bases, uma maior perícia para explicar os antecedentes e as consequências do comprometimento normativo e instrumental (calculativo ou de continuação) (Rodrigues, 2009, 2011; Rodrigues; Bastos, 2011; Moscon; Bastos; Souza, 2012; Moscon, 2013; Rodrigues; Bastos; Moscon, 2019). Essas discussões apontam para a necessidade de líderes capazes de gerir e fortalecer esses vínculos, promovendo maior engajamento e desempenho.

Os estudos sobre os aspectos da liderança remontam há pouco mais de um século atrás; vários autores buscaram conceituar esse fenômeno considerando diferentes abordagens: “liderança é um dos mais observados e menos compreendidos fenômenos na Terra” (Burns, 1978, p. 2). Todavia, existe um consenso entre os pesquisadores de que a liderança é um fenômeno grupal (Yukl, 1989). A liderança foi investigada através de diferentes perspectivas, que se subdividiam em Escolas de pensamento; em suma, os fatores que subsidiam as discussões

sobre liderança apresentam relações com questões biológicas, sociais, psicológicas e antropológicas do ser humano, enquanto elemento influenciador das demais pessoas a sua volta. Ao longo da história, a trajetória científica da temática rompeu e ressignificou pensamentos, passíveis de restringirem novas construções e compreensões, tanto do fenômeno, quanto do perfil que captura a concepção do significado do que representa ser um “bom líder”.

O conhecimento científico sobre liderança se ampliou e, com o decorrer do tempo, deixou de focar única e exclusivamente no pensamento de que líderes nascem com habilidades de liderança. Ao abandonar essa perspectiva, foi possível perceber que as pesquisas se voltaram para entender qual o elo que permite a conexão entre líder e seguidores, analisando minuciosamente os aspectos, as essencialidades e interrelações, tanto do contexto em que a diáde é verificada, quanto das pessoas que estão inseridas na relação (Antonakis; Day, 2012; Kanaane, 2017).

Essas dimensões explicam os motivos pelos quais os indivíduos permanecem vinculados às organizações, fornecendo bases conceituais para compreender como o comprometimento organizacional pode influenciar o desempenho, a retenção de talentos e a sustentação da cultura empresarial.

Ao refletir sobre como a atuação dos líderes pode fortalecer ou enfraquecer os vínculos entre indivíduos e organizações e ao examinar como líderes podem atuar na gestão do comprometimento organizacional para promover resultados sustentáveis e alinhar objetivos individuais e coletivos, essa pesquisa tem potencial para contribuir com a teoria da gestão de pessoas e o comportamento organizacional, além de fornecer subsídios teóricos para empresas no aprimoramento de estratégias de liderança.

2 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma revisão bibliográfica e possui uma abordagem qualitativa (Marconi; Lakatos, 2010; Cervo; Bervian, 2002). A seleção das obras seguiu três etapas principais: definição de palavras-chave, pesquisa em bases de dados e aplicação de critérios de inclusão (Salvador, 1982; Macedo, 1994).

Foram utilizados termos como liderança e comprometimento organizacional, combinados de diferentes formas para abranger as principais discussões relevantes. As pesquisas foram realizadas em bases de dados reconhecidas, como *Scopus*, *Web of Science*, *Google Scholar* e *SciELO*, no período de janeiro a dezembro de 2023, priorizando artigos publicados em revistas indexadas e livros que abordavam os temas. Para a inclusão das fontes, foram selecionados estudos publicados sem restrição do ano de publicação que abordassem diretamente os temas liderança e comprometimento organizacional.

Os estudos analisados foram categorizados considerando aspectos como a dimensão teórica, abrangendo os conceitos de liderança e comprometimento organizacional e suas interações; contribuições empíricas e teóricas que destacam evidências sobre o impacto de diferentes estilos de liderança nos níveis de comprometimento.

3 ELEMENTOS QUE INTERAGEM NA DICOTOMIA LÍDER/SEGUIDORES

A liderança é construída por meio de conexões emocionais e compartilhamento de objetivos comuns. Antonakis *et al.* (2016) destacam que a identificação dos seguidores com os ideais do líder cria uma unidade moral no grupo, replicada em ações coletivas. Essa relação é fortalecida por expressões emocionais do líder, que demonstram convicção e paixão, influenciando diretamente o comportamento dos liderados. Um aspecto relevante dessa dinâmica é a liderança informal. White, Lockett e Currie (2016) apontam que o apoio social em momentos

de dificuldade e a troca constante de conselhos são fatores determinantes para o surgimento de lideranças informais. Souza e Souza (2016) reforçam que a influência exercida pelo líder informal não depende exclusivamente da posição hierárquica, mas da confiança inspirada. Kanaane (2017) ressalta que liderar exige cooperação contínua, especialmente em meio à diversidade dos atores sociais.

O contexto organizacional também exerce um papel crucial. Saleem e Naveed (2017) argumentam que a liderança transformacional é essencial para reduzir resistências às mudanças organizacionais. Oc (2018) complementa que fatores contextuais — como ambiente físico, social e temporal — influenciam diretamente a eficácia da liderança e moldam o relacionamento entre líderes e liderados. Os estilos de liderança também moldam a interação entre líderes e seguidores. Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020) analisam os estilos “estrutura inicial” e “consideração”, destacando que o alinhamento do estilo às práticas de controle gerencial impacta o desempenho organizacional. Silva, Paschoalotto e Endo (2020) apontam que aspectos como *coaching* e liderança feminina ainda são pouco explorados, embora sejam fundamentais para atender às demandas contemporâneas. A saúde emocional do líder é outro fator relevante. Assad (2017) enfatiza que comportamentos tóxicos ou desalinhados com os valores do grupo prejudicam o desempenho e a motivação das equipes, enquanto líderes saudáveis moldam uma cultura organizacional positiva.

Calvosa e Ferreira (2023) destacam a coexistência de modelos mentais tradicionais e contemporâneos na liderança. O modelo tradicional foca em controle e eficiência, enquanto o modelo contemporâneo enfatiza inclusão, diversidade e inovação, refletindo as mudanças sociais e tecnológicas. A inteligência emocional (IE) também é central. Ferrari e Ghedine (2021) indicam que líderes com alta IE demonstram autoconsciência, empatia e habilidades sociais, promovendo colaboração e eficácia. Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) destacam que a IE é especialmente relevante para a liderança transformacional, que inspira e desenvolve os liderados.

A liderança transformacional tem um papel crucial na promoção de mudanças e engajamento. Segundo Poubel, Sincorá e Brandão (2022), líderes transformacionais aumentam a vitalidade e aprendizagem dos liderados, reduzindo estresse e promovendo satisfação no trabalho. Mulla e Krishnan (2022) reforçam que esses líderes incentivam comportamentos altruístas e alinhamento aos valores organizacionais. Já a liderança autêntica, segundo Gardner *et al.* (2021), é moldada por componentes como autoconsciência e transparência relacional. Apesar de aspiracional, enfrenta desafios práticos em contextos em que valores e metas entre líderes e seguidores divergem.

Mutua e Kiruhi (2021) abordam lideranças comunitárias, enfatizando valores como justiça, respeito e compromisso como guias das decisões e ações dos líderes. Esse modelo, segundo os autores, promove harmonia e confiança em contextos comunitários. Müller, Bodea e Radujkovic (2023) exploram a liderança compartilhada em equipes de desenvolvimento, propondo um modelo processual que promove a distribuição de responsabilidades, aumentando a eficácia em projetos complexos. Walsh (2022) analisa estilos como a liderança afiliativa e de *coaching*, que priorizam o bem-estar dos colaboradores. Esses estilos aumentam o engajamento e a lealdade das equipes. Por outro lado, Ali e Ullah (2023) discutem os impactos positivos da liderança *laissez-faire* na gestão de talentos, destacando sua eficácia em contextos em que os colaboradores possuem alta competência e autonomia.

Sobral e Furtado (2019) defendem que a liderança é um processo coletivo, nascido das interações diárias entre líderes e liderados. Figueiredo *et al.* (2022) associam a liderança transformacional à criatividade e inovação, reforçando que líderes são catalisadores de ideias e processos inovadores. Por fim, Santos, Porto e Borges-Andrade

(2021) sugerem que a pesquisa brasileira sobre liderança carece de integração teórica e metodológica, limitando o avanço do conhecimento sobre os fatores que moldam a interação entre líderes e seguidores.

Deste modo após a discussão com os autores nesta subseção, evidencia-se que os elementos que interagem na dicotomia líder/seguidores incluem conexões emocionais, a liderança informal, o comportamento do líder, o contexto organizacional, as características da equipe e o estilo de liderança adotado. Esses fatores, combinados, moldam a dinâmica da liderança, exigindo equilíbrio entre habilidades técnicas e sociais para alinhar objetivos coletivos e promover a eficácia no ambiente organizacional.

4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O QUE AS ORGANIZAÇÕES TÊM A GANHAR COM ISSO?

O comprometimento organizacional é um tema amplamente explorado na literatura, tendo evoluído como um conceito central no estudo do comportamento organizacional (Becker, 1960; Wiener, 1982; Meyer, 2016; Allen, 2016). Ao longo do tempo, esse vínculo entre os trabalhadores e a organização foi conceituado de maneiras distintas (Bastos; Aguiar, 2015; Trigueiro-Fernandes *et al.*, 2019). Inicialmente, o comprometimento era visto como resultado de pressões externas, como normas e incentivos financeiros (Becker, 1960; Wiener, 1982). Contudo, com o avanço dos estudos, a compreensão desse fenômeno tornou-se mais ampla, incorporando aspectos emocionais, normativos e instrumentais (Meyer; Allen, 1991).

Essa abordagem tridimensional reflete o comprometimento afetivo, relacionado à identificação emocional com os valores organizacionais; o comprometimento normativo, associado ao senso de obrigação moral de permanência; e o comprometimento instrumental, que se baseia na análise de custos e benefícios da permanência na organização (Meyer; Allen, 1991; Oliveira; Almeida; Lavarda, 2023).

Os benefícios de um comprometimento organizacional bem estruturado são numerosos, tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Esse vínculo pode impactar aspectos psicológicos e emocionais dos trabalhadores, influenciando diretamente sua saúde e bem-estar (Rodrigues; Barrichello; Morin, 2016). Práticas organizacionais como programas de treinamento, reconhecimento e suporte são eficazes em fortalecer especialmente as dimensões afetiva e normativa do comprometimento (Videira; Salmázio, 2023). Além disso, trabalhadores que percebem sentido no que fazem têm maior probabilidade de desenvolver um vínculo afetivo com a organização, o que é indicativo de maior satisfação e motivação no trabalho (Rodrigues; Barrichello; Morin, 2016).

O ambiente organizacional também desempenha um papel crucial no desenvolvimento e manutenção do comprometimento. A percepção de justiça organizacional, por exemplo, tem um impacto direto na dimensão afetiva. Estudos mostram que, quando os empregados percebem equidade no tratamento e no reconhecimento de seus esforços, o comprometimento tende a aumentar. Por outro lado, a percepção de injustiça pode gerar desengajamento e até intenção de rotatividade (Beuren *et al.*, 2016). Esse aspecto se torna ainda mais relevante em cenários de mudanças organizacionais, como a transição de processos analógicos para digitais, onde o comprometimento afetivo pode ser um diferencial competitivo, fortalecendo a resiliência e a adesão dos colaboradores às transformações (Morin *et al.*, 2016).

O comprometimento organizacional também está relacionado a outras teorias de relevância no comportamento organizacional, como a Teoria da Troca Social (Blau, 1964) e a Teoria da Equidade (Adams, 1963). Essas

perspectivas ajudam a compreender como a percepção de equilíbrio nas relações entre empregados e organização influencia o comprometimento. Modelos de engajamento no trabalho também apontam que a identificação emocional com o trabalho está intimamente ligada ao comprometimento afetivo, destacando as nuances entre comprometimento, motivação e engajamento (Meyer, 2016).

No contexto brasileiro, o comprometimento organizacional tem sido amplamente estudado como uma ferramenta para gestores que buscam alinhar os objetivos institucionais às necessidades dos trabalhadores (Balsan *et al.*, 2016). Estudos ressaltam que práticas de gestão de recursos humanos, como planejamento de carreira, treinamento e reconhecimento, fortalecem os vínculos entre funcionários e organização, contribuindo para maior adesão às metas organizacionais e retenção de talentos (Oliveira; Honório, 2020). Além disso, práticas de gestão sustentável de recursos humanos (GSRH) também desempenham um papel significativo na promoção do comprometimento, especialmente nas dimensões afetiva e normativa, reforçando o vínculo emocional dos trabalhadores com a organização e o senso de obrigação moral de lealdade (Genari; Macke, 2022).

A relação entre comprometimento organizacional e desempenho também é amplamente explorada na literatura. Estudos indicam que gestores com altos níveis de comprometimento, especialmente afetivo, tendem a alinhar seus esforços aos objetivos organizacionais, promovendo maior desempenho e resultados positivos. Além disso, práticas de gestão inovadoras e voltadas para o engajamento têm potencial para fortalecer o vínculo dos colaboradores com a organização, maximizando o desempenho individual e coletivo (Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022; Kaveski *et al.*, 2021).

Por fim, práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) são eficazes em promover o comprometimento, especialmente nas dimensões afetiva e normativa, ao reforçarem a identificação dos trabalhadores com os valores organizacionais e ao criarem um ambiente mais colaborativo e produtivo (Queiroz; Abreu; Rebouças, 2022). Essas práticas, quando aliadas à comunicação interna estratégica, que promove diálogos respeitosos e relacionamentos positivos, geram vínculos mais sólidos e contribuem para maior motivação e alinhamento aos objetivos institucionais (Carmeyer *et al.*, 2015; Cury; Veiga, 2023; Videira; Salmázio, 2023).

Investir no fortalecimento do comprometimento organizacional oferece uma ampla gama de benefícios para as organizações. Empregados comprometidos tendem a demonstrar maior empenho, dedicação e qualidade no trabalho, reduzindo índices de rotatividade, absenteísmo e desengajamento. Além disso, trabalhadores com altos níveis de comprometimento são mais propensos a contribuir para um ambiente colaborativo, produtivo e alinhado estrategicamente com os objetivos organizacionais (Cunha; Ribeiro; Ribeiro, 2021). Por outro lado, vínculos baseados exclusivamente no medo de perder benefícios, como o comprometimento instrumental, podem levar a entrenchamento organizacional, com impactos negativos tanto para o trabalhador quanto para a organização (Rodrigues; Bastos; Moscon, 2019).

As organizações têm muito a ganhar ao promover o comprometimento organizacional. Este construto, especialmente em sua dimensão afetiva, contribui para maior produtividade, retenção de talentos, redução de custos associados à rotatividade e melhoria geral do desempenho organizacional. Ao adotar práticas de gestão que promovam justiça, reconhecimento, suporte e diálogo, as organizações podem consolidar um ambiente desejável para se trabalhar, potencializando sua capacidade de adaptação e competitividade em cenários de mudanças constantes. Assim, o comprometimento organizacional se apresenta como um recurso estratégico essencial para o sucesso institucional e o bem-estar dos colaboradores.

5 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Liderança representa um fenômeno que se constrói, tendo, como suporte, as relações sociais que se constituem no cerne das organizações e que, por sua vez, tem potencial de estabelecer certa conexão entre os vínculos que as pessoas desenvolvem com seu local de trabalho e o estilo de liderança adotado pela gestão (Rego, 2014). Tal conjectura parte da afirmação de Yukl (1989, p. 204) que, ao propor sua definição de liderança, considerou-a como um “processo de influenciar grandes mudanças nas atitudes e suposições dos membros da organização e de construir comprometimento com a missão e os objetivos da organização”, traçando assim uma interdependência passível de investigação entre ambas as teorias.

Na observação feita por Mathieu e Zajac (1990, p. 477), fora evidenciado que “líderes transformacionais geralmente mantêm um senso de obrigação moral com a organização como um valor final, que por sua vez é adotado pelos subordinados”. Ademais, o comprometimento afetivo dos seguidores, para Weick (1995), se amplia na medida em que esses se identificam com o líder; deste modo, os seguidores acabam por validar e compartilhar os mesmos valores que são defendidos pelo líder. Ao exibirem comportamentos de liderança transformacional, os supervisores podem influenciar o julgamento que os subordinados fazem sobre o ambiente de trabalho, através da adoção de uma comunicação clara e transparente, sempre destacando a missão e os valores da organização (Podsakoff *et al.*, 1995; Steffens *et al.*, 2018).

Ao considerar que o nível e o tipo comprometimento do colaborador para com a organização são explicados, em parte, pela manifestação de práticas de liderança percebida, pode-se entendê-la como uma alternativa, uma aliada, que serviria como suporte para as políticas de gestão estratégica de pessoas. Ao admitir a relação entre ambos os fenômenos, os gestores teoricamente poderiam manipulá-la, direcionando aqueles colaboradores que exibem comportamentos de liderança para cargos de supervisão. Kent e Chelladurai (2001), ao discutirem liderança transformacional percebida e comprometimento organizacional, encontraram correlação significativa entre o comprometimento afetivo e as três dimensões da liderança transformacional (carisma, estimulação intelectual e consideração individualizada). Os autores também evidenciaram que a liderança transformacional e o comprometimento normativo se relacionam em menor grau de significância.

Ao expressar uma postura carismática e motivacional, compartilhando com os seguidores seus objetivos e observando também as necessidades dos seus subordinados (Avolio *et al.*, 2004), o líder estabelece, assim, uma ligação com os colaboradores, passível de impactar o comprometimento organizacional desses empregados. No que tange à necessidade do alcance das metas almejadas pelo planejamento estratégico das organizações, Piccolo e Colquitt (2006), ao relacionar liderança transformacional e características do trabalho, evidenciaram que líderes transformacionais desempenham um papel relevante na forma como as pessoas, sob sua supervisão, entendem o significado do trabalho e qual o impacto das suas ações sobre o desempenho da organização; ao fazê-lo, proporcionam aos seus subordinados motivação intrínseca, que, por sua vez, aumenta o nível de comprometimento dos trabalhadores com as metas organizacionais.

Marques *et al.* (2007, p.114), ao investigarem a relação entre liderança e comprometimento organizacional, encontraram correlação entre três dimensões da liderança “(transacional, influência idealizada e motivação inspiracional)” positivamente e significativa, relacionadas com sete indicadores do comprometimento “(afetiva, afiliativa, obrigação pelo desempenho, obrigação em permanecer, linhas consistentes de atividades, poucas

alternativas e recompensas)”. Na modelagem do estudo em questão, não foi evidenciada significância entre a dimensão “ausência de liderança” e os indicadores de comprometimento, denotando assim que a ausência de liderança não possui relação com nenhum dos indicadores de comprometimento investigado pelos autores. Todavia, os estudos de Dale e Fox (2008) demonstraram que o comprometimento dos subordinados e a liderança são positivamente relacionados; seus achados corroboraram com a investigação de Huang (2011), que, ao investigar o comprometimento de professores, concluiu que os comportamentos de liderança percebidos influenciam tanto no comprometimento com a organização, quanto no comprometimento com a equipe de trabalho.

Gestores que concebem a liderança como uma variável capaz de interferir nas atividades do cotidiano das relações sociais, que se estabelecem no cerne das organizações, possivelmente ampliam as suas possibilidades de gestão do capital intelectual da empresa e o fazem, muitas das vezes, de forma mais pragmática, ao verificar quem realmente detém habilidades para liderar uma equipe, considerando o impacto que esse líder pode vir a causar no comprometimento dos membros desta. Maciel e Nascimento (2013, p. 556) afirmam que “o líder assume papel crucial nessa relação” entre o comprometimento afetivo e o normativo com a liderança transformacional.

Entende-se que a vontade de permanecer em uma determinada empresa não é explicada apenas pela relação que as pessoas estabelecem com seus superiores; existem outros fatores capazes de motivar a permanência dos empregados. Porém, ao se admitir que a relação com o líder seja um fator que provoque tal desejo no empregado, tem-se a capacidade de mediar essa relação, buscando equacionar seus fatores negativos. Essa mediação pode ser feita através da gestão do comprometimento organizacional. Para Moscon (2013), quando um líder reconhece o esforço dos seus subordinados e os incentiva a alcançarem os objetivos organizacionais, esse tende a influenciar de forma positiva o comprometimento dos liderados, demonstrando que as características, que os seguidores atribuem ao líder imediato, se relacionam de forma positiva e significativa com os vínculos que os empregados estabelecem com a organização. Ela acredita que “a indiferença do líder em relação à sua equipe possa explicar de forma importante o desenvolvimento do vínculo instrumental e da sensação de estar preso pelas contingências favoráveis que o contexto lhe oferece” (Moscon, 2013, p. 116).

Ao adotar uma postura passiva diante das necessidades da equipe de trabalho, o supervisor pode incorrer em uma armadilha, pois sua posição na hierarquia organizacional equivale a um posicionamento de liderança perante os demais; ao optar por não demonstra uma postura que seja condizente com o cargo que ocupa, o supervisor presumivelmente perderá o comando sobre sua equipe. Para que se alcance a eficácia na liderança, o líder deve estabelecer uma rota que conduza a equipe ao alcance dos objetivos, pois “líderes trabalham com diferentes tipos de pessoas, portanto sua comunicação e seu relacionamento devem corresponder a essas diferenças” (Carmelo, 2013, p.112); deste modo, o potencial integracionista entre liderança e comprometimento organizacional é evidenciado também como moderador de capital psicológico positivo e da percepção de suporte organizacional (Rego, 2014).

Os seguidores definem a capacidade de liderança de um gerente pelo comportamento que percebem neste; é o que o supervisor faz que realmente importa (Abinajm-Filho *et al.*, 2015; Avolio; Hannah, 2019; Nathan *et al.*, 2019; Meyeraitken; Von Treuer, 2020; Epitropaki *et al.*, 2020).

Deste modo, se faz necessário que as ações do líder sejam condizentes com o seu discurso. Os funcionários, muitas vezes, buscam visualizar na sua chefia alguém em quem possam depositar confiança, uma pessoa que combine atributos tidos como característicos de um indivíduo ético, justo e verdadeiro. Zanini, Santos e Lima (2015, p.118), discutindo liderança e sua relação com a confiança e o comprometimento, concluíram que a

“qualidade da liderança tem uma relação direta com a qualidade dos vínculos entre os membros da organização, com base em categorias de confianças pessoal e profissional”. Seus achados corroboram com o enunciado por Souza e Souza (2016, p. 91), ao relatarem que um líder possui, entre outras coisas, a capacidade de transformar grupos em equipes capazes de se engajarem, tendo como premissa o “comprometimento dos seus membros com os propósitos comuns” através de uma “comunicação aberta e autêntica”.

Na contemporaneidade, é imperativo que a análise das práticas organizacionais, na perspectiva da gestão de pessoas, seja feita buscando entender se as pessoas, que almejam cargos de supervisão, possuem perfis de liderança e, caso não possuam, se esses desejam desenvolver essa habilidade. Para Montani, Courcy e Vandenberghe (2017), quando os subordinados mantêm um relacionamento de alta qualidade com seus líderes, esse relacionamento funciona como moderador do comprometimento organizacional dos funcionários e tende a amortecer os efeitos prejudiciais de experiências estressantes no trabalho. A compreensão, por parte da administração da empresa, dos potenciais efeitos nocivos que a atuação do líder pode vir a causar nos vínculos dos funcionários com seu local de trabalho representa uma estratégia capaz de impactar diretamente o ambiente de negócio da empresa, visto que “percebe-se que a vantagem competitiva vai para as empresas que aproveitam e ampliam a energia intelectual, emocional e o comprometimento de sua força de trabalho” (Assad, 2017, p. 206). Não se trata apenas de mensurar e diagnosticar o nível e o tipo de vínculos dos trabalhadores; nesse processo de gerenciamento da força de trabalho, é preciso entender quais são os fatores que interagem diretamente ou indiretamente com o seu comprometimento.

Ao indagar que empregado manifesta capacidade de influenciar os demais e ao submetê-lo a treinamento de liderança, antes de admiti-lo como líder, a empresa, de certo modo, tomará medidas preventivas, objetivando garantir índices elevados de comprometimento organizacional dos subordinados deste líder. A adoção de treinamento em liderança para os empregados pode ser considerada como uma prática de gestão de recursos humanos, o que, para Pires e Nunes (2017, p.389), pode ser pautada na honestidade e respeito característicos, que são premissas da virtuosidade organizacional, pois, “funcionários que percebam seu ambiente de trabalho como promotor de otimismo, confiança, compaixão, integridade e perdão revelam níveis mais elevados de comportamento de cidadania e comprometimento afetivo”. Ademais, é notório que fatores atribuídos a aspectos positivos da liderança estabelecem relação com as dimensões afetiva, normativa e instrumental (calculativa) do comprometimento (Almondes, 2018) e que a percepção dos empregados, referente à possibilidade de algum dia ocupar um cargo de liderança na organização, também atua como antecedente do comprometimento organizacional (Steffens *et al.*, 2018). Para Suri e Petchsawang (2018), a aquisição de experiências e a possibilidade de progressão na carreira dentro da empresa elevam o nível de comprometimento dos trabalhadores.

No concernente às relações sociais no ambiente de trabalho, empiricamente, já se demonstraram a relação existente entre estilos de liderança percebidos com o comprometimento organizacional dos subordinados (Odoardi *et al.*, 2019); evidenciando, assim, que essa relação possui, de algum modo, a capacidade de produzir estímulos nos funcionários a um nível que ultrapassa a mera troca monetária. O envolvimento do empregado com a organização, quando é mediado por uma relação transformacional com a supervisão, possivelmente alcança níveis de comprometimento para além do calculativo, pois os subordinados tendem a se inspirar no líder.

A liderança exerce uma influência determinante na construção e no fortalecimento do comprometimento, impactando as três dimensões (afetivo, normativo e instrumental). Esses vínculos são moldados pelos estilos de

liderança adotados e pela forma como os líderes interagem com suas equipes, promovendo engajamento, satisfação e identificação dos colaboradores com a organização.

Segundo Rua e Pires (2020), a liderança transformacional apresenta uma influência positiva significativa sobre o comprometimento organizacional, especialmente nas dimensões afetiva e normativa. Esse estilo de liderança, caracterizado pela inspiração, apoio e motivação, fortalece o engajamento dos colaboradores ao promover uma conexão emocional e normativa entre líderes e liderados. Contudo, os aspectos instrumentais, como sacrifícios percebidos e falta de alternativas, não apresentaram relação significativa, destacando a relevância de práticas que priorizem a conexão emocional no ambiente de trabalho.

De forma complementar, Almondes, Teixeira e Azzari (2020) ressaltam que a liderança autêntica também influencia positivamente todas as dimensões do comprometimento organizacional. Líderes autênticos, ao demonstrar autoconsciência, transparência e uma perspectiva moral sólida, fortalecem o vínculo afetivo e normativo dos colaboradores, gerando maior engajamento, satisfação e desempenho. Esses fatores tornam a liderança autêntica uma abordagem estratégica para a gestão organizacional.

No entanto, nem todas as formas de liderança geram impactos positivos. Conforme Oliveira (2021), a liderança destrutiva exerce uma influência negativa significativa sobre o entrincheiramento na carreira e a intenção de saída dos trabalhadores. Comportamentos prejudiciais por parte dos líderes reduzem a satisfação com a carreira e intensificam o desejo de saída. Por outro lado, o comprometimento organizacional surge como um fator positivo, que promove atitudes favoráveis e reforça os vínculos com a organização, evidenciando a importância de estratégias que minimizem os impactos de lideranças inadequadas e fomentem maior engajamento dos trabalhadores.

Os desafios da liderança se tornam ainda mais evidentes no contexto do trabalho remoto. Lizote *et al.* (2022) identificaram que a liderança transformacional está positivamente associada ao comprometimento afetivo e normativo, enquanto a liderança transacional também apresenta correlação positiva, mas com variações. A liderança *laissez-faire*, por sua vez, embora tenha impacto positivo no comprometimento instrumental-normativo, mostra efeitos negativos nas dimensões afetiva e no índice geral de comprometimento. Esses achados reforçam a necessidade de líderes capacitados para lidar com as particularidades do trabalho remoto e de práticas adaptadas para esse modelo.

O contexto empresarial e metodologias modernas de trabalho também trazem implicações para os vínculos organizacionais. Ribeiro (2022) demonstrou que estilos de liderança transformacional, como os exercidos por *product owners* em metodologias ágeis como o Scrum, influenciam positivamente o comprometimento organizacional, o trabalho em equipe e o rendimento profissional. As dimensões de feedback positivo e gestão ativa foram identificadas como fatores preditores importantes para o desempenho e o engajamento. Além disso, os líderes, muitas vezes, avaliam sua liderança de forma mais positiva do que seus subordinados, o que ressalta a necessidade de alinhar práticas e percepções.

Bemi Júnior (2023) também destacou que os estilos de liderança transformacional e transacional estão associados positivamente ao comprometimento afetivo, enquanto a liderança *laissez-faire* não apresentou relação significativa com nenhuma das dimensões do comprometimento organizacional. O estudo, realizado no setor de transformação, evidencia que líderes que inspiram e promovem engajamento emocional criam vínculos mais fortes entre os colaboradores e a organização, especialmente em cenários de mudanças constantes e desafios.

A relação entre liderança e vínculos organizacionais, portanto, não é estática, mas sim profundamente influenciada pelos estilos de liderança, pelo contexto organizacional e pelas práticas de gestão. Líderes transformacionais e autênticos demonstram maior capacidade de promover engajamento e comprometimento organizacional, enquanto estilos destrutivos ou *laissez-faire* apresentam desafios que podem comprometer a eficácia e a retenção dos colaboradores. Dessa forma, compreender e gerenciar essas relações torna-se uma estratégia fundamental para a construção de um ambiente organizacional mais produtivo e harmonioso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta à questão que norteou esse estudo teórico, evidencia-se que a liderança conecta-se ao comprometimento organizacional dos empregados nas empresas por meio da influência direta que os estilos e práticas de liderança exercem sobre as atitudes, emoções e comportamentos dos colaboradores.

Deste modo, quando uma empresa submete seus supervisores a treinamentos de liderança, a empresa possibilita a esse funcionário que adquira as competências necessárias para influenciar a equipe sob sua supervisão; ao considerarmos tudo o que foi discutido nas seções desse ensaio, podemos de forma resumida afirmar que teoricamente a empresa só tem benefícios, a exemplo de maior engajamento dos funcionários e, por consequência, conquistar maiores índices de lucratividade. A empresa também pode impedir teoricamente que os malefícios, decorrentes da interação entre superiores e subordinados, possam se concretizar, dado o que foi discutido no referencial teórico; ademais, o gerenciamento das atividades organizacionais possui uma tríade, composta por pessoas, processos e produtos. A dimensão pessoas forma a base de todas as atividades organizacionais, independente do que se produza.

Pessoas comprometidas têm potencial de serem mais produtivas; tendo em conta o que se expôs detalhadamente nessa discussão, um gestor, que também seja um líder, por possuir uma comunicação efetiva, pautada em princípios que são validados pelos seus subordinados, pode, por meio desse comportamento, promover o surgimento de maiores índices de comprometimento afetivo em seus subordinados. A instituição que pretenda atribuir o grau de comprometimento do colaborador apenas às suas características pessoais, ou seja, intencional admitir que “o estar comprometido” depende única e exclusivamente do trabalhador, teoricamente incorre em um erro grave de gestão do seu capital humano, pois os tipos de vínculos dos empregados estão condicionados à percepção de justiça e suporte organizacional, da manutenção de uma comunicação clara e objetiva com a liderança, dentre outros fatores. As diversas e possíveis relações que se constroem entre um líder e seus subordinados se baseiam em pilares que sustentam a conexão líder e liderados, e só mediante a existência dessa conexão é que a liderança pode ser caracterizada como eficiente.

Devido às necessidades de mercado e à urgência de mão de obra capacitada, para assumirem de forma coerente os cargos nas organizações, é imprescindível que os gestores compreendam gerência e liderança como indissociáveis, pois, somente a partir da sua complementaridade, ampliar-se-á a possibilidade de união dos perfis de profissionais que sejam gerentes e líderes, com consciência do seu papel de influenciador e principalmente que contemplem as essencialidades que a função exige. Nessa perspectiva, ao focar na hierarquia organizacional, apesar de institucionalmente estar formalizado *quem manda e quem obedece*, existe uma forma de organizar os trabalhadores que determina as relações de poder no contexto do trabalho. Essas relações são constituídas por um conjunto de fatores que estão para além do organograma. Tal conjunto congrega elementos situacionais e psíquicos,

determinantes para validar o entendimento de que aquele que ocupa uma posição de superioridade no organograma seja também um líder. Teoricamente, gestores que também são líderes possuem maior capacidade de conexão com sua equipe de trabalho.

Do exposto, propõe-se que as organizações comecem a adotar treinamentos e cursos visando capacitar seus supervisores, a fim de que esses adquiram competências de liderança. Voltando à comparação do sistema organizacional com uma “teia”, o supervisor que for visionário, isto é, que passar a conceber-se como um “SUPER(visor)”, teoricamente manterá os fios que tecem “a teia” conectados, através do entendimento de que ele, como superior hierárquico, precisa ter a visão de que, nas atribuições do seu cargo, está subtendido que ele é o líder. Pois, com “os fios que tecem a teia”, os subordinados/empregados podem sentir-se mais ligados à organização por meio de vínculos que estão para além de financeiros, sendo também afetivos. A literatura sobre comprometimento organizacional discutida nesse artigo já comprovou, por meio de pesquisas empíricas, que empregados comprometidos afetivamente são mais produtivos, engajados e motivados, então, analogamente, o comprometimento afetivo é o que permite a “liga entre os fios da teia organizacional” e o supervisor, caso esse também seja um líder, é “quem tece estes fios”.

A metáfora do supervisor como tecelão do comprometimento organizacional pode sugerir erroneamente que defendemos uma sobrecarga de trabalho para esses gestores. É crucial entender que os supervisores e gerentes de departamento são essenciais para a comunicação efetiva dentro da organização, conectando todos os níveis hierárquicos. Eles desempenham um papel vital na preservação da coesão social da empresa. Por isso, é urgente que esses profissionais desenvolvam habilidades de liderança. Tal desenvolvimento não significa aumentar suas cargas de trabalho, mas sim equipá-los para influenciar positivamente seus colegas. A organização, ao investir na liderança, busca assegurar que esses líderes possam efetivamente sustentar a integridade e o espírito colaborativo internos.

Os resultados demonstram a significativa conexão entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional, destacando que líderes transformacionais e autênticos promovem maior engajamento e identificação emocional dos colaboradores. Contudo, o estudo apresenta limitações, como o foco em contextos específicos, a dependência de autoavaliações, que podem introduzir vieses, e a ausência de análises longitudinais, limitando a compreensão da evolução dessa relação ao longo do tempo.

Sugere-se que futuras pesquisas ampliem o escopo para diferentes setores e contextos organizacionais, adotem metodologias longitudinais para explorar mudanças no comprometimento e investiguem estilos de liderança contemporâneos, como liderança servidora e distribuída, especialmente no trabalho remoto. Essas iniciativas contribuirão para o avanço do conhecimento e para a formulação de práticas de gestão mais eficazes, fortalecendo os vínculos organizacionais e promovendo melhores resultados.

Artigo submetido para avaliação em 15/04/2024 e aceito para publicação em 09/07/2025

REFERÊNCIAS

ABINAJM-FILHO, J. *et al.* Compartilhamento de Informações, Confiança e Comprometimento. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 6, p. 1, 2015.

ADAMS, J. S. Towards an understanding of inequity. **The journal of abnormal and social psychology**, v. 67, n. 5, p. 422, 1963.

ALI, M.; ULLAH, M. S. Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. **Heliyon**, v. 9, e17234, 2023.

ALLEN, N. J. Commitment as a multidimensional construct. In: MEYER, J. P. **The handbook of employee commitment**. p.28-42, Edward Elgar Publishing, 2016.

ALMONDES, R. S.; TEIXEIRA, A.; AZZARI, V. Liderança autêntica e as dimensões do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 14, n. 1, p. 1-19, 2020.

ALMONDES, R. S. Liderança Autêntica e as Dimensões do Comprometimento Organizacional. In : EnANPAD. 42., 2018, Curitiba. **Anais... ANPAD: Curitiba**, 2018.

ANTONAKIS, J. *et al.* Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v.3, p.293-319, 2016.

ANTONAKIS, J.; DAY, D. Leadership: past, present, and future. In: **The nature of leadership**. Sage Publications, 2012. p. 3-26.

ASSAD, A. **Liderança Tóxica**. Alta Books, 2017.

AVOLIO, B. J. *et al.* Unlocking the mask. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801–823, 2004.

AVOLIO, B. J.; HANNAH, S. T. Na enduring leadership myth: Born a leader or made a leader? **Organizational Dynamics**, v. 49, n. 4, p.100730, 2019.

BALSAN, L. A. G. *et al.* Os Vínculos que o Indivíduo Estabelece com a Organização. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 45, p. 25-37, 2016.

BARNARD, J. **The Function of The Executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BASTOS, A.V. B. Comprometimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, 52-64, 1993.

BASTOS, V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. Artmed, 2015.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BEMI JUNIOR, I. Liderança e Comprometimento Organizacional: Um estudo com profissionais da indústria brasileira de transformação. **REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 9, n. 1, p. 120-150, 2023.

BEUREN, I. M. *et al.* Percepção de Justiça nos Sistemas de Controle Gerencial Aumenta Comprometimento e Confiança dos Gestores? **Revista de Administração Contemporânea**, v.20, n.2, p.216-237, 2016.

BLAU, P. M. Exchange and power in social life. **American Sociological Review**, v. 30, n. 5, p. 789, 1985.

BURNS, J. M. Leadership. In: **Transactional and Transforming Leadership**. First Harper Paperback, 1978.

CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. REAd - **Revista Eletrônica de Administração**, v. 29, n. 1, p. 224-260, 2023.

CARMELO, E. **Gestão da Singularidade**. Gente, 2013.

CARMEYER, J. P. *et al.* Dual commitment to organization and supervisor. **Journal of Vocational Behavior**, v. 88 p. 56-72, 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. **A Metodologia científica**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002.

CUNHA, K. F.; RIBEIRO, C.; RIBEIRO, P. Comprometimento organizacional: perspectivas atuais e tendências futuras. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, p. 223-244, 2021.

CURY, J. M.; VEIGA, H. M. da S. Comprometimento Organizacional: revisões de literatura de 2009 a 2019. **Interação psicol.** v. 27, n. 1, p. 100-108, 2023.

DALE, K.; FOX, M. L. Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effects of Role Stress. **Journal of Managerial Issue**, v. 20, n. 1, p. 109-130, 2008.

EPITROPAKI, O. *et al.* Leader-Follower transgressions, relationship repair strategies and outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 31, p. 1-19, 2020.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T. Inteligência emocional e liderança: revisão sistemática da literatura. **Revista Reuna**, v. 26, n. 3, p. 14-34, 2021.

FIGUEIREDO, J. A. L. *et al.* Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 66-91, 2022.

GARDNER, W. L. *et al.* Authentic leadership theory: The case for and against. **The Leadership Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 1-25, 2021.

GENARI, D.; MACKE, J. Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, p. e2021-0356, 2022.

GIUSTINA, K. A. D.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Efeito dos estilos de liderança nos sistemas de controle gerencial e no desempenho organizacional. **Revista Capital Científico**, v. 18, n. 1, p. 65-81, 2020.

HUANG, T. M. The Relationship Between Headmasters' Leadership Behaviour and Teachers Commitment in Primary Schools in the District of Sarikei, Sarawak. **Procedia**, v. 29, p.1725-1732, 2011.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2017.

KATZ, D.; KAHN, R. The social psychology of organizations. In: **Organizational behavior 2**. Routledge, 2015. p. 152-168.

KAVESKI, I. D. S. *et al.* Influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial mediado pelo comprometimento organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, p. 82-100, 2021.

KENT, A.; CHELLADURAI, P. Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior. **Journal of Sport Management**, v.15. p.135-159, 2001.

LIZOTE, S. A. *et al.* Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 663-683, 2022.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo, SP: Edições Loyola,1994.

MACIEL, C. O.; NASCIMENTO, M. R. Em busca de uma Abordagem não Otimizada para o Exame das Relações entre Liderança Transformacional e Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 544-559, 2013.

- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- MARQUES, G. M. *et al.* Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional. **Revista ADM. MADE**, v. 11, n. 12, p. 99-125, 2007.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**. v. 108, p. 171-194, 1990.
- MEYER, J. P. *et al.* Organizational commitment and job performance. **Journal of Applied Psychology**, v.74, n.1, p.152-156, 1989.
- MEYER, J. P. **Handbook of Employee Commitment**. Edward Elgar Publishing, 2016.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing “side-bet theory” of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v.69, n.3, p.372-378, 1984.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYERAITKEN, K.; VON TREUER, K. Leadership behaviours that foster organisational identification during change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 4, p. 1-16, 2020.
- MONTANI, F.; COURCY, F.; VANDENBERGHE, C. Innovating Under Stress. **Journal of Business Research**, v. 77, p.1-13, 2017.
- MONTENEGRO, A. de V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 4, p. 755-773, 2022.
- MORGAN, G. **Images of organization: The executive edition**. Thousand Oaks, CA, 1998.
- MORIN, A. J. *et al.* **Longitudinal associations between employees’ beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment**. SAGE publicações, 2016.
- MOSCON, D. C. B.; BASTOS, A.V. B.; SOUZA, J. J. É possível integrar, em um mesmo Conceito, os Vínculos Afetivo e Instrumental? **Revista Organizações & Sociedade**, v.19, n.61, p.357-373, 2012.
- MOSCON, D. C. B. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages**. Academic Press, 1982.
- MULLA, Z. R.; KRISHNAN, V. R. Impact of employment on newcomer’s values: role of supervisor’s transformational leadership. **IIMB Management Review**, v. 34, p. 228–241, 2022.
- MÜLLER, M.; BODEA, C. N.; RADUJKOVIC, M. A process framework of shared leadership emergence in product development project teams. **Project Leadership and Society**, v. 4, p. 100104, 2023.
- MUTUA, J. N.; KIRUHI, T. M. Volunteer public leaders' values-driven leadership: the case of village elders in Kenya. **Heliyon**, v. 7, n. 1, p. e06411, 2021.
- NATHAN J. *et al.* Economic assumptions and economic context: Implications for the study of leadership. **The Leadership Quarterly**, v.31, n.3, p.101352, 2019.
- OC, B. Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 218-235, 2018.
- ODOARDI, C. *et al.* Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v.35, n.2, p.103- 113, 2019.

OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, p. eRAMG200160, 2020.

OLIVEIRA, L. C. **Sobre o entrincheiramento na carreira**: a influência da liderança destrutiva e do comprometimento organizacional. 2021. Tese (Doutorado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Universidade de Lisboa (Portugal).

OLIVEIRA, R. S.; ALMEIDA, M. N.; LAVARDA, C. E. F. Efeito das Dimensões do Comprometimento Organizacional no Desempenho de Tarefas. **Revista Paraense de Contabilidade**, v. 8, n. 1, p. e85-e85, 2023.

O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment. **Journal of Applied Psychology**, v.71, n.3, p. 492-499, 1986.

PACHECO, O. S.; PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão sistemática (1990–2020). **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 23, n. 1, p. 2415-2425, 2023.

PICCOLO, R. F.; COLQUITT, J. A. Transformational Leadership and Job Behaviors. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 2, p. 327–340, 2006.

PIRES, M. L.; NUNES, F. Papel Mediador da Virtuosidade na Gestão de Recursos Humanos e Resultados do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, p. 380-392, 2017.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Searching for a Needle in a Haystack. **Journal of Management**, v. 21, p. 422-470, 1995.

POUBEL, L.; SINCORÁ, L. A.; BRANDÃO, M. M. Liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino: uma proposta teórico-metodológica e reflexões para uma agenda de pesquisa. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 240-258, 2022.

QUEIROZ, G. C.; ABREU, M. C. Sá de; REBOUÇAS, S. M. D.P. Práticas responsáveis reforçam o comprometimento organizacional dos empregados? Um estudo das empresas têxteis brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 5, p. e2021-0295, 2022.

REGO, P. J. R. **Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais e Políticas) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Portugal, 2014.

RIBEIRO, A. R. M. **Liderança, trabalho em equipa, rendimento e comprometimento organizacional**: Estudo numa organização empresarial. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade do Minho, Escola de Psicologia, Braga, 2022

RODRIGUES, A. C. A. **Do Comprometimento de continuação ao Entrincheiramento Organizacional**. 2009. (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, 2009.

RODRIGUES, A. C. A. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** 2011. Tese (Doutorado de Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, R. **Processos Psicossociais nas Organizações e no Trabalho**. p.171-178. Casa do Psicólogo, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B.; MOSCON, D. C. B. Concept of Organizational Commitment. **Organizações & Sociedade**, v.26, n.89, p.338-358, 2019.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A.; MORIN, E. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem. **Revista de Administração de Empresas**, v.56, n.2, p.192-208, 2016.

RUA, O. L.; PIRES, D. Relacionando liderança transformacional e comprometimento organizacional em educação: evidência do Brasil. **European Journal of Applied Business and Management**, v. 6, n. 1, 2020.

SALEEM, A.; NAVEED, S. Leadership and employee's reaction towards change. **Pakistan Administrative Review**, v. 1, n. 1, p. 61-82, 2017.

SALVADOR, Â. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre, RS: Sulina, 1982.

SANTOS, M. M.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 4, p. 1750-1757, 2021.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A Liderança Pós-Heroica. **Revista de Administração de Empresas**, v.59, n.3, p.209-214, 2019.

SOUZA, M. Z. A.; SOUZA, V. L. **Gestão de pessoas**. FGV, 2016.

STAW, B. M. Organizational behavior. **Annual Review of Psychology**, v.35, p.627-66, 1984.

STEFFENS N. K. *et al.* How Feedback About Leadership Potential Impacts Ambition, Organizational Commitment and Performance. **The Leadership Quarterly**, v.29, p.637-647, 2018.

SURI, M.; PETCHSAWANG, P. Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Factors in Private Banking Sector in Bangkok. **International Journal of Business & Economics**, v.10, p.167-189, 2018.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L. *et al.* EBACO-R. **Brazilian Business Review**, v.16, n.4, p.315-333, 2019.

VIDEIRA, D. P.; SALMÁZIO, F. C. A. Escala de Comunicação Organizacional Interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional. **Organicom**, v. 20, n. 42, p. 70-85, 2023.

WALSH, G. Leadership that puts people first. **Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences**, v. 53, p. S9-S11, 2022.

WEICK, K.E. **Sensemaking in Organizations**. Sage Publications, 1995.

WHITE, L.; LOCKETT, A.; CURRIE, G. Pluralized leadership in complex organizations: exploring the cross-network effects between leadership influence and informal network relations. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 280-297, abr. 2016.

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: A normative view. **Academy of management review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

YUKL, G.A. **Leadership in Organizations**. Prentice Hall, 1989.

ZANINI, M.T.F.; SANTOS, M.C.C.; LIMA, D.F.P. A Influência do Estilo de Liderança Consultivo nas Relações de Confiança e Comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. **Rev. Adm.**, v. 50, n.1, p. 105-120, 2015.