



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

JÉSSICA MOREIRA DE PAULA

**LIDERANÇA GERENCIAL E VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:
um estudo em uma unidade de apoio de uma instituição financeira**

BELO HORIZONTE

2018

Jéssica Moreira de Paula

**LIDERANÇA GERENCIAL E VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:
um estudo em uma unidade de apoio de uma instituição financeira**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho.
Coorientador: Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira.

BELO HORIZONTE

2018

Ficha catalográfica

Paula, Jéssica Moreira de.
P3241 Liderança gerencial e vínculos organizacionais [manuscrito]: um
2018 estudo em uma unidade de apoio de uma instituição financeira/ Jéssica
Moreira de Paula. – 2018.
86 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Antônio Del Maestro Filho.
Coorientador: Victor Natanael Schwetter Silveira.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais,
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 74-78).

1. Comportamento organizacional – Teses. 2. Desenvolvimento gerencial – Teses. 3. Liderança – Teses. 4. Administração de pessoal – Teses. I. Maestro Filho, Antônio Del. II. Silveira, Victor Natanael Schwetter. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658.314

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS 56/2019



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **JESSICA MOREIRA DE PAULA**, REGISTRO N° 661/2018. No dia 10 de dezembro de 2018, às 14:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 04 de dezembro de 2018, para julgar o trabalho final intitulado "**Liderança gerencial e vínculos organizacionais: Um estudo em uma unidade de apoio de uma Instituição Financeira**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 10 de dezembro de 2018.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho.....
ORIENTADOR (Prof.Aposentado/UFMG)

Profª.Drª.Kely César Martins de Paiva.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof.Dr.Victor Natanael Schwetter Silveira.....
(Coorientador-CAD/UFMG)

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto.....
(FUMEC/UFMG)

Àqueles que comigo vivenciaram tantas alegrias e
tantos desafios ao longo da jornada do mestrado.

Porque sabemos que todas as coisas cooperam
para o bem daqueles que amam a Deus!

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me capacitar para a realização deste trabalho e por me cercar de tantas pessoas dispostas a colaborar, diretamente ou indiretamente, nesta pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho, e ao meu coorientador, Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira, pelas valiosas contribuições a este trabalho e pela confiança e autonomia concedidas a mim.

Aos meus pais e ao meu irmão, pelos cuidados e ensinamentos, assim como pelo apoio e incentivo.

Aos meus outros familiares – avós, tios, primos e sobrinhos –, pela compreensão nos momentos de minha ausência.

Aos meus “anjinhos de quatro patas”, pela companhia durante as incontáveis horas de estudo.

Aos meus amigos, pelo afeto e encorajamento constantes.

Aos trabalhadores que participaram desta pesquisa, pela presteza em responder ao questionário.

Aos professores que passaram pela minha vida, por terem me mostrado o valor inestimável do conhecimento e a importância da busca do aprendizado contínuo.

RESUMO

Este estudo buscou analisar em que medida a liderança gerencial influencia os vínculos organizacionais em uma unidade de apoio de uma instituição financeira. A pesquisa, de caráter descritivo, com abordagem quantitativa, utilizou como instrumento de coleta de dados um questionário composto de três seções: a primeira, Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG (MELO, 2014); a segunda, Medida de Comprometimento Organizacional – MCO (BASTOS; AGUIAR, 2015), Escala de Consentimento Organizacional – ECO (SILVA; BASTOS, 2015) e Medida de Entrincheiramento Organizacional – MEO (RODRIGUES; BASTOS, 2015); e, a terceira, dados demográficos e funcionais do sujeito participante da pesquisa. Esse questionário foi aplicado aos funcionários que atuam em uma unidade de apoio de uma instituição financeira localizada em Belo Horizonte (MG), onde se executam atividades ligadas a gestão de contratos administrativos. Os dados coletados, depois de tabulados, foram analisados por meio da estatística descritiva univariada e multivariada. Os estilos gerenciais das chefias da unidade de apoio pesquisada caracterizam-se, segundo a percepção dos subordinados, como voltado à tarefa, voltado ao relacionamento e voltado à situação, não havendo predominância significativa de nenhum desses três estilos gerenciais. Os vínculos organizacionais dos funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada caracterizam-se como comprometimento, consentimento e entrincheiramento medianos, sendo a média do vínculo comprometimento superior à média do vínculo consentimento, e esta superior à média do vínculo entrincheiramento. Mesmo que o efeito estimado do construto liderança gerencial no construto vínculos organizacionais não tenha se mostrado estatisticamente significativo, foram obtidas conclusões adicionais a partir das análises comparativas dos construtos integrantes do modelo estrutural da pesquisa, tomando por referência o cargo atual e a área atual dos respondentes.

Palavras-chave: Liderança gerencial. Vínculos organizacionais. Comprometimento organizacional. Consentimento organizacional. Entrincheiramento organizacional.

ABSTRACT

This study sought to analyze the extent to which managerial leadership influences organizational attachments in a support unit of a financial institution. This descriptive research, with a quantitative approach, used as data collection instrument a questionnaire with three sections: the first, Scale of Evaluation of the Managerial Style – EAEG (MELO, 2014); the second, Scale of Organizational Commitment – MCO (BASTOS; AGUIAR, 2015), Scale of Organizational Consent – ECO (SILVA; BASTOS, 2015) and Scale of Organizational Entrenchment – MEO (RODRIGUES; BASTOS, 2015); and, the third, demographic and professional information of the investigation subject. This questionnaire was applied to employees who work in a support unit of a financial institution located in Belo Horizonte (MG), where management of administrative contracts is carried out. Data were plotted and submitted to a descriptive univariate and multivariate statistical analysis. The managerial styles of the managers of that support unit are characterized, according to subordinates' perception, as task-oriented, relationship-oriented and situation-oriented, without significant predominance of any of these three managerial styles. The organizational attachments of the employees of that support unit are characterized as median commitment, median consent and median entrenchment, and the commitment's average higher than consent's average, and the consent's average higher than entrenchment's average. Although the estimated effect of the construct “managerial leadership” on the construct “organizational attachments” has not been shown to be statistically significant, additional conclusions were drawn from the comparative analysis of the constructs that integrate the structural research model, based on the current position of the respondents and the current area of the respondents.

Keywords: Managerial leadership. Organizational attachments. Organizational commitment. Organizational consent. Organizational entrenchment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Determinação do tamanho mínimo da amostra da pesquisa.....	32
Figura 2 — Modelo estrutural da pesquisa.....	39
Figura 3 — Modelo estrutural da pesquisa (com cargas fatoriais).....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Itens que constituem os fatores da EAEG.....	34
Quadro 2 — Itens que constituem as escalas MCO e ECO.....	35
Quadro 3 — Itens que constituem as dimensões da MEO.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Distribuição de frequência absoluta da população da pesquisa (por cargo).....	31
Tabela 2 — Distribuição de frequência absoluta do quadro funcional da unidade de apoio pesquisada (por área e por cargo).....	41
Tabela 3 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o gênero.....	42
Tabela 4 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo a faixa etária.....	42
Tabela 5 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o estado civil.....	43
Tabela 6 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo a escolaridade.....	43
Tabela 7 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo a área atual.....	44
Tabela 8 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o cargo atual.....	44
Tabela 9 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o tempo de serviço no cargo atual.....	45
Tabela 10 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o tempo de serviço na organização.....	45
Tabela 11 — Estatística descritiva referente aos fatores que compõem a EAEG.....	46
Tabela 12 — Itens que constituem os fatores da EAEG por ordem decrescente das médias....	47

Tabela 13 — Resultado da análise fatorial – Construto liderança gerencial.....	48
Tabela 14 — Matriz VARIMAX de cargas fatoriais rotacionada – Construto liderança gerencial.....	49
Tabela 15 — Estatística descritiva referente aos vínculos organizacionais.....	50
Tabela 16 — Itens que constituem a MCO por ordem decrescente das médias.....	51
Tabela 17 — Itens que constituem a ECO por ordem decrescente das médias.....	52
Tabela 18 — Itens que constituem as dimensões da MEO por ordem decrescente das médias.....	53
Tabela 19 — Resultado da análise fatorial – Construto vínculos organizacionais.....	54
Tabela 20 — Matriz VARIMAX de cargas fatoriais rotacionada – Construto vínculos organizacionais.....	55
Tabela 21 — Testes de confiabilidade.....	58
Tabela 22 — Análise do modelo de mensuração.....	59
Tabela 23 — Análise do critério de Fornell e Larcker (1981).....	61
Tabela 24 — Coeficientes de caminho estimados para o modelo estrutural da pesquisa.....	62
Tabela 25 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto liderança gerencial (por cargo atual).....	63
Tabela 26 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto vínculos organizacionais (por cargo atual).....	64

Tabela 27 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto comprometimento organizacional (por cargo atual).....	65
Tabela 28 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto consentimento organizacional (por cargo atual).....	66
Tabela 29 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto liderança gerencial (por área atual).....	67
Tabela 30 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto voltado à situação (por área atual).....	68
Tabela 31 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto vínculos organizacionais (por área atual).....	69
Tabela 32 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto consentimento organizacional (por área atual).....	70

LISTA DE SIGLAS

ABI	Arranjos Burocráticos Impessoais
APS	Ajustamentos à Posição Social
EAE	Escala de Avaliação do Estilo Gerencial
ECO	Escala de Consentimento Organizacional
KMO	Kaiser–Meyer–Olkin
LA	Limitação de Alternativas
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i>
MCO	Medida de Comprometimento Organizacional
MEO	Medida de Entrincheiramento Organizacional
PAF	<i>Principal Axis Factoring</i>
VR	Voltado ao Relacionamento
VS	Voltado à Situação
VT	Voltado à Tarefa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Problema de pesquisa.....	16
1.2	Objetivos geral e específicos.....	16
1.3	Justificativa e relevância da pesquisa.....	17
1.4	Estrutura da dissertação.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Liderança.....	19
2.2	Vínculos organizacionais.....	23
2.2.1	Comprometimento organizacional.....	23
2.2.2	Consentimento organizacional.....	26
2.2.3	Entrincheiramento organizacional.....	27
3	METODOLOGIA.....	30
3.1	Caracterização da pesquisa.....	30
3.2	População e amostra da pesquisa.....	31
3.3	Coleta dos dados.....	32
3.4	Tratamento dos dados.....	36
3.5	Modelo estrutural da pesquisa.....	38
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	40
4.1	Unidade de apoio pesquisada.....	40
4.2	Dados demográficos e funcionais da amostra.....	42
4.3	Estilos gerenciais das chefias.....	46
4.3.1	Análise fatorial exploratória – estilos gerenciais das chefias.....	47
4.4	Vínculos organizacionais dos funcionários.....	49
4.4.1	Análise fatorial exploratória – vínculos organizacionais dos funcionários.....	53
4.5	Análise do modelo de mensuração.....	57
4.6	Avaliação do modelo estrutural da pesquisa.....	61
4.7	Análises comparativas.....	63
4.7.1	Análise comparativa por cargo atual dos respondentes.....	63
4.7.2	Análise comparativa por área atual dos respondentes.....	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
	REFERÊNCIAS.....	74
	APÊNDICE A — Questionário.....	79
	APÊNDICE B — Solicitação de informações para trabalho acadêmico de dissertação.....	86

1 INTRODUÇÃO

A ocorrência de mudanças contínuas e cada vez mais rápidas nas organizações é um dos reflexos da crescente competição que caracteriza o cenário globalizado contemporâneo. De acordo com Celani-Chnee (2000), as mudanças que vêm ocorrendo nas organizações estão relacionadas à globalização da sociedade, o que produz um grande impacto na prática da administração.

No entanto, a globalização não se limita aos mercados de bens e serviços. Existe também “[...] um processo muito intenso de globalização financeira, entendido como a crescente interdependência global dos mercados financeiros, incluindo o mercado bancário.” (MELLO, 2014, p. 50). No Brasil, a competição e a concentração no setor bancário são consideradas de nível alto (SALIM, 2014), sendo que os cinco maiores bancos que atuam no país respondem por 69% dos ativos e 85% dos depósitos totais do setor (FEBRABAN, 2018).

Além disso, o surgimento das *fintechs* – *startups* que oferecem produtos e serviços financeiros personalizados e com custos reduzidos (FEBRABAN, 2018) – contribuiu para o aumento da competição entre as organizações atuantes no setor financeiro brasileiro. Entretanto, Salim (2014) aponta que atualmente o segmento bancário no Brasil caracteriza-se por ofertar uma ampla gama de produtos e serviços especializados mas, ao mesmo tempo, indiferenciados. Portanto, em mercados tais como o bancário, em que as inovações são comumente imitadas pelos competidores (PIRES; MARCONDES, 2004), o capital humano das organizações destaca-se como a verdadeira fonte de vantagem competitiva sustentável (EDVINSSON; CAMP, 2005).

De acordo com Cappellari *et al.* (2016, p. 15), “[...] investimento e gerenciamento do capital humano passaram a ser indispensáveis para que uma instituição seja altamente competitiva e um grande desafio de gestão para os líderes.”. Nesse sentido, a liderança formal (chefia) das organizações torna-se um elemento estratégico ao influenciar os subordinados para empreender esforços e alcançar objetivos e metas organizacionais. Ademais, os líderes formais, através de suas práticas, podem atuar como mediadores na catalisação de resultados de comprometimento com a organização (DRUMMOND, 2004).

Acerca do comprometimento organizacional, trata-se de um vínculo positivo estabelecido entre o trabalhador e a organização empregadora, o qual se distingue de outros vínculos indivíduo-organização, tais como o consentimento e o entrincheiramento organizacionais. Caracterizar os diferentes tipos de vínculos organizacionais pode ter repercussões nas práticas de gestão e nas políticas de recursos humanos, de modo que ambas busquem incentivar o desenvolvimento de vínculos que favoreçam tanto os objetivos individuais quanto os objetivos organizacionais (PINHO; BASTOS, 2014). Portanto, a articulação entre liderança gerencial e vínculos organizacionais considera que “[...] o entendimento da gênese e da dinâmica dos vínculos existentes entre indivíduos e organizações tem clara repercussão sobre os processos referentes à gestão [...]” (BASTOS *et al.*, 2014, p. 153), ou seja, influi em “[...] como lidar com as pessoas, seus trabalhos, suas relações no interior das equipes, suas relações com os líderes e gestores.” (BASTOS *et al.*, 2014, p. 153).

1.1 Problema de pesquisa

Diante das considerações iniciais apresentadas, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Em que medida a liderança gerencial influencia os vínculos organizacionais em uma unidade de apoio de uma instituição financeira?

1.2 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar em que medida a liderança gerencial influencia os vínculos organizacionais em uma unidade de apoio de uma instituição financeira.

A fim de se atingir o referido objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar os estilos gerenciais das chefias, segundo a percepção dos subordinados, da unidade de apoio pesquisada.
- b) Caracterizar os vínculos organizacionais dos funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada.
- c) Verificar em que medida os estilos gerenciais das chefias influenciam os vínculos organizacionais dos funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

Liderança gerencial e vínculos organizacionais são temas de interesse tanto de pesquisadores da área de Comportamento Organizacional quanto das próprias organizações.

Em razão da pluralidade de definições de liderança encontrada na literatura, recomenda-se que o autor apresente a visão adotada por ele ao desenvolver um estudo sobre esse tema. Nesta pesquisa, os termos liderança e gerência serão tratados como sinônimos, tal como considerado por Melo (2014), tendo em vista que a liderança é uma das funções do gerenciamento e que, portanto, um gestor que orienta um grupo para a realização de objetivos pode ser considerado um líder.

A liderança também é tema de interesse das organizações, visto que estas investem em ações de recrutamento, seleção, avaliação e capacitação de pessoas para ocuparem posições gerenciais (MELO, 2004). Um exemplo real na própria instituição financeira em que se desenvolveu esta pesquisa é a criação de uma ação educacional com o propósito de potencializar as competências de liderança dos funcionários de cargos não gerenciais – os quais, atualmente, correspondem a cerca de 55 mil empregados dessa instituição financeira.

Outra questão que se apresenta a pesquisadores e gestores é compreender o modo como os trabalhadores vinculam-se às organizações e quais as implicações disso no desempenho individual, grupal e organizacional. O interesse pela gestão dos vínculos indivíduo-organização decorre da necessidade de reter os empregados, o que estimulou o desenvolvimento de inúmeros estudos nacionais e internacionais interessados em identificar fatores capazes de explicar a permanência do trabalhador na organização (RODRIGUES; BASTOS, 2015). Dentre esses estudos, destaca-se uma linha de pesquisa que visa a proporcionar maior precisão conceitual aos diversos tipos de vínculos organizacionais e que propõe classificá-los em comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacionais: construtos inter-relacionados e que possuem impactos distintos sobre o desempenho do trabalhador e da organização.

A investigação dos níveis de comprometimento organizacional é útil para auxiliar na formulação e implementação de políticas e práticas de gestão que visem a fortalecer este tipo vínculo, dadas as evidências de que o comprometimento organizacional está positivamente

relacionado a resultados desejáveis pela organização e negativamente relacionado a resultados indesejáveis (BASTOS; AGUIAR, 2015). Por se tratar de um vínculo de base afetiva, logo um vínculo mais duradouro e estável entre o indivíduo e a organização, as medidas de comprometimento organizacional mostram-se mais efetivas para orientar as práticas de gestão que as medidas de satisfação no trabalho e de clima organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015).

Quanto aos demais tipos de vínculos organizacionais, tais como o consentimento organizacional e o entrincheiramento organizacional, estes podem ter impactos distintos sobre o desempenho do trabalhador e da organização em comparação aos impactos do comprometimento organizacional. Através de uma investigação dos níveis de comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacionais é possível fazer distinções importantes sobre a natureza e a intensidade dos vínculos e sobre como os trabalhadores os articulam (BASTOS; AGUIAR, 2015). As estratégias para lidar com as equipes de trabalho também podem ser refinadas e mais bem ajustadas ao investigar os diversos tipos de vínculos organizacionais do que apenas ao examinar o comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015).

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo introdutório são expostos o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa e relevância da pesquisa. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico utilizado para desenvolver esta pesquisa, abrangendo os temas “liderança” e “vínculos organizacionais”. No terceiro capítulo é descrita a metodologia desta pesquisa, por meio da caracterização da pesquisa, da população e amostra da pesquisa, da coleta dos dados, do tratamento dos dados e do modelo estrutural da pesquisa. No quarto capítulo é realizada a apresentação e a análise dos dados desta pesquisa. Por fim, no quinto capítulo são expostas as considerações finais desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo expõe-se o referencial teórico utilizado para desenvolver esta pesquisa, abrangendo os temas “liderança” e “vínculos organizacionais”.

2.1 Liderança

Mesmo sendo uma temática bastante estudada nas Ciências Sociais, a liderança é um fenômeno complexo e multifacetado, o que dificulta sua definição precisa (DAY; ANTONAKIS, 2012). Não obstante a literatura sobre o tema ser vasta (ROBBINS, 2009), há alguns elementos essenciais que caracterizam a liderança, tais como: processo de influência, interação dinâmica entre líderes e seguidores, busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos e promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Desse modo, “[...] a liderança pode ser definida como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam.” (TURANO; CAVAZOTTE, 2016, p. 437).

De acordo com Grint (2011), das abordagens clássicas às atuais, as teorias sobre liderança refletem em larga escala o contexto histórico, político e cultural no qual emergem. Ou seja, é sobre o cenário no qual a liderança ocorre, seu contexto temporal e seus desafios, que discorrem as teorias. A literatura demarca o início das pesquisas científicas sobre liderança a partir do século XX (DAY; ANTONAKIS, 2012), sendo que até o final da década de 1940, a escola dos traços ou teoria do grande homem teve um papel de destaque nos estudos sobre o fenômeno. Essa perspectiva de liderança buscava identificar os traços e as qualidades inatas definidoras de um líder e por isso foi criticada por seu caráter determinista, por ignorar fatores situacionais e por não tratar o processo de liderança de uma maneira holística (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

A partir da década de 1950, as abordagens sobre liderança distanciaram-se da figura heroica do líder e passaram a enfatizar a forma como os líderes agiam no ambiente de trabalho. Nessas abordagens comportamentais, o comportamento grupal passou a ser analisado e verificou-se que líderes orientados para pessoas buscariam fundamentalmente criar um forte relacionamento com seus subordinados, enquanto que líderes orientados para tarefas focariam a produtividade

e o cumprimento de metas laborais (YUKL, 2006). Muitas das ideias originais das abordagens comportamentais foram incorporadas em perspectivas posteriores sobre liderança (DAY; ANTONAKIS, 2012).

No decorrer do século XX, outras abordagens sobre liderança que se destacaram foram: as teorias contingenciais de liderança ou liderança situacional (década de 1960), a escola relacional da liderança (década de 1970), a abordagem de teorias implícitas da liderança (décadas de 1970 e 1980) e a escola da nova liderança (a partir do final da década de 1980).

As teorias contingenciais de liderança ou liderança situacional exploram certos aspectos do contexto em que a liderança ocorre e que podem alterar a efetividade e o poder de influência dos líderes. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção que o líder fornece, a quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder e o nível de prontidão dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Portanto, na liderança situacional, a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados.

A escola relacional da liderança toma a relação entre o líder e os seus seguidores como objeto central de interesse. Nessa escola incluem-se, por exemplo, a Teoria dos Vínculos Diádicos Verticais e a Teoria das Trocas entre Líder e Seguidores ou *Leader-Member Exchange* (LMX). No caso dos relacionamentos diádicos verticais entre líder e seguidores, esses podem variar em termos qualitativos, desde uma troca limitada ao contrato formal de trabalho, até um relacionamento de alta qualidade, baseado na confiança, no respeito e no alto envolvimento (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Esses dois tipos de relacionamentos permitem a formação de um grupo de seguidores mais próximos do líder (*in-group*) e outro mais distante (*out-group*).

Quanto à Teoria das Trocas entre Líder e Seguidores ou LMX, esta também adota a relação diádica como nível de análise, sustentando que o líder desenvolve relações distintas com cada seguidor durante uma série de trocas nas relações no trabalho (BRANT, 2012). De acordo com Dienesch e Liden (1986), a LMX é baseada em três “moedas de troca”, podendo haver uma variação de peso e importância de cada dimensão entre os indivíduos: comportamentos relacionados à tarefa (contribuição), lealdade mútua e afeição. Já a abordagem de teorias implícitas da liderança, a qual desloca a atenção da figura do líder para a dos seguidores e o papel destes no processo da liderança, baseia-se no pressuposto de que expectativas sobre o

líder influenciam as percepções dos indivíduos sobre seu comportamento (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Por fim, a partir do final da década de 1980, surge a escola da nova liderança, perspectiva que abrange a teoria da liderança carismática e as teorias da liderança transacional e da liderança transformacional (DAY; ANTONAKIS, 2012). Segundo o enfoque da liderança carismática, os seguidores do líder atribuem a ele capacidades extraordinárias de liderança ao observarem determinados comportamentos. Conger e Kanungo (1998) identificaram as cinco principais características que diferenciam os líderes carismáticos como sendo: ter visão e articulação, estar disposto a correr riscos pessoais por essa visão, ser capaz de avaliar de modo realista tanto as limitações ambientais quanto as necessidades dos liderados e exibir comportamentos não convencionais.

As teorias da liderança transacional e da liderança transformacional estão fundamentadas principalmente no trabalho de Burns (1978), segundo o qual a liderança transacional é baseada na autoridade burocrática e legitimidade dentro da organização, enquanto que a liderança transformacional é baseada no transcender e na busca pelo alcance de metas e ideais de grande impacto. Assim, líderes transacionais enfatizam padrões de trabalho, atribuições e tarefas orientadas para os objetivos (JORGE DIAS; GUIMARÃES E BORGES, 2015), ao passo que líderes transformacionais inspiram os liderados a desempenharem além de suas expectativas, transcendendo seus interesses pessoais em prol da organização (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Segundo Bass e Avolio (2000), os dois fatores principais que caracterizam a liderança transacional são a recompensa contingente e a gerência pela exceção. O primeiro fator – recompensa contingente – consiste nas trocas realizadas entre líderes e seguidores, em que o esforço dos seguidores é trocado por recompensas específicas, ou seja, apresenta o líder prometendo recompensas para assim ganhar a obediência dos liderados, existindo um interesse recíproco entre ambos. O segundo fator da liderança transacional – gerência pela exceção – revela-se quando os liderados recebem feedback do líder apenas quando falham ou quando ocorrem problemas (MARQUES *et al.*, 2007).

A liderança transformacional, por sua vez, é mais adequadamente definida através de uma série de comportamentos, tais como: inspiração de uma visão, encorajamento de sacrifícios,

oferecimento de referências para a ação, estimulação intelectual, envolvimento dos liderados, influência de atitudes e pressupostos, estimulação das necessidades dos liderados e consideração individual (MACIEL; NASCIMENTO, 2013). Desse modo, a liderança transformacional está relacionada a uma influência excepcional do líder sobre os seguidores, transcendendo os interesses pessoais em favor da organização. Segundo Bass e Avolio (2000), os quatro fatores principais que caracterizam a liderança transformacional são o carisma ou influência idealizada, a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada.

O primeiro fator – carisma ou influência idealizada – descreve líderes que possuem uma meta idealizada e têm um grande compromisso pessoal para alcançá-la. O segundo fator – motivação inspiracional – descreve líderes que comunicam altas expectativas para seus seguidores, inspirando-os e motivando-os a serem comprometidos com a visão compartilhada da organização e realçando o espírito de equipe. Já o terceiro fator – estimulação intelectual – refere-se a líderes que estimulam os seguidores a serem criativos e inovadores, buscando fazê-los pensar de novas maneiras e desenvolver novos caminhos para a organização. Por fim, o quarto fator – consideração individualizada – representa líderes que escutam os seguidores, que fornecem suporte, que buscam ajudar e aconselhar e que tratam cada empregado de maneira única (MARQUES *et al.*, 2007).

Além da liderança transacional e da liderança transformacional, Bass e Avolio (2000) propõem um terceiro estilo de liderança: a liderança *laissez-faire*, em que o líder interfere pouco nas decisões do grupo, evita esclarecer suas expectativas e resolver os conflitos, bem como transfere sua autoridade para os liderados e abdica deliberadamente do poder de tomar decisões. Além disso, esse tipo de líder não fornece feedback aos seus liderados e pouco se esforça para auxiliar no desenvolvimento dos seguidores, o que caracteriza uma ausência de liderança.

Considerando as diversas abordagens sobre liderança, Turano e Cavazotte (2016) constataram através de análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly* – o principal periódico internacional dedicado exclusivamente ao tema da liderança – que as novas teorias sobre a liderança (carismática, transacional e transformacional) e a Teoria das Trocas entre Líder e Seguidores (LMX) são os corpos teóricos dominantes naquele periódico, cujos trabalhos orientam-se majoritariamente pela abordagem positivista e aplicam metodologias quantitativas de pesquisa.

2.2 Vínculos organizacionais

Apresentam-se a seguir os vínculos organizacionais – vínculos do trabalhador com a organização empregadora: comprometimento organizacional, consentimento organizacional e entrincheiramento organizacional. Trata-se de conceitos distintos que buscam clarificar a diversidade de formas e de natureza dos vínculos psicológicos que podem ligar indivíduos e organizações (PINHO; BASTOS, 2014).

2.2.1 Comprometimento organizacional

Em meio a diversos conceitos e medidas existentes acerca de comprometimento no trabalho, a medida de comprometimento organizacional é uma das que possui menor redundância em relação a outros focos de comprometimento (SWAILES, 2002). No entanto, mesmo tomando a organização como ponto central, o conceito de comprometimento organizacional ainda é cercado de controvérsias.

De acordo com Bastos (1994), a origem da palavra comprometimento advém do termo inglês *commitment*, que se pauta em quatro eixos: confiar, designar, desempenhar e envolver. Mowday, Steers e Porter (1979) caracterizam o comprometimento organizacional por meio de três fatores: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; uma vontade de exercer esforços consideráveis em nome da organização; e um forte desejo de manter a adesão à organização. Roman *et al.* (2012, p. 7) destacam que diversos autores definem comprometimento organizacional como “[...] o desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização; a identificação com objetivos, metas e valores da organização; o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização.”.

As duas principais perspectivas de investigação do comprometimento organizacional são a atitudinal e a comportamental (BASTOS *et al.*, 2008). A abordagem atitudinal estuda o comprometimento organizacional a partir de atitudes que expressam crenças, afetos e comportamentos dirigidos à organização, considerando os comportamentos como uma consequência das atitudes (MENEZES, 2009). Na abordagem atitudinal, o comprometimento é entendido como o processo pelo qual os indivíduos pensam sua relação com a organização.

Já a abordagem comportamental busca investigar o comprometimento organizacional considerando que as pessoas se comprometem com ações, sendo as atitudes geradas pelos comportamentos – ou seja, comprometer-se é comportar-se, e não consiste somente em um estado psicológico que envolve preferências, gostos ou identificação dirigidos à organização (SALANCIK, 1977). Na abordagem comportamental, o comprometimento é avaliado por meio de comportamentos expressos ou consequentes, como motivação e desempenho.

Os estudos sobre comprometimento organizacional têm um intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se um dos construtos mais investigados em Comportamento Organizacional ao longo das décadas seguintes (BASTOS *et al.*, 2008). Até final dos anos de 1980, era predominante na literatura a abordagem do comprometimento organizacional numa perspectiva atitudinal (PORTER *et al.*, 1974; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982), a qual enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Tal abordagem desenvolveu uma medida de comprometimento organizacional de natureza unidimensional: o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ (PORTER; SMITH, 1970).

Duas questões tornam-se, então, relevantes para a compreensão das questões conceituais e teóricas que direcionam o rumo das pesquisas sobre comprometimento organizacional a partir de meados dos anos de 1980. A primeira questão, menos intensamente explorada, reporta-se à natureza atitudinal e/ou comportamental do construto. A segunda envolve a discussão das bases ou da natureza do vínculo de comprometimento com a organização, consolidando uma visão multidimensional do construto e contribuindo para a construção de diferentes modelos conceituais e suas correspondentes medidas. (BASTOS *et al.*, 2008, p. 51).

As origens de uma perspectiva multidimensional do comprometimento organizacional encontram-se em trabalhos como os de Kanter (1968), Etzioni (1975) e O'Reilly e Chatman (1986). A partir de meados dos anos de 1980, a intensa investigação sobre as bases do comprometimento contribuiu para a consolidação do modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991) como aquele que veio a substituir o modelo unidimensional proposto por Porter e Smith (1970), em termos de dominância na pesquisa sobre comprometimento organizacional (BASTOS *et al.*, 2008).

No âmbito da abordagem atitudinal, a qual apresenta uma maior tradição na investigação do comprometimento organizacional em comparação à abordagem comportamental, o modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991) conceitua o comprometimento organizacional em três componentes: afetivo, instrumental e normativo.

O componente afetivo do comprometimento organizacional está relacionado ao grau em que o trabalhador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização; dessa forma, o indivíduo permanece na organização por sua própria vontade e porque se identifica com os valores da organização – destaque para o estado psicológico de desejo. O componente instrumental do comprometimento organizacional está relacionado ao grau em que o trabalhador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento de custos associados com sua saída da empresa; dessa forma, o indivíduo permanece na organização porque precisa, considerando a possibilidade de ausência de alternativas de emprego e/ou o sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados – destaque para o estado psicológico de necessidade. Por fim, o componente normativo do comprometimento organizacional está relacionado ao grau em que o trabalhador possui o sentimento de obrigação ou dever moral de permanecer na organização – destaque para o estado psicológico de obrigação (REGO; CUNHA; SOUTO, 2003).

No entanto, a perspectiva tridimensional do comprometimento organizacional tem sido, recentemente, criticada quanto a problemas conceituais e empíricos que apontam para a ambiguidade e a imprecisão do construto (BASTOS; AGUIAR, 2015). Além da fragilidade conceitual sob o argumento de “esticamento do conceito”, algumas das fragilidades empíricas salientadas são: possível sobreposição das bases afetiva e normativa, dúvida quanto à pertinência de se considerar a base de continuação como constituinte do comprometimento organizacional, índices de consistência interna moderados para as três bases do comprometimento organizacional nas pesquisas nacionais de validação do modelo tridimensional etc.

Assim, desenvolveram-se novos estudos e pesquisas com vistas a diferenciar o comprometimento organizacional de outros construtos próximos, tais como consentimento organizacional e entrincheiramento organizacional. De acordo com Bastos e Aguiar (2015, p. 82):

A partir dos resultados derivados dessa trajetória de pesquisa sobre o comprometimento organizacional e a pertinência de suas bases, sugere-se a retomada de uma definição mais restrita do construto, que volta a ser compreendido, portanto, a partir de uma perspectiva unidimensional, na qual apenas a base afetiva é considerada parte da essência do construto. (BASTOS; AGUIAR, 2015, p. 82).

2.2.2 Consentimento organizacional

A articulação do consentimento com outros tipos de vínculos organizacionais ainda é algo recente na pesquisa em Comportamento Organizacional (SILVA; BASTOS, 2015). De acordo com Silva (2013), o consentimento organizacional é um tipo de vínculo no qual o indivíduo tende a obedecer e cumprir o que é determinado pelo superior hierárquico – especialmente do superior imediato – que representa a organização em que trabalha. Logo, o indivíduo vinculado por consentimento a uma organização é aquele que apenas obedece e cumpre o que lhe é mandado e que se submete à autoridade do superior imediato, visando a manter-se vinculado à organização, não perder recompensas ou não sofrer punições (SILVA; BASTOS, 2010).

Ao obedecer às demandas da organização, personificadas pelo superior hierárquico, pressupõe-se que “[...] o indivíduo consente com o cumprimento das ordens devido às relações de poder e autoridade que se estabelecem entre gestor e subordinado, assim como pela percepção de que a chefia sabe melhor o que o trabalhador deve fazer.” (SILVA, 2013, p. 63). O indivíduo julga que é seu papel obedecer as normas e regras da organização e, nesse sentido, não se considera responsável pelas consequências, sobretudo as negativas, que possam advir de suas ações. Desse modo, as ordens podem ser cumpridas de maneira automática ou, ainda, ser realizadas mesmo quando o trabalhador não compreende seu significado, pois ele acredita que obedecer seria a melhor conduta naquela circunstância (SILVA; BASTOS, 2015).

O conceito de consentimento origina-se da área da Sociologia do Trabalho. Além disso, a área da Psicologia Social também agrega contribuições importantes ao estudo desse fenômeno. No âmbito da Sociologia do Trabalho, o consentimento enquanto um vínculo indivíduo-organização é abordado por Burawoy (1983) ao identificar, baseado em Edwards (1979), três formas historicamente sucessivas de controle: simples, técnico e burocrático. A estratégia de controle simples, típica das organizações no século XIX, baseia-se no exercício de dominação arbitrária e personalista sobre os trabalhadores. A estratégia de controle técnico, por sua vez, caracteriza a indústria em larga escala no século XX e incorpora o controle sobre os trabalhadores à tecnologia. Já a estratégia de controle burocrático, predominante nas organizações após a Segunda Guerra Mundial, utiliza-se de regras para definir e avaliar tarefas de trabalho e para determinar a aplicação de sanções aos trabalhadores.

No âmbito da Psicologia Social, o vínculo de consentimento organizacional é abordado por Kiesler e Kiesler (1973) através do conceito de conformismo. Esses autores conceituam conformismo como “[...] uma mudança no comportamento ou na crença, que se faz na direção de um grupo, como resultado de pressão real ou imaginária deste último.” (KIESLER; KIESLER, 1973, p. 2). As duas dimensões do conformismo destacadas por Kiesler e Kiesler (1973) são: obediência e aceitação íntima. O conformismo por obediência envolve comportamentos visíveis, explícitos, que se tornam semelhantes aos comportamentos dos membros do grupo, mas que independem das crenças e das convicções íntimas do indivíduo. Já o conformismo por aceitação íntima envolve uma real modificação de crenças ou de atitude que converge em direção às demandas do grupo, o que significa que há uma internalização das normas e crenças do grupo pelo indivíduo.

Mesmo que o modelo teórico do construto consentimento organizacional tenha sido concebido a partir de uma estrutura bidimensional – obediência e aceitação íntima –, após novos estudos acerca do tema, Silva e Bastos (2015) decidiram pela retirada da dimensão aceitação íntima que inicialmente integrava o consentimento organizacional, passando a considerá-lo um construto unidimensional.

2.2.3 Entrincheiramento organizacional

O entrincheiramento organizacional consiste na tendência do indivíduo a permanecer na organização devido às perdas associadas a sua saída, as quais restringem a percepção de alternativas de emprego que as supram (RODRIGUES; BASTOS, 2011). Esse construto é constituído por três dimensões: ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas.

Os ajustamentos à posição social representam os investimentos do indivíduo e da organização nas condições necessárias à adaptação do trabalhador – treinamentos, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, rede de relacionamentos construída etc. – e que seriam perdidos caso o indivíduo deixasse a organização (RODRIGUES; BASTOS, 2015). Os arranjos burocráticos impessoais referem-se à estabilidade financeira e aos benefícios que seriam perdidos caso o indivíduo deixasse a organização, tais como férias e feriados pagos, participação nos lucros, remuneração variável, assistência médica e/ou odontológica, previdência privada, aposentadoria etc. (RODRIGUES; BASTOS, 2011). Quanto à limitação

de alternativas, trata-se da percepção de falta de alternativas caso o trabalhador deixasse a organização, seja por perceber restrições no mercado de trabalho ou, ainda, por considerar limitações em seu perfil profissional que poderiam reduzir a empregabilidade percebida (RODRIGUES; BASTOS, 2011).

Desse modo, os fatores relativos às dimensões de ajustamentos à posição social e arranjos burocráticos impessoais tornam-se potenciais custos associados à saída do indivíduo da organização, a depender de como o trabalhador os perceba. Mesmo que os avalie como altos, tenderá a confrontá-los com as alternativas disponíveis no mercado de trabalho. Caso perceba que há opções disponíveis que supram esses custos, o trabalhador não estará entrincheirado; entretanto, caso entenda que as alternativas existentes são limitadas, a avaliação dos custos de saída será potencializada, levando o indivíduo ao entrincheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

A elaboração do quadro teórico do entrincheiramento organizacional considerou três bases conceituais (RODRIGUES; BASTOS, 2011): a teoria dos *side bets* de Becker (1960), o termo “entrincheiramento” cunhado por Mowday, Porter e Steers (1982) como a terceira fase de desenvolvimento do comprometimento organizacional e o construto de entrincheiramento na carreira (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995). Através da teoria dos *side bets*, Becker (1960) expõe que um indivíduo permanece em um curso de ação a fim de manter os ganhos alcançados e reduzir as possibilidades de perdas. Assim, aplicando essa teoria ao contexto das organizações e considerando a definição de entrincheiramento organizacional, o indivíduo se sentiria recompensado com aquilo que a organização lhe oferece e permaneceria nela, pois deixar a organização implicaria sacrifícios econômicos, sociais ou psicológicos significativos.

Para Mowday, Porter e Steers (1982), o entrincheiramento é considerado como a terceira fase de desenvolvimento do comprometimento organizacional. Segundo esses autores, o entrincheiramento é definido como a continuação do comprometimento organizacional, remetendo ao componente instrumental do modelo tridimensional de comprometimento desenvolvido por Meyer e Allen (1991), pois ambos os construtos referem-se à permanência do trabalhador na organização. O tempo de trabalho na organização é destacado por Mowday, Porter e Steers (1982) como um dos principais preditores do vínculo de entrincheiramento organizacional, indicando que o indivíduo tenderia a aumentar o seu nível de comprometimento com o passar do tempo e a continuidade deste seria denominada entrincheiramento.

Por fim, de acordo com Carson, Carson e Bedeian (1995), o entrincheiramento na carreira é um construto integrado por três dimensões: investimentos na carreira, custos emocionais e limitação de carreiras alternativas. Nesse sentido, o indivíduo tenderia a permanecer em sua ocupação devido aos investimentos que seriam perdidos e aos custos emocionais que seriam exigidos caso se decidisse por deixá-la, potencializados pela percepção de falta de alternativas no mercado de trabalho (RODRIGUES; BASTOS, 2011).

Assim, acerca das três bases conceituais que integram o construto entrincheiramento organizacional, Rodrigues e Bastos (2012, p. 689) apontam que:

Essas três bases teóricas apresentam uma lógica comum para o vínculo de entrincheiramento: a importância dos investimentos e papéis sociais assumidos pelo trabalhador ao longo do tempo, e as recompensas advindas desses comportamentos, que seriam perdas caso deixasse a organização e dificilmente recuperadas em outro contexto. (RODRIGUES; BASTOS, 2012, p. 689).

É necessário salientar ainda que o entrincheiramento organizacional não é essencialmente um vínculo negativo ou oposto ao comprometimento organizacional, pois o trabalhador, mesmo entrincheirado, pode identificar-se com a organização e vincular-se afetivamente a ela (RODRIGUES; BASTOS, 2015). Segundo Rodrigues (2011), um trabalhador entrincheirado pode apresentar comportamentos contributivos para a organização, desde que combinado a um maior nível de comprometimento organizacional. Aliás, é desejável pelas organizações certo nível de entrincheiramento, que poderá reduzir as chances de o indivíduo deixar a organização (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

No que tange à relação entre as dimensões do entrincheiramento organizacional e o comprometimento organizacional, os resultados dos primeiros estudos fundamentam duas hipóteses – embora sejam necessárias evidências empíricas adicionais (RODRIGUES; BASTOS, 2015): a primeira, de que maiores níveis de ajustamentos à posição social ou de arranjos burocráticos impessoais poderão relacionar-se de forma positiva ou, ao menos, não impactar negativamente em comportamentos contributivos do indivíduo para a organização; a segunda, de que maior nível de percepção de alternativas limitadas poderá relacionar-se de forma negativa a comportamentos contributivos do indivíduo para a organização. Portanto, parece desejável que as organizações promovam ações que estimulem um certo nível de entrincheiramento ligado às dimensões de ajustamentos à posição social e de arranjos burocráticos impessoais, desde que não levem a um crescimento demasiado da percepção de que não há alternativas profissionais disponíveis (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se a metodologia desta pesquisa, por meio da caracterização da pesquisa, da população e amostra da pesquisa, da coleta dos dados, do tratamento dos dados e do modelo estrutural da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo utiliza a abordagem quantitativa em razão da natureza do problema de pesquisa e dos objetivos geral e específicos estabelecidos. De acordo com Creswell (2010), a abordagem quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, em que as variáveis examinadas podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos. Acerca dos critérios básicos de classificação de pesquisa, Vergara (2016) define dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva. Segundo Vergara (2016), a pesquisa descritiva apresenta as características de determinada população ou de determinado fenômeno, sem necessariamente explicar os fenômenos que descreve. Para Gil (2012), uma das características mais significativas da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto aos meios, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso e pesquisa de campo. Ainda de acordo com Vergara (2016), o estudo de caso possui caráter de profundidade e detalhamento e circunscreve-se a uma ou poucas unidades, entendidas essas como um indivíduo, um grupo, uma empresa, um órgão público etc. Para Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica que examina determinado fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Além disso, “[...] a investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados [...]” (YIN, 2015, p. 18), contando com múltiplas fontes de evidência e beneficiando-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Esta pesquisa também caracteriza-se como pesquisa de campo por se tratar de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno (VERGARA, 2016). Ainda segundo Vergara (2016), a pesquisa de campo pode incluir entrevistas, questionários, formulários, observação participante ou não etc.

3.2 População e amostra da pesquisa

A população da pesquisa é o quadro funcional de uma unidade de apoio de uma instituição financeira localizada em Belo Horizonte (MG). A estrutura organizacional da unidade de apoio pesquisada é formada pelo primeiro gestor da unidade (gerente geral) e por áreas, setores e grupo, pelos quais se distribuem os gerentes de área, de setor e de grupo e os demais funcionários de cargos não gerenciais (analistas, assistentes e escriturários). O quadro funcional da unidade de apoio pesquisada totaliza 354 empregados, conforme a distribuição de frequência apresentada na tabela abaixo (Tabela 1):

Tabela 1 — Distribuição de frequência absoluta da população da pesquisa (por cargo)

	Nº de funcionários na unidade de apoio pesquisada (distribuição por cargo)
Gerente geral	1
Gerente de área	5
Gerente de setor	33
Gerente de grupo	1
Analista	49
Assistente	202
Escriturário	63
TOTAL	354

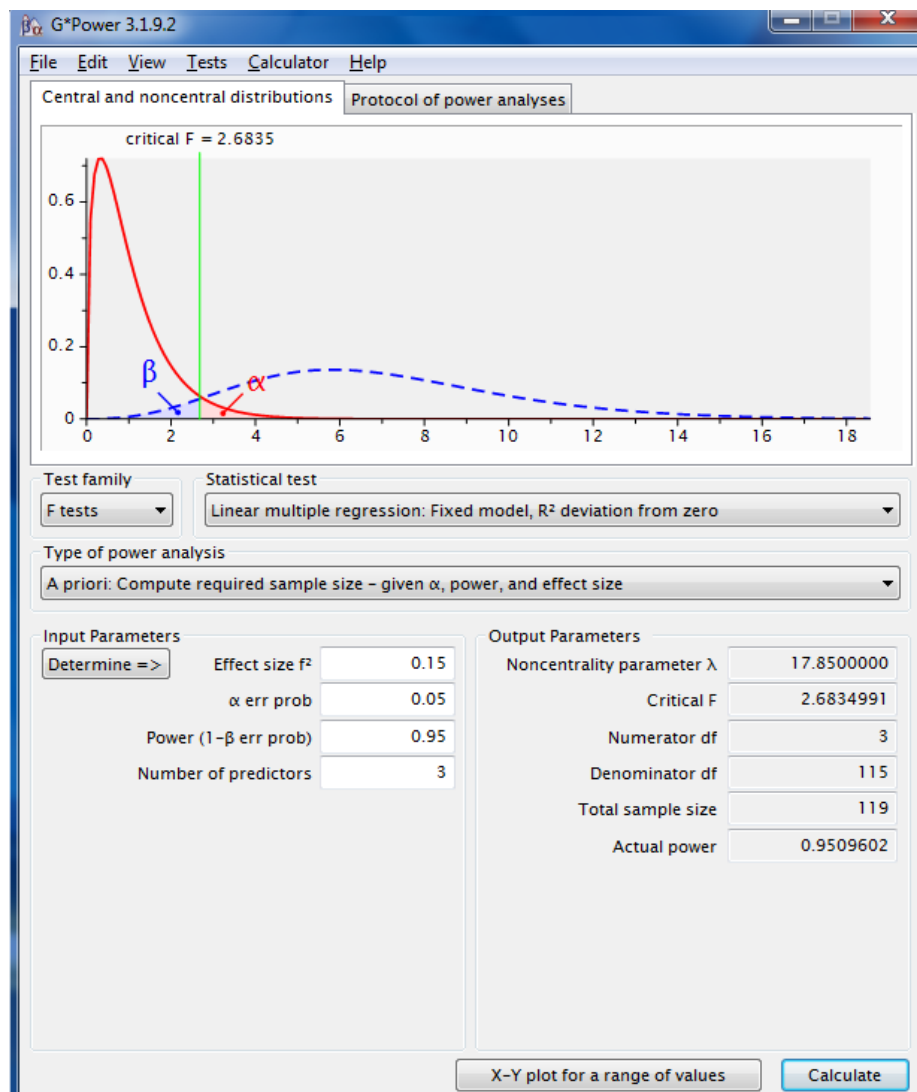
Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Nessa instituição financeira, as unidades de apoio são responsáveis pela execução das atividades operacionais dos diversos processos da organização, tais como: análise de crédito, assessoria jurídica, auditoria, controles internos, gestão de contratos administrativos, gestão de pessoas etc. Atualmente, existem doze unidades organizacionais desse tipo em Belo Horizonte (MG), sendo que a unidade de apoio pesquisada é a que possui o segundo maior quadro funcional dentre essas e nela executam-se atividades ligadas a gestão de contratos administrativos.

A amostra da pesquisa foi selecionada aleatoriamente, ou seja, cada indivíduo da população tinha igual probabilidade de ser escolhido, garantindo que a amostra seria representativa da

população – amostragem aleatória (CRESWELL, 2010). O tamanho da amostra, determinado por meio da análise de poder estatístico (HAIR *et al.*, 2009), é de, no mínimo, 119 funcionários, considerando: um nível de poder de 95% (0,95), um tamanho do efeito de 0,15, um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$) e 3 preditores (ou seja, três estilos gerenciais). A determinação do tamanho mínimo da amostra da pesquisa, realizada com auxílio do *software G*Power* versão 3.1.9.2, é apresentada na figura abaixo (Figura 1):

Figura 1 — Determinação do tamanho mínimo da amostra da pesquisa



Fonte: *Software G*Power* versão 3.1.9.2.

3.3 Coleta dos dados

Previamente à coleta dos dados, solicitou-se autorização para realizar a pesquisa ao gerente geral da unidade de apoio pesquisada e à Diretoria de Gestão de Pessoas da instituição

financeira na qual se desenvolveu o presente estudo (APÊNDICE B). Ressaltou-se na autorização que os nomes da organização e dos sujeitos participantes da pesquisa seriam mantidos em sigilo.

Uma vez concedida essa autorização, iniciou-se a coleta dos dados através da aplicação de um questionário de perguntas fechadas àqueles funcionários selecionados aleatoriamente que concordaram em participar da pesquisa em caráter voluntário. O questionário impresso foi entregue em mãos a cada participante, que respondia às questões apresentadas – sem a presença da pesquisadora – e devolvia-o preenchido em seguida. A aplicação do questionário na unidade de apoio pesquisada ocorreu durante o mês de julho de 2018, obtendo-se 157 questionários válidos, isto é, questionários preenchidos completamente e com uma resposta assinalada por questão.

De acordo com Richardson (2017, p. 200), geralmente, “[...] os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.”. Nesta pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário de perguntas fechadas composto de três seções (APÊNDICE A): a primeira, refere-se à Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG (MELO, 2014); a segunda, referente à Medida de Comprometimento Organizacional – MCO (BASTOS; AGUIAR, 2015), à Escala de Consentimento Organizacional – ECO (SILVA; BASTOS, 2015) e à Medida de Entrincheiramento Organizacional – MEO (RODRIGUES; BASTOS, 2015); por fim, a terceira, relacionada a dados demográficos e funcionais do sujeito participante da pesquisa.

A primeira seção do questionário, acerca de liderança gerencial, é composta da EAEG, visando a caracterizar os estilos gerenciais das chefias, segundo a percepção dos subordinados, da unidade de apoio pesquisada. A EAEG é composta dos fatores “tarefa”, “relacionamento” e “situação”, cujos itens são avaliados por uma escala *likert* de cinco pontos, em que 1 = nunca age assim, 2 = raramente age assim, 3 = ocasionalmente age assim, 4 = frequentemente age assim e 5 = sempre age assim. Os itens que constituem cada um dos fatores da EAEG são apresentados no quadro a seguir (Quadro 1):

Quadro 1 — Itens que constituem os fatores da EAEG

Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG	
Fator [Foco para o qual se volta a atuação do gestor]	Itens
<p>Tarefa:</p> <p>Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das atividades relacionadas ao trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coloca o trabalho em primeiro lugar. - É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos. - Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). - Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um. - Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. - Valoriza o respeito à autoridade.
<p>Relacionamento:</p> <p>Refere-se à extensão na qual o líder tem relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações. Respeito pelas ideias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados. - É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados. - Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados. - Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados. - Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho. - Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho. - Demonstra confiança nos subordinados. - Mostra-se acessível aos subordinados. - Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.
<p>Situação:</p> <p>Refere-se à habilidade do líder de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para adaptar seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos de seus subordinados considerando três elementos fundamentais: a tarefa, o relacionamento e a capacidade/interesse para realização do trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. - Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada. - Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa. - Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.

Fonte: Baseado em Melo (2014).

Já a segunda seção do questionário, acerca de vínculos organizacionais, é composta da MCO, da ECO e da MEO, visando a caracterizar os vínculos organizacionais dos funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada. A MCO e a ECO são escalas unifatoriais e a MEO é composta das dimensões “ajustamentos à posição social”, “arranjos burocráticos impessoais” e “limitação de alternativas”. Essas três medidas (MCO, ECO e MEO) são avaliadas por uma escala *likert* de seis pontos, em que 1 = discordo totalmente, 2 = discordo muito, 3 = discordo pouco, 4 = concordo pouco, 5 = concordo muito e 6 = concordo totalmente. Os itens que

constituem cada uma dessas escalas são apresentados nos quadros que se seguem (Quadro 2 e Quadro 3):

Quadro 2 — Itens que constituem as escalas MCO e ECO

Escala	Itens
Medida de Comprometimento Organizacional – MCO	<ul style="list-style-type: none"> - Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar. - Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus. - A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho. - A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa. - Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização. - Aceito as normas da empresa porque concordo com elas. - Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.
Escala de Consentimento Organizacional – ECO	<ul style="list-style-type: none"> - Se o chefe manda, a gente tem que fazer. - Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens. - Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado. - Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo. - Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa. - Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa. - Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito. - Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito. - Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.

Fonte: Baseado em Bastos e Aguiar (2015) e Silva e Bastos (2015).

Quadro 3 — Itens que constituem as dimensões da MEO

(continua)

Medida de Entrincheiramento Organizacional – MEO	
Dimensão	Itens
Ajustamentos à posição social: Investimentos do indivíduo e da organização nas condições necessárias para o bom desempenho de determinada atividade e adaptação do trabalhador à posição em que se encontra. Exemplos de ajustamentos seriam treinamentos para a realização de atividades específicas e <i>status</i> profissional alcançado.	<ul style="list-style-type: none"> - Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação. - Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos. - Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa. - Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa. - Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função. - Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.
Arranjos burocráticos impessoais: Estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso deixasse a organização, como férias e feriados pagos, participação nos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, odontológica, previdência privada, aposentadoria, entre outros.	<ul style="list-style-type: none"> - Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora. - Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras. - Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira. - O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona. - Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição etc.). - Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.

Quadro 3 — Itens que constituem as dimensões da MEO

(conclusão)

Medida de Entrincheiramento Organizacional – MEO	
Dimensão	Itens
<p>Limitação de alternativas: Percepção de restrições no mercado externo, seja por perceber restrições de mercado, seja por entender que seu perfil profissional não seria aceito por outras organizações, devido a limitações de idade, conhecimento, entre outras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações. - Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações. - Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização. - Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas. - Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização. - Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.

Fonte: Baseado em Rodrigues e Bastos (2015).

Por fim, a terceira seção do questionário é composta de questões sobre dados demográficos e funcionais do sujeito participante da pesquisa, tais como: sexo, idade, estado civil, escolaridade, área atual, cargo atual, tempo de serviço no cargo atual (no prefixo atual) e tempo de serviço na organização. Não foi necessária a identificação dos sujeitos participantes da pesquisa, o que contribuiu para manter o sigilo quanto aos escores individuais e preservar a identidade dos respondentes. Além disso, cada uma das cinco áreas que integram a unidade de apoio pesquisada é representada ao longo da análise de dados pelos termos “Área 1”, “Área 2”, “Área 3”, “Área 4” e “Área 5”.

3.4 Tratamento dos dados

Os dados coletados através do questionário padronizado foram tabulados e analisados estatisticamente com auxílio dos *softwares* Microsoft Excel 2013 e *SmartPLS* versão 2.0 M3. Primeiramente, realizou-se análise estatística descritiva dos dados obtidos, além de análise fatorial exploratória dos construtos liderança gerencial e vínculos organizacionais. Em seguida, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais para proceder à análise do modelo de mensuração e à avaliação do modelo estrutural da pesquisa.

A análise estatística descritiva incluiu a determinação de distribuições de frequência absoluta e de frequência percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de variação, valores máximos e valores mínimos das variáveis analisadas.

Em relação à EAEG, o resultado deve ser apurado por fator – tarefa, relacionamento e situação – mediante o cálculo da média fatorial dos itens que compõem cada fator. As médias devem assumir valores entre 1 e 5, haja vista a amplitude da escala de respostas, sendo que quanto maior a média obtida, mais característica é a percepção de determinado estilo gerencial pelo subordinado em relação à sua chefia imediata (MELO, 2014).

No que se refere à MCO e à ECO, ambas escalas unifatoriais, os resultados devem ser apurados mediante o cálculo da média simples dos itens, para cada uma dessas escalas. As médias devem assumir valores entre 1 e 6, haja vista a amplitude da escala de respostas, sendo que os níveis de comprometimento e de consentimento organizacionais classificam-se de acordo com os seguintes parâmetros: de 1,0 a 2,5, baixo; acima de 2,5 e abaixo de 3,5, mediano inferior; igual ou acima de 3,5 e abaixo de 4,5, mediano superior; acima de 4,5, alto (BASTOS; AGUIAR, 2015; SILVA; BASTOS, 2015).

Quanto à MEO, o resultado deve ser apurado por fator – ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas – mediante o cálculo da média fatorial dos itens que compõem cada fator. As médias devem assumir valores entre 1 e 6, haja vista a amplitude da escala de respostas, sendo que os níveis de entrincheiramento organizacional classificam-se de acordo com os seguintes parâmetros: de 1,0 a 2,5, baixo; acima de 2,5 e abaixo de 3,5, mediano inferior; igual ou acima de 3,5 e abaixo de 4,5, mediano superior; acima de 4,5, alto (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Já a análise fatorial exploratória dos construtos liderança gerencial e vínculos organizacionais foi desenvolvida com o objetivo de apurar o índice de adequação da amostra, por meio do teste Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett. De acordo com Hair *et al.* (2009), análise fatorial é uma técnica de interdependência cujo propósito principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise. De modo geral, “[...] a análise fatorial fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) em um grande número de variáveis, definindo conjuntos de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, conhecidos como fatores.” (HAIR *et al.*, 2009, p. 102). Tais conjuntos de variáveis (fatores) são considerados como representantes de dimensões dentro dos dados.

O teste KMO é utilizado para avaliar a adequação da análise fatorial, comparando as magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de

correlação parcial (MALHOTRA, 2012). A estatística KMO varia entre 0 e 1, sendo considerados valores entre 0,700 e 0,800 como bons, valores entre 0,800 e 0,900 como ótimos e valores acima de 0,900 como excelentes (FIELD, 2009). O teste de esfericidade de Bartlett, por sua vez, examina se a matriz de correlações da população é uma matriz identidade – hipótese nula que, ao ser rejeitada pelo teste, indica que há uma correlação significativa entre as variáveis na população (MALHOTRA, 2012). De acordo com Field (2009), o teste de Bartlett para a esfericidade deve ser significativo, ou seja, o valor da significância deve ser menor do que 0,050.

Por fim, a técnica de modelagem de equações estruturais foi utilizada para proceder à análise do modelo de mensuração e à avaliação do modelo estrutural da pesquisa. De acordo com Hair *et al.* (2009, p. 36), “[...] a modelagem de equações estruturais fornece a técnica de estimação apropriada e mais eficiente para uma série de equações de regressão múltipla separadas estimadas simultaneamente.”.

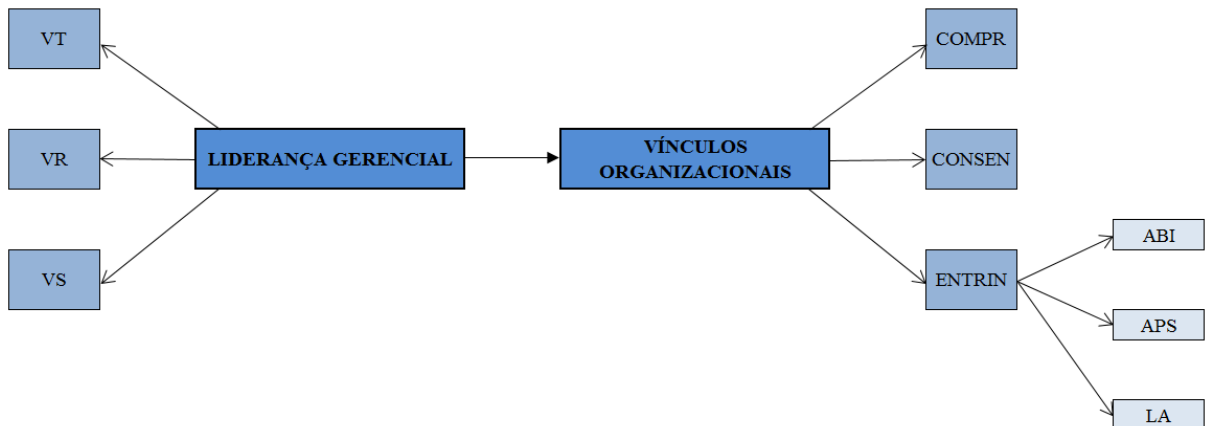
A análise do modelo de mensuração incluiu a avaliação da validade convergente – mediante o cálculo dos índices alfa de Cronbach e confiabilidade composta e das cargas fatoriais de cada indicador em relação aos respectivos construtos – e a avaliação da validade discriminante – por meio do critério de Fornell e Larcker (1981). Já a avaliação do modelo estrutural da pesquisa incluiu a determinação dos coeficientes de caminho estimados e da capacidade explicativa do modelo estrutural da pesquisa – mensurada por meio do R^2 .

Em complemento à análise do modelo estrutural da pesquisa, foram desenvolvidas ainda análises comparativas dos construtos integrantes deste modelo, tomando por referência o cargo atual e a área atual dos respondentes.

3.5 Modelo estrutural da pesquisa

As relações entre as variáveis analisadas neste estudo são representadas esquematicamente na Figura 2, a qual apresenta o modelo estrutural da pesquisa elaborado com base na literatura acerca de liderança gerencial e vínculos organizacionais.

Figura 2 — Modelo estrutural da pesquisa



Legenda:

Liderança gerencial – Voltado à Tarefa (VT) / Voltado ao Relacionamento (VR) / Voltado à Situação (VS).

Vínculos organizacionais – Comprometimento Organizacional (COMPR) / Consentimento Organizacional (CONSEN) / Entrincheiramento Organizacional (ENTRIN).

Dimensões da MEO – Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) / Ajustamentos à Posição Social (APS) / Limitação de Alternativas (LA).

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Conforme pode ser observado na Figura 2, o construto de segunda ordem liderança gerencial é constituído pelos construtos de primeira ordem voltado à tarefa, voltado ao relacionamento e voltado à situação, baseado na EAEG de Melo (2014). Já o construto de segunda ordem vínculos organizacionais é constituído pelos construtos de primeira ordem comprometimento organizacional (unifatorial), consentimento organizacional (unifatorial) e entrincheiramento organizacional (três dimensões – arranjos burocráticos impessoais, ajustamentos à posição social e limitação de alternativas), baseado na MCO de Bastos e Aguiar (2015), na ECO de Silva e Bastos (2015) e na MEO de Rodrigues e Bastos (2015).

Assim, a associação entre os construtos de segunda ordem liderança gerencial e vínculos organizacionais considera o objetivo geral desta pesquisa, o qual consiste em analisar em que medida a liderança gerencial influencia os vínculos organizacionais em uma unidade de apoio de uma instituição financeira.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo realiza-se a apresentação e a análise dos dados desta pesquisa.

4.1 Unidade de apoio pesquisada

Na instituição financeira em que se desenvolveu o presente estudo, as unidades de apoio são responsáveis pela execução das atividades operacionais dos diversos processos da organização, tais como: análise de crédito, assessoria jurídica, auditoria, controles internos, gestão de contratos administrativos, gestão de pessoas etc. Atualmente, existem doze unidades organizacionais desse tipo em Belo Horizonte (MG), sendo que a unidade de apoio pesquisada é a que possui o segundo maior quadro funcional dentre essas e nela executam-se atividades ligadas a gestão de contratos administrativos.

São caracterizados como contratos administrativos os pactos firmados entre a instituição financeira e os fornecedores de bens/prestadores de serviços, segundo as normas da Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/93), da Lei do Pregão (Lei nº 10.520/02) e da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/16). Nesse sentido, o controle e a fiscalização dos contratos administrativos têm como objetivo garantir que os direitos e as obrigações neles previstos sejam exigidos e atendidos na forma pactuada.

A estrutura organizacional da unidade de apoio pesquisada é formada pelo primeiro gestor da unidade (gerente geral) e por áreas, setores e grupo, pelos quais se distribuem os gerentes de área, de setor e de grupo e os demais funcionários de cargos não gerenciais (analistas, assistentes e escriturários), conforme apresentado na tabela a seguir (Tabela 2). As cinco áreas que integram a unidade de apoio pesquisada são: Administração de Contratos de Serviços e Bens; Administração de Contratos Estratégicos; Administração de Contratos de Engenharia; Pagadoria; e Processos Administrativos e Monitoria.

Tabela 2 — Distribuição de frequência absoluta do quadro funcional da unidade de apoio pesquisada (por área e por cargo)

	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Primeiro gestor
Gerente geral						1
Gerente de área	1	1	1	1	1	
Gerente de setor	8	8	8	6	3	
Gerente de grupo	0	0	0	0	1	
Analista	12	8	8	5	16	
Assistente	57	45	47	35	18	
Escriturário	14	12	17	13	7	
TOTAL por Área	92	74	81	60	46	

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

A área de Administração de Contratos de Serviços e Bens é composta de oito equipes e é responsável pela gestão dos contratos de prestação de serviços gerais de apoio – tais como condução de elevadores, controle de estacionamento, limpeza e conservação, operação de cargas e materiais, operação de telefonia, recepção etc. – e dos contratos de fornecimento de bens e equipamentos – tais como computadores e impressoras, material de expediente, material de higiene e limpeza, mobiliário etc. Já a área de Administração de Contratos Estratégicos, também composta de oito equipes, é responsável pela gestão dos contratos de marketing e patrocínio, serviços de tecnologia da informação, transporte de valores, vigilância armada etc. A área de Administração de Contratos de Engenharia, por sua vez, também é composta de oito equipes e é responsável pela gestão dos contratos de avaliação de equipamentos e imóveis, equipe residente, manutenção de ar condicionado/grupo gerador/subestação, manutenção de elevador, obras etc.

A área de Pagadoria é composta de seis equipes e é responsável pela realização dos pagamentos dos contratos firmados entre a instituição financeira e os fornecedores de bens/prestadores de serviços. Por fim, a área de Processos Administrativos e Monitoria é composta de quatro equipes e é responsável por: instaurar e conduzir processos administrativos e aplicar medidas/sanções administrativas em casos de descumprimentos contratuais praticados pelos fornecedores de bens/prestadores de serviços; desenvolver soluções automatizadas que auxiliem na gestão de contratos administrativos; fornecer documentos relacionados a contratos administrativos às unidades de fiscalização internas e aos órgãos de fiscalização externos; conduzir os processos relativos a apoio administrativo e administração de recursos humanos, materiais e tecnológicos; controlar as despesas administrativas e a execução orçamentária.

4.2 Dados demográficos e funcionais da amostra

A amostra desta pesquisa é composta de 157 funcionários que atuam em uma unidade de apoio de uma instituição financeira localizada em Belo Horizonte (MG), onde se executam atividades ligadas a gestão de contratos administrativos. No que se refere ao gênero, a maioria dos respondentes é do sexo feminino, representando 52,23% da amostra, enquanto que os respondentes do sexo masculino correspondem a 47,77%. As distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o gênero, são apresentadas na Tabela 3:

Tabela 3 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o gênero

Gênero	n	%
Feminino	82	52,23%
Masculino	75	47,77%
Total da amostra	157	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Em relação à faixa etária, a maioria dos respondentes possui de 31 a 35 anos (20,38%). As frequências percentuais de respondentes que possuem de 26 a 30 anos, de 36 a 40 anos ou de 46 a 50 anos são idênticas (14,65% em cada uma dessas faixas etárias). Apesar de menos expressivos, ainda há alguns respondentes que possuem até 25 anos (2,55%) ou mais de 60 anos (2,55%). As distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo a faixa etária, são apresentadas na Tabela 4:

Tabela 4 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo a faixa etária

Faixa etária	n	%
Até 25 anos	4	2,55%
De 26 a 30 anos	23	14,65%
De 31 a 35 anos	32	20,38%
De 36 a 40 anos	23	14,65%
De 41 a 45 anos	18	11,46%
De 46 a 50 anos	23	14,65%
De 51 a 55 anos	20	12,74%
De 56 a 60 anos	10	6,37%
Mais de 60 anos	4	2,55%
Total da amostra	157	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes é casada (47,77%), embora a frequência percentual de indivíduos solteiros (33,12%) também seja expressiva. Há ainda casos de respondentes que são desquitados/divorciados/separados (11,46%), viúvos (0,64%) ou em união estável (7,01%). As distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o estado civil, são apresentadas na Tabela 5:

Tabela 5 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o estado civil

Estado civil	n	%
Solteiro(a)	52	33,12%
Casado(a)	75	47,77%
Desquitado(a)/Divorciado(a)/Separado(a)	18	11,46%
Viúvo(a)	1	0,64%
União estável	11	7,01%
Total da amostra	157	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Em termos de escolaridade, predomina a formação pós-graduação completa (63,06%), seguida da formação ensino superior completo (19,11%). As frequências percentuais de respondentes com nível de escolaridade de ensino superior incompleto ou de pós-graduação incompleta mostram-se similares entre si (8,92% e 6,37%, respectivamente). As distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo a escolaridade, são apresentadas na Tabela 6:

Tabela 6 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo a escolaridade

Escolaridade	n	%
Ensino médio completo	4	2,55%
Ensino superior incompleto	14	8,92%
Ensino superior completo	30	19,11%
Pós-graduação incompleta	10	6,37%
Pós-graduação completa	99	63,06%
Total da amostra	157	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Em relação à área atual, os respondentes distribuem-se entre as cinco áreas que integram a unidade de apoio pesquisada: Administração de Contratos de Serviços e Bens; Administração de Contratos Estratégicos; Administração de Contratos de Engenharia; Pagadoria; e Processos

Administrativos e Monitoria. As distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo a área atual, são apresentadas na Tabela 7:

Tabela 7 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo a área atual

Área atual	n	%
Administração de Contratos de Serviços e Bens	37	23,57%
Administração de Contratos Estratégicos	31	19,75%
Administração de Contratos de Engenharia	43	27,39%
Pagadoria	21	13,38%
Processos Administrativos e Monitoria	25	15,92%
Total da amostra	157	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Em relação ao cargo atual, os respondentes distribuem-se entre os cargos de analista, assistente e escriturário. Não houve respondentes de cargos gerenciais na amostra desta pesquisa. As distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o cargo atual, são apresentadas na Tabela 8:

Tabela 8 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o cargo atual

Cargo atual	n	%
Analista	26	16,56%
Assistente	105	66,88%
Escriturário	26	16,56%
Total da amostra	157	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Quanto ao tempo de serviço no cargo atual, a maioria dos respondentes trabalha no cargo atual de 1 a 5 anos (73,89%). Os respondentes que trabalham no cargo atual de 6 a 10 anos (15,92%) representam a segunda parcela mais expressiva da amostra. As distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o tempo de serviço no cargo atual, são apresentadas na Tabela 9:

Tabela 9 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o tempo de serviço no cargo atual

Tempo de serviço no cargo atual	n	%
De 6 meses a 1 ano	6	3,82%
De 1 a 5 anos	116	73,89%
De 6 a 10 anos	25	15,92%
De 11 a 15 anos	9	5,73%
De 16 a 20 anos	0	0,00%
Mais de 20 anos	1	0,64%
Total da amostra	157	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Quanto ao tempo de serviço na organização, a maioria dos respondentes trabalha na instituição financeira de 6 a 10 anos (35,67%). As frequências percentuais de respondentes que trabalham na instituição financeira de 1 a 5 anos ou de 11 a 15 anos mostram-se similares entre si (22,29% e 21,66%, respectivamente). As distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o tempo de serviço na organização, são apresentadas na Tabela 10:

Tabela 10 — Distribuições de frequência absoluta (n) e de frequência percentual (%) da amostra, segundo o tempo de serviço na organização

Tempo de serviço na organização	n	%
De 1 a 5 anos	35	22,29%
De 6 a 10 anos	56	35,67%
De 11 a 15 anos	34	21,66%
De 16 a 20 anos	16	10,19%
Mais de 20 anos	16	10,19%
Total da amostra	157	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Apresentados os dados demográficos e funcionais da amostra, a seguir são caracterizados os estilos gerenciais das chefias, segundo a percepção dos subordinados, e os vínculos organizacionais dos funcionários para, na sequência, verificar em que medida os estilos gerenciais das chefias influenciam os vínculos organizacionais dos funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada.

4.3 Estilos gerenciais das chefias

Os estilos gerenciais das chefias da unidade de apoio pesquisada caracterizam-se, segundo a percepção dos subordinados, como voltado à tarefa, voltado ao relacionamento e voltado à situação, não havendo predominância significativa de nenhum desses três estilos gerenciais. Os resultados da estatística descritiva referente aos fatores que compõem a EAEG são apresentados na tabela abaixo (Tabela 11):

Tabela 11 — Estatística descritiva referente aos fatores que compõem a EAEG

	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Tarefa	4,01	0,52	0,13
Relacionamento	4,26	0,60	0,14
Situação	4,13	0,57	0,14

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

De acordo com Melo (2014), quanto maior a média obtida, mais característica é a percepção de determinado estilo gerencial pelo subordinado em relação à sua chefia imediata. Nesse sentido, resultados superiores ao ponto médio da escala, que corresponde ao valor 3, indicam o estilo gerencial mais voltado a tarefa, relacionamento ou situação. As médias fatoriais dos itens de cada fator da EAEG obtidas nesta pesquisa indicam que não há predominância significativa de nenhum desses três estilos gerenciais, embora a média do fator “relacionamento” seja levemente superior à média do fator “situação”, seguida da média do fator “tarefa”. Os valores semelhantes de desvio-padrão e de coeficiente de variação de cada fator da EAEG reafirmam tal resultado.

Em relação às médias de cada item que constitui os fatores da EAEG, a maioria dos itens avaliados com médias mais altas integra o fator “relacionamento”: “mostra-se acessível aos subordinados” (média = 4,54), “é atencioso(a) no relacionamento com os subordinados” (média = 4,48), “demonstra respeito pelas ideias dos subordinados” (média = 4,30), “encontra tempo para ouvir os membros do grupo” (média = 4,29) e “é compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados” (média = 4,22). Por outro lado, a maioria dos itens avaliados com médias mais baixas integra o fator “tarefa”: “coloca o trabalho em primeiro lugar” (média = 3,80), “valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)” (média = 3,85), “valoriza o respeito à autoridade” (média = 3,98) e “indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um” (média = 4,01). Os itens que constituem os fatores da EAEG são apresentados por ordem decrescente das médias na tabela a seguir (Tabela 12):

Tabela 12 — Itens que constituem os fatores da EAEG por ordem decrescente das médias

Média	Item da EAEG
4,54	Mostra-se acessível aos subordinados.
4,48	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.
4,39	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.
4,33	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.
4,30	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.
4,29	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.
4,22	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.
4,21	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.
4,20	Demonstra confiança nos subordinados.
4,16	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.
4,14	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.
4,08	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.
4,05	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.
4,04	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.
4,01	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.
3,98	Valoriza o respeito à autoridade.
3,91	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.
3,85	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).
3,80	Coloca o trabalho em primeiro lugar.
Legenda (fator da EAEG):	
	Tarefa
	Relacionamento
	Situação

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

4.3.1 Análise fatorial exploratória – estilos gerenciais das chefias

A primeira fase da análise fatorial foi desenvolvida com o objetivo de apurar o índice de adequação da amostra para fins de análise fatorial, por meio do teste Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett.

A análise fatorial por *Principal Axis Factoring* (PAF) e rotação VARIMAX como métodos para extração dos fatores apresentou um teste KMO no valor de 0,909 que, de acordo com Field (2009), é considerado um índice excelente, evidenciando a adequação da amostra para fins da realização de análise fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância com

valor igual a zero, indicando que a matriz de dados não é uma matriz identidade, havendo uma correlação significativa entre as variáveis.

Conforme apresentado na Tabela 13, há o indicativo de confirmação da abordagem por três fatores para o construto de segunda ordem liderança gerencial, os quais são responsáveis por mais de 53,00% da variância total. Além disso, o percentual da variância explicado por cada fator não indica a unidimensionalidade do construto.

Tabela 13 — Resultado da análise fatorial – Construto liderança gerencial

Fator	Autovalores Iniciais			Extração de Somas de Cargas Quadradas			Rotação de Somas de Cargas Quadradas		
	Total	Percentual de Variância	Percentual Cumulativo	Total	Percentual de Variância	Percentual Cumulativo	Total	Percentual de Variância	Percentual Cumulativo
1	7,904	41,602	41,602	7,496	39,454	39,454	6,765	35,608	35,608
2	2,604	13,707	55,308	2,105	11,081	50,535	2,143	11,280	46,888
3	1,083	5,698	61,007	0,544	2,862	53,397	1,237	6,509	53,397
4	0,973	5,121	66,128						
5	0,802	4,220	70,348						
6	0,696	3,664	74,012						
7	0,663	3,491	77,503						
8	0,624	3,282	80,784						
9	0,572	3,009	83,793						
10	0,507	2,667	86,461						
11	0,428	2,254	88,715						
12	0,372	1,956	90,670						
13	0,339	1,785	92,456						
14	0,317	1,670	94,125						
15	0,291	1,531	95,656						
16	0,275	1,448	97,104						
17	0,247	1,298	98,402						
18	0,206	1,083	99,485						
19	0,098	0,515	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Os resultados apresentados na Tabela 14 confirmam a proposta inicial desta pesquisa, em relação à composição dos construtos. O fator 1 refere-se ao construto de primeira ordem voltado ao relacionamento, o fator 2 refere-se ao construto de primeira ordem voltado à tarefa e o fator 3 refere-se ao construto de primeira ordem voltado à situação.

Tabela 14 — Matriz VARIMAX de cargas fatoriais rotacionada – Construto liderança gerencial

Questões		Fatores		
		1	2	3
Q1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	0,727		
Q2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	0,675		0,332
Q3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	0,322		0,443
Q4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.		0,307	
Q5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	0,677		
Q6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	0,788		
Q7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.		0,620	
Q8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).		0,752	
Q9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	0,647		0,473
Q10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	0,794		
Q11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	0,747		
Q12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	0,586	0,388	
Q13	Demonstra confiança nos subordinados.	0,741		
Q14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	0,398	0,640	
Q15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	0,426		0,408
Q16	Mostra-se acessível aos subordinados.	0,780		
Q17	Valoriza o respeito à autoridade.		0,658	
Q18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	0,669		0,337
Q19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	0,815		

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

4.4 Vínculos organizacionais dos funcionários

Os vínculos organizacionais dos funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada caracterizam-se como comprometimento, consentimento e entrincheiramento medianos, sendo a média do vínculo comprometimento superior à média do vínculo consentimento, e esta superior à média do vínculo entrincheiramento. Os resultados da estatística descritiva referente às escalas que avaliam os vínculos organizacionais e aos fatores que compõem a MEO são apresentados na tabela a seguir (Tabela 15):

Tabela 15 — Estatística descritiva referente aos vínculos organizacionais

Vínculo organizacional	Fator	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Comprometimento	- (escala unifatorial)	4,10	0,97	0,24
Consentimento	- (escala unifatorial)	3,51	0,93	0,27
Entrincheiramento		3,44	0,82	0,24
Entrincheiramento	Ajustamentos à posição social	2,91	1,05	0,36
Entrincheiramento	Arranjos burocráticos impessoais	4,39	0,88	0,20
Entrincheiramento	Limitação de alternativas	3,02	1,06	0,35

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

De acordo com Bastos e Aguiar (2015), para interpretar os níveis de comprometimento organizacional, considerando a escala *likert* de seis pontos utilizada para mensurá-lo, tem-se que: de 1,0 a 2,5 – nível baixo; acima de 2,5 e abaixo de 3,5 – nível mediano inferior; acima de 3,5 e abaixo de 4,5 – nível mediano superior; acima de 4,5 – nível alto. A média dos itens que constituem a MCO obtida nesta pesquisa sugere que a relação – entre os indivíduos e a organização – caracterizada pelo esforço exercido em benefício da organização, pela crença e aceitação dos valores e objetivos da organização e pelo forte desejo de manter-se membro da organização apresenta-se em um nível moderado.

Segundo Silva e Bastos (2015), para interpretar os níveis de consentimento organizacional, considerando a escala *likert* de seis pontos utilizada para mensurá-lo, tem-se que: de 1,0 a 2,5 – nível baixo; acima de 2,5 e abaixo de 3,5 – nível mediano inferior; acima de 3,5 e abaixo de 4,5 – nível mediano superior; acima de 4,5 – nível alto. A média dos itens que constituem a ECO obtida nesta pesquisa sugere que, em geral, os indivíduos apresentam uma postura ativa, que busca analisar criticamente as situações, procurando a solução mais adequada para os problemas que vivenciam no trabalho.

De acordo com Rodrigues e Bastos (2015), para interpretar os níveis de entrincheiramento organizacional, considerando a escala *likert* de seis pontos utilizada para mensurá-lo, tem-se que: de 1,0 a 2,5 – nível baixo; acima de 2,5 e abaixo de 3,5 – nível mediano inferior; acima de 3,5 e abaixo de 4,5 – nível mediano superior; acima de 4,5 – nível alto. A média dos itens que constituem a MEO obtida nesta pesquisa sugere que a tendência dos indivíduos em permanecer

na organização devido às perdas associadas a sua saída (tais como benefícios, vantagens financeiras, investimentos no ajustamento ao cargo, redes de contatos etc.), as quais restringem a percepção de alternativas de emprego que as supram, apresenta-se em um nível moderado.

As médias fatoriais dos itens de cada dimensão da MEO obtidas nesta pesquisa indicam que o fator “arranjos burocráticos impessoais” (média = 4,39 – nível mediano superior) é o que mais contribui para o vínculo de entrincheiramento organizacional, seguido do fator “limitação de alternativas” (média = 3,02 – nível mediano inferior) e do fator “ajustamentos à posição social” (média = 2,91 – nível mediano inferior). Portanto, aspectos relacionados a estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos ao deixar a organização são os que predominantemente caracterizam o vínculo de entrincheiramento organizacional dos funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada.

Em relação às médias de cada item que constitui a MCO, o item avaliado com média mais alta é “eu realmente me interessar pelo destino da organização onde trabalho” (média = 5,11) e o item avaliado com média mais baixa é “a minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa” (média = 3,65). Além disso, todos os itens que constituem a MCO apresentam médias em níveis mediano superior ou alto, tornando o comprometimento organizacional o vínculo com a maior média (média = 4,10) dentre os vínculos organizacionais pesquisados (consentimento organizacional – média = 3,51; entrincheiramento organizacional – média = 3,44). Os itens que constituem a MCO são apresentados por ordem decrescente das médias na tabela abaixo (Tabela 16):

Tabela 16 — Itens que constituem a MCO por ordem decrescente das médias

Média	Item da MCO
5,11	Eu realmente me interessar pelo destino da organização onde trabalho.
4,43	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
4,01	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.
3,89	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.
3,85	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
3,78	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.
3,65	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Em relação às médias de cada item que constitui a ECO, o item avaliado com média mais alta é “eu sempre cumpro as ordens nessa empresa” (média = 4,35) e o item avaliado com média mais baixa é “acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior” (média = 2,83). Além disso, todos os itens que constituem a ECO apresentam médias em nível mediano, tornando o consentimento organizacional o vínculo com a segunda maior média (média = 3,51) dentre os vínculos organizacionais pesquisados (comprometimento organizacional – média = 4,10; entrincheiramento organizacional – média = 3,44). Os itens que constituem a ECO são apresentados por ordem decrescente das médias na tabela abaixo (Tabela 17):

Tabela 17 — Itens que constituem a ECO por ordem decrescente das médias

Média	Item da ECO
4,35	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.
3,93	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.
3,66	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.
3,60	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.
3,48	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.
3,38	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.
3,34	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.
3,03	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.
2,83	Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Em relação às médias de cada item que constitui as dimensões da MEO, todos os itens que integram o fator “arranjos burocráticos impessoais” apresentam médias em níveis mediano superior ou alto, reafirmando que este fator é o que mais contribui para o vínculo de entrincheiramento organizacional dos funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada. Já os itens que integram os fatores “limitação de alternativas” – ligado à percepção de restrições no mercado de trabalho – e “ajustamentos à posição social” – relativo aos investimentos do indivíduo e da organização nas condições necessárias para o bom desempenho de determinada atividade e a adaptação do trabalhador à posição em que se encontra – apresentam médias em nível mediano inferior. Os itens que constituem as dimensões da MEO são apresentados por ordem decrescente das médias na tabela a seguir (Tabela 18):

Tabela 18 — Itens que constituem as dimensões da MEO por ordem decrescente das médias

Média	Item da MEO
5,00	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.
4,72	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.
4,36	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.
4,36	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição etc.).
4,19	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.
3,69	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.
3,43	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.
3,24	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.
3,21	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.
3,19	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.
3,17	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.
3,03	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.
2,86	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.
2,83	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.
2,71	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.
2,71	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.
2,67	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.
2,52	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.
Legenda (dimensão da MEO):	
	Ajustamentos à posição social
	Arranjos burocráticos impessoais
	Limitação de alternativas

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

4.4.1 Análise fatorial exploratória – vínculos organizacionais dos funcionários

A exemplo do construto liderança gerencial, a adequação da amostra para fins de análise fatorial foi apurada por meio do teste KMO e do teste de esfericidade de Bartlett.

A análise fatorial por PAF e rotação VARIMAX como métodos para extração dos fatores apresentou um teste KMO no valor de 0,849 que, de acordo com Field (2009), é considerado um índice ótimo, evidenciando a adequação da amostra para fins da realização de análise fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância com valor igual a zero,

indicando que a matriz de dados não é uma matriz identidade, havendo uma correlação significativa entre as variáveis.

Conforme apresentado na Tabela 19, há o indicativo de confirmação da abordagem por sete fatores para o construto de segunda ordem vínculos organizacionais, os quais são responsáveis por mais de 57,00% da variância total. Além disso, o percentual da variância explicado por cada fator não indica a unidimensionalidade do construto.

Tabela 19 — Resultado da análise fatorial – Construto vínculos organizacionais

Fator	Autovalores Iniciais			Extração de Somas de Cargas Quadradas			Rotação de Somas de Cargas Quadradas		
	Total	Percentual de Variância	Percentual Cumulativo	Total	Percentual de Variância	Percentual Cumulativo	Total	Percentual de Variância	Percentual Cumulativo
1	8,443	24,832	24,832	8,039	23,643	23,643	4,815	14,163	14,163
2	4,912	14,447	39,279	4,575	13,457	37,100	4,332	12,741	26,904
3	3,521	10,356	49,636	3,115	9,162	46,262	4,255	12,513	39,417
4	1,994	5,866	55,502	1,503	4,420	50,682	2,306	6,781	46,199
5	1,439	4,233	59,735	0,972	2,859	53,541	1,931	5,680	51,879
6	1,237	3,639	63,373	0,815	2,396	55,937	1,093	3,215	55,094
7	1,013	2,979	66,352	0,629	1,849	57,786	0,915	2,692	57,786
8	0,993	2,921	69,273						
9	0,860	2,528	71,802						
10	0,777	2,284	74,086						
11	0,738	2,172	76,258						
12	0,683	2,010	78,268						
13	0,657	1,933	80,201						
14	0,639	1,881	82,082						
15	0,555	1,632	83,714						
16	0,522	1,537	85,251						
17	0,487	1,432	86,683						
18	0,458	1,348	88,031						
19	0,442	1,299	89,329						
20	0,394	1,158	90,488						
21	0,367	1,080	91,568						
22	0,349	1,025	92,593						
23	0,334	0,982	93,575						
24	0,318	0,935	94,510						
25	0,260	0,766	95,276						
26	0,241	0,708	95,984						
27	0,233	0,685	96,669						
28	0,204	0,601	97,270						
29	0,188	0,552	97,821						
30	0,179	0,527	98,349						
31	0,161	0,472	98,821						
32	0,145	0,428	99,249						
33	0,141	0,415	99,663						
34	0,115	0,337	100,00						

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Os resultados apresentados na Tabela 20 confirmam a proposta inicial desta pesquisa, em relação à composição dos construtos. O fator 1 refere-se ao construto comprometimento organizacional, o fator 2 refere-se ao construto consentimento organizacional e os fatores 3, 4 e 5 referem-se, respectivamente, aos construtos de primeira ordem limitação de alternativas, arranjos burocráticos impessoais e ajustamentos à posição social, vinculados ao construto entrenchamento organizacional. Os fatores 6 e 7 apresentam variância explicada próximo ou abaixo de 3,00% e não apresentam carga significativa ($\geq 0,300$), não sendo considerados para análise. A questão 30 não apresentou carga significativa no fator 5, mas foi mantida vinculada ao construto ajustamentos à posição social com referência na base conceitual utilizada para sua proposição, quando do processamento do modelo estrutural proposto.

Tabela 20 — Matriz VARIMAX de cargas fatoriais rotacionada – Construto vínculos organizacionais

(continua)

Questões		Fatores				
		1	2	3	4	5
Q1	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	0,798				
Q2	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	0,891				
Q3	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	0,878				
Q4	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	0,823				
Q5	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	0,801				
Q6	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	0,667				
Q7	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	0,503				
Q8	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.		0,760			
Q9	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.		0,747			
Q10	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.		0,775			
Q11	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.		0,777			

Tabela 20 — Matriz VARIMAX de cargas fatoriais rotacionada – Construto vínculos organizacionais

(continua)

Questões		Fatores				
		1	2	3	4	5
Q12	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.		0,636			
Q13	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.		0,587			
Q14	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.		0,589			
Q15	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.		0,587			
Q16	Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.		0,431			
Q17	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.					0,527
Q18	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.			0,570		
Q19	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.				0,496	
Q20	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.			0,634		
Q21	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.					0,495
Q22	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.				0,433	
Q23	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.					0,531
Q24	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.				0,610	
Q25	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.			0,716		
Q26	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.				0,562	
Q27	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.					0,309
Q28	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.			0,713		

Tabela 20 — Matriz VARIMAX de cargas fatoriais rotacionada – Construto vínculos organizacionais (conclusão)

Questões		Fatores				
		1	2	3	4	5
Q29	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição etc.).				0,657	
Q30	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.			0,419		
Q31	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.			0,726		
Q32	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.					0,315
Q33	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.			0,790		
Q34	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.				0,572	

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

4.5 Análise do modelo de mensuração

O primeiro passo da análise do modelo de mensuração é a avaliação da validade convergente, cujos índices de alfa de Cronbach e de confiabilidade composta são apresentados na Tabela 21. Tendo em vista que valores de alfa de Cronbach acima de 0,600 são considerados adequados e que valores de confiabilidade composta acima de 0,700 são considerados satisfatórios (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), atestou-se a validade convergente tanto dos construtos de primeira ordem quanto dos construtos de segunda ordem.

Tabela 21 — Testes de confiabilidade

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
<i>VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS</i>	<i>0,902</i>	<i>0,913</i>
Comprometimento Organizacional	0,909	0,929
Consentimento Organizacional	0,885	0,908
Entrincheiramento Organizacional	0,895	0,910
Limitação de Alternativas	0,869	0,902
Arranjos Burocráticos Impessoais	0,769	0,837
Ajustamentos à Posição Social	0,841	0,883
<i>LIDERANÇA GERENCIAL</i>	<i>0,894</i>	<i>0,914</i>
Voltado ao Relacionamento	0,931	0,943
Voltado à Situação	0,772	0,854
Voltado à Tarefa	0,727	0,706

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

As cargas fatoriais de cada indicador em relação aos respectivos construtos são apresentadas na Tabela 22. Conforme pode ser observado nesta tabela, somente os indicadores LG4 e LG7, constituintes do construto de primeira ordem voltado à tarefa, vinculado ao construto de segunda ordem liderança gerencial, não apresentam significância estatística. Esses indicadores foram mantidos no modelo de mensuração, tendo em vista os valores significativos apurados para o alfa de Cronbach e para a confiabilidade composta para o construto voltado à tarefa.

Tabela 22 — Análise do modelo de mensuração

(continua)

Construto	Indicador	Amostra Original (O)	Média da amostra (M)	Desvio-Padrão (STDEV)	Estadística T ((O/STDEV))	
VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS						
Comprometimento Organizacional	VO1	0,810	0,779	0,209	3,882	***
	VO2	0,897	0,864	0,225	3,986	***
	VO3	0,892	0,862	0,222	4,027	***
	VO4	0,856	0,823	0,219	3,911	***
	VO5	0,837	0,809	0,208	4,032	***
	VO6	0,749	0,722	0,192	3,897	***
	VO7	0,581	0,565	0,155	3,750	***
Consentimento Organizacional	VO10	0,782	0,779	0,039	20,213	***
	VO11	0,774	0,770	0,041	18,730	***
	VO12	0,697	0,695	0,051	13,670	***
	VO13	0,620	0,616	0,067	9,254	***
	VO14	0,754	0,756	0,045	16,949	***
	VO15	0,743	0,744	0,045	16,384	***
	VO16	0,557	0,553	0,069	8,022	***
	VO8	0,791	0,789	0,032	24,393	***
VO9	0,776	0,775	0,034	22,570	***	
<i>Entrincheiramento Organizacional</i>						
Arranjos Burocráticos Impessoais	VO19	0,640	0,635	0,074	8,653	***
	VO22	0,614	0,613	0,080	7,723	***
	VO24	0,786	0,788	0,034	23,134	***
	VO26	0,605	0,600	0,083	7,268	***
	VO29	0,700	0,696	0,070	9,952	***
	VO34	0,725	0,723	0,045	15,952	***
Ajustamentos à Posição Social	VO17	0,659	0,659	0,053	12,535	***
	VO21	0,735	0,735	0,044	16,581	***
	VO23	0,725	0,725	0,049	14,923	***
	VO27	0,833	0,831	0,032	26,304	***
	VO30	0,714	0,713	0,047	15,263	***
	VO32	0,808	0,808	0,029	27,844	***
Limitação de Alternativas	VO18	0,683	0,682	0,054	12,556	***
	VO20	0,765	0,764	0,037	20,790	***
	VO25	0,844	0,845	0,023	36,699	***
	VO28	0,709	0,708	0,056	12,551	***
	VO31	0,813	0,813	0,034	24,127	***
	VO33	0,847	0,847	0,026	33,106	***

Tabela 22 — Análise do modelo de mensuração

(conclusão)

Construto	Indicador	Amostra Original (O)	Média da amostra (M)	Desvio-Padrão (STDEV)	Estadística T ((O/STDEV))	
LIDERANÇA GERENCIAL						
Voltado à Situação	LG15	0,746	0,746	0,050	14,973	***
	LG18	0,860	0,860	0,023	36,867	***
	LG3	0,619	0,616	0,083	7,490	***
	LG9	0,842	0,841	0,026	32,598	***
Voltado à Tarefa	LG12	0,880	0,867	0,041	21,574	***
	LG14	0,845	0,814	0,086	9,804	***
	LG17	0,562	0,526	0,162	3,473	***
	LG4	-0,066	-0,083	0,184	0,361	
	LG7	0,388	0,350	0,217	1,785	
	LG8	0,430	0,386	0,214	2,008	**
Voltado ao Relacionamento	LG1	0,807	0,804	0,036	22,603	***
	LG10	0,854	0,855	0,022	38,718	***
	LG11	0,802	0,802	0,029	27,232	***
	LG13	0,770	0,769	0,037	20,929	***
	LG16	0,793	0,790	0,039	20,578	***
	LG19	0,826	0,825	0,030	27,687	***
	LG2	0,776	0,774	0,039	20,135	***
	LG5	0,741	0,739	0,043	17,330	***
	LG6	0,860	0,858	0,025	33,868	***

Legenda: * $p < 0,100$; ** $p < 0,050$; *** $p < 0,010$.

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

O próximo passo da análise do modelo de mensuração é a avaliação da validade discriminante por meio do critério de Fornell e Larcker (1981), o qual se baseia na comparação das raízes quadradas das variâncias médias explicadas de cada variável latente (diagonal principal da Tabela 23) com as correlações entre as variáveis latentes (valores abaixo da diagonal principal da Tabela 23). Conforme pode ser observado nesta tabela, as raízes quadradas das variâncias médias explicadas de cada construto são maiores que as correlações entre os construtos, atendendo ao critério de Fornell e Larcker (1981) e, portanto, atestando a validade discriminante dos construtos.

Tabela 23 — Análise do critério de Fornell e Larcker (1981)

Construtos	ABI	APS	COMPR	CONSEN	LA	VR	VS	VT
Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI)	0,681							
Ajustamentos à Posição Social (APS)	0,435	0,748						
Comprometimento Organizacional (COMPR)	0,037	0,365	0,810					
Consentimento Organizacional (CONSEN)	0,267	0,391	0,120	0,726				
Limitação de Alternativas (LA)	0,454	0,626	0,016	0,296	0,780			
Voltado ao Relacionamento (VR)	0,065	-0,050	0,056	0,079	-0,108	0,804		
Voltado à Situação (VS)	0,141	0,022	0,069	0,147	-0,036	0,756	0,773	
Voltado à Tarefa (VT)	0,119	-0,018	0,157	0,042	-0,019	0,464	0,438	0,598

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

4.6 Avaliação do modelo estrutural da pesquisa

Realizada a análise do modelo de mensuração, em seguida, procede-se à avaliação do modelo estrutural da pesquisa. Os coeficientes de caminho estimados para o modelo estrutural da pesquisa são apresentados na Tabela 24. Conforme pode ser observado nesta tabela, os efeitos estimados dos construtos de segunda ordem nos respectivos construtos de primeira ordem mostram-se todos estatisticamente significativos a 1,00% ($p < 0,010$). No entanto, o efeito estimado do construto liderança gerencial no construto vínculos organizacionais não se mostra estatisticamente significativo, sugerindo que os estilos gerenciais das chefias não influenciam significativamente os vínculos organizacionais dos funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada.

Quanto à capacidade explicativa do modelo estrutural da pesquisa, mensurada por meio do R^2 , esta se mostra significativa em termos das relações entre os construtos de segunda ordem e os construtos de primeira ordem. Entretanto, a variância do construto liderança gerencial não se mostra capaz de influenciar a variância do construto vínculos organizacionais, em razão da já mencionada ausência de significância estatística do coeficiente de caminho estimado entre estes construtos.

Tabela 24 — Coeficientes de caminho estimados para o modelo estrutural da pesquisa

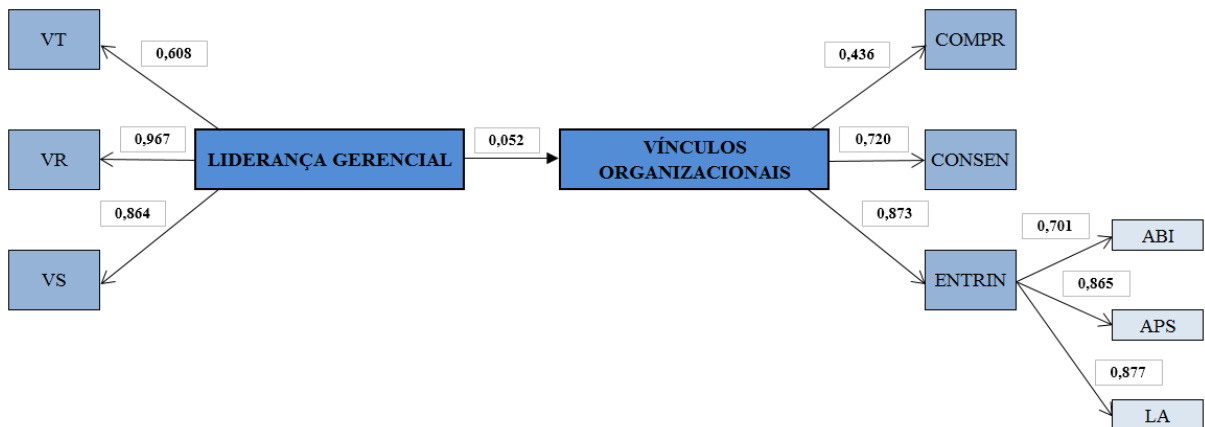
Origem	Destino	Amostra Original (O)	Média da amostra (M)	Desvio-Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	
ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL	ABI	0,701	0,704	0,051	13,703	***
	APS	0,865	0,866	0,023	37,832	***
	LA	0,877	0,877	0,024	36,989	***
LIDERANÇA GERENCIAL	Voltado ao Relacionamento	0,967	0,966	0,008	123,289	***
	Voltado à Situação	0,864	0,865	0,024	36,080	***
	Voltado à Tarefa	0,608	0,625	0,047	12,926	***
VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS	Comprometimento Organizacional	0,436	0,439	0,152	2,864	***
	Consentimento Organizacional	0,720	0,721	0,056	12,941	***
	Entrincheiramento Organizacional	0,873	0,871	0,033	26,677	***
LIDERANÇA GERENCIAL	VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS	0,052	0,053	0,089	0,584	

Legenda: * $p < 0,100$; ** $p < 0,050$; *** $p < 0,010$.

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Assim, as relações entre as variáveis analisadas nesta pesquisa são representadas esquematicamente na Figura 3, incluindo os coeficientes de caminho estimados para o modelo estrutural da pesquisa.

Figura 3 — Modelo estrutural da pesquisa (com cargas fatoriais)



Legenda:

Liderança gerencial – Voltado à Tarefa (VT) / Voltado ao Relacionamento (VR) / Voltado à Situação (VS).

Vínculos organizacionais – Comprometimento Organizacional (COMPR) / Consentimento Organizacional (CONSEN) / Entrincheiramento Organizacional (ENTRIN).

Dimensões da MEO – Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) / Ajustamentos à Posição Social (APS) / Limitação de Alternativas (LA).

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

4.7 Análises comparativas

Complementando a análise do modelo estrutural, desenvolveram-se análises comparativas dos construtos integrantes deste modelo, tomando por referência o cargo atual e a área atual dos respondentes.

4.7.1 Análise comparativa por cargo atual dos respondentes

De modo a verificar a existência de diferentes percepções entre os respondentes acerca dos construtos abordados nesta pesquisa, tomando por referência o cargo atual, procedeu-se ao agrupamento de variáveis, por construto, através da técnica de análise de componentes principais.

A Tabela 25 apresenta os resultados do teste de comparabilidade de escores fatoriais para o construto liderança gerencial, tomando por referência o cargo atual dos respondentes. Conforme pode ser observado nesta tabela, não se identificam diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios apurados para os construtos de primeira ordem vinculados ao construto de segunda ordem liderança gerencial, tendo em vista a ausência de significância estatística ao realizar o teste de Kruskal-Wallis, usando a estatística qui-quadrado.

Tabela 25 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto liderança gerencial (por cargo atual)

Construto	Cargo Atual	Número de Observações	Escores Médios	Qui-quadrado	Significância
Voltado ao Relacionamento	Analista	26	69,29	3,714	0,156
	Assistente	105	83,90		
	Escriturário	26	68,90		
	TOTAL	157			
Voltado à Situação	Analista	26	72,69	2,825	0,244
	Assistente	105	83,16		
	Escriturário	26	68,50		
	TOTAL	157			
Voltado à Tarefa	Analista	26	86,56	0,876	0,645
	Assistente	105	77,35		
	Escriturário	26	78,12		
	TOTAL	157			

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Já a Tabela 26 apresenta os resultados do teste de comparabilidade de escores fatoriais para o construto vínculos organizacionais, tomando por referência o cargo atual dos respondentes. Conforme pode ser observado nesta tabela, não se identificam diferenças estatisticamente

significativas entre os escores médios apurados para os construtos de primeira ordem vinculados ao construto de segunda ordem entrincheiramento organizacional, tendo em vista a ausência de significância estatística ao realizar o teste de Kruskal-Wallis, usando a estatística qui-quadrado. No entanto, identificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios apurados para os construtos de primeira ordem comprometimento organizacional e consentimento organizacional vinculados ao construto de segunda ordem vínculos organizacionais, tendo em vista a significância estatística ao realizar o teste de Kruskal-Wallis, usando a estatística qui-quadrado (significância < 0,050).

Tabela 26 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto vínculos organizacionais (por cargo atual)

Construto	Cargo Atual	Número de Observações	Escores Médios	Qui-quadrado	Significância
Comprometimento Organizacional	Analista	26	68,12	6,786	0,034
	Assistente	105	85,57		
	Escriturário	26	63,35		
	TOTAL	157			
Consentimento Organizacional	Analista	26	59,02	7,279	0,026
	Assistente	105	80,76		
	Escriturário	26	91,88		
	TOTAL	157			
Entrincheiramento Organizacional – Ajustamentos à Posição Social	Analista	26	67,02	2,196	0,334
	Assistente	105	81,06		
	Escriturário	26	82,67		
	TOTAL	157			
Entrincheiramento Organizacional – Limitação de Alternativas	Analista	26	71,37	0,887	0,642
	Assistente	105	80,66		
	Escriturário	26	79,92		
	TOTAL	157			
Entrincheiramento Organizacional – Arranjos Burocráticos Impessoais	Analista	26	78,35	0,261	0,878
	Assistente	105	80,12		
	Escriturário	26	75,12		
	TOTAL	157			

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

A Tabela 27 apresenta os resultados do teste de comparabilidade de escores fatoriais para o construto comprometimento organizacional, comparando os cargos dois a dois – Analista x Assistente, Analista x Escriturário e Assistente x Escriturário – através do teste U de Mann-Whitney. Conforme pode ser observado nesta tabela, não se identificam diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios apurados para o construto comprometimento organizacional ao comparar os cargos Analista x Assistente e Analista x Escriturário, tendo em vista a ausência de significância estatística ao realizar o teste Z (significância > 0,050). Por outro lado, identificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios apurados para o construto comprometimento organizacional ao comparar os cargos Assistente x Escriturário, tendo em vista a significância estatística ao

realizar o teste Z, sugerindo que os Assistentes apresentam maior nível de comprometimento organizacional que os Escriturários.

Tabela 27 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto comprometimento organizacional (por cargo atual)

Cargo Atual	Número de Observações	Escore Médio	Soma de Escores	Mann-Whitney U	Z	Significância
Analista	26	54,04	1.405,00			
Assistente	105	68,96	7.241,00	1.054,00	-1,798	0,072
TOTAL	131					
Analista	26	27,58	717,00			
Escriturário	26	25,42	661,00	310,00	-0,514	0,607
TOTAL	52					
Assistente	105	69,61	7.309,00			
Escriturário	26	51,42	1.337,00	986,00	-2,190	0,029
TOTAL	131					

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Por fim, a Tabela 28 apresenta os resultados do teste de comparabilidade de escores fatoriais para o construto consentimento organizacional, comparando os cargos dois a dois – Analista x Assistente, Analista x Escriturário e Assistente x Escriturário – através do teste U de Mann-Whitney. Conforme pode ser observado nesta tabela, não se identificam diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios apurados para o construto consentimento organizacional ao comparar os cargos Assistente x Escriturário, tendo em vista a ausência de significância estatística ao realizar o teste Z (significância > 0,050). Por outro lado, identificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios apurados para o construto consentimento organizacional ao comparar os cargos Analista x Assistente e Analista x Escriturário, tendo em vista a significância estatística ao realizar o teste Z, sugerindo que os Analistas apresentam menor nível de consentimento organizacional que os Assistentes e Escriturários.

Tabela 28 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto consentimento organizacional (por cargo atual)

Cargo Atual	Número de Observações	Escore Médios	Soma de Escores	Mann-Whitney U	Z	Significância
Analista	26	51,77	1.346,00			
Assistente	105	69,52	7.300,00	995,00	-2,137	0,033
TOTAL	131					
Analista	26	20,75	539,50			
Escriturário	26	32,25	838,50	188,50	-2,741	0,006
TOTAL	52					
Assistente	105	64,23	6.744,50			
Escriturário	26	73,14	1.901,50	1.179,50	-1,071	0,284
TOTAL	131					

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

4.7.2 Análise comparativa por área atual dos respondentes

De modo a verificar a existência de diferentes percepções entre os respondentes acerca dos construtos abordados nesta pesquisa, tomando por referência a área atual, procedeu-se ao agrupamento de variáveis, por construto, através da técnica de análise de componentes principais.

A Tabela 29 apresenta os resultados do teste de comparabilidade de escores fatoriais para o construto liderança gerencial, tomando por referência a área atual dos respondentes. Conforme pode ser observado nesta tabela, não se identificam diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios apurados para os construtos de primeira ordem voltado ao relacionamento e voltado à tarefa vinculados ao construto de segunda ordem liderança gerencial, tendo em vista a ausência de significância estatística ao realizar o teste de Kruskal-Wallis, usando a estatística qui-quadrado. No entanto, identificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios apurados para o construto de primeira ordem voltado à situação vinculado ao construto de segunda ordem liderança gerencial, tendo em vista a significância estatística ao realizar o teste de Kruskal-Wallis, usando a estatística qui-quadrado (significância < 0,050).

Tabela 29 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto liderança gerencial (por área atual)

Construto	Área Atual	Número de Observações	Escores Médios	Qui-quadrado	Significância
Voltado ao Relacionamento	Área 1	37	72,93	6,176	0,186
	Área 2	31	77,02		
	Área 3	43	93,09		
	Área 4	21	75,40		
	Área 5	25	69,22		
	TOTAL	157			
Voltado à Situação	Área 1	37	70,76	9,663	0,047
	Área 2	31	73,71		
	Área 3	43	96,48		
	Área 4	21	78,69		
	Área 5	25	67,96		
	TOTAL	157			
Voltado à Tarefa	Área 1	37	90,19	6,171	0,187
	Área 2	31	68,31		
	Área 3	43	74,33		
	Área 4	21	72,48		
	Área 5	25	89,22		
	TOTAL	157			

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

A Tabela 30 apresenta os resultados do teste de comparabilidade de escores fatoriais para o construto voltado à situação, comparando as áreas duas a duas através do teste U de Mann-Whitney. Conforme pode ser observado nesta tabela, identificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios apurados para o construto voltado à situação somente ao comparar Área 1 x Área 3 e Área 3 x Área 5, tendo em vista a significância estatística ao realizar o teste Z (significância < 0,050), sugerindo que os funcionários da Área 3 apresentam maior percepção do estilo gerencial voltado à situação – em relação à chefia imediata – que os funcionários das Áreas 1 e 5.

Tabela 30 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto voltado à situação (por área atual)

Área Atual	Número de Observações	Escore Médios	Soma de Escores	Mann-Whitney U	Z	Significância
Área 1	37	34,22	1.266,00			
Área 2	31	34,84	1.080,00	563,00	-0,131	0,896
TOTAL	68					
Área 1	37	33,05	1.223,00			
Área 3	43	46,91	2.017,00	520,00	-2,693	0,007
TOTAL	80					
Área 1	37	28,39	1.050,50			
Área 4	21	31,45	660,50	347,50	-0,670	0,503
TOTAL	58					
Área 1	37	32,09	1.187,50			
Área 5	25	30,62	765,50	440,50	-0,320	0,749
TOTAL	62					
Área 2	31	31,94	990,00			
Área 3	43	41,51	1.785,00	494,00	-1,912	0,056
TOTAL	74					
Área 2	31	25,89	802,50			
Área 4	21	27,40	575,50	306,50	-0,358	0,721
TOTAL	52					
Área 2	31	29,05	900,50			
Área 5	25	27,82	695,50	370,50	-0,284	0,777
TOTAL	56					
Área 3	43	34,80	1.496,50			
Área 4	21	27,79	583,50	352,50	-1,434	0,151
TOTAL	64					
Área 3	43	39,26	1.688,00			
Área 5	25	26,32	658,00	333,00	-2,637	0,008
TOTAL	68					
Área 4	21	25,05	526,00			
Área 5	25	22,20	555,00	230,00	-0,725	0,469
TOTAL	46					

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Já a Tabela 31 apresenta os resultados do teste de comparabilidade de escores fatoriais para o construto vínculos organizacionais, tomando por referência a área atual dos respondentes. Conforme pode ser observado nesta tabela, não se identificam diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios apurados nem para o construto de primeira ordem comprometimento organizacional vinculado ao construto de segunda ordem vínculos organizacionais e nem para os construtos de primeira ordem vinculados ao construto de segunda ordem entrincheiramento organizacional, tendo em vista a ausência de significância estatística ao realizar o teste de Kruskal-Wallis, usando a estatística qui-quadrado. No entanto, identificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios apurados para o construto de primeira ordem consentimento organizacional vinculado ao construto de segunda

ordem vínculos organizacionais, tendo em vista a significância estatística ao realizar o teste de Kruskal-Wallis, usando a estatística qui-quadrado (significância < 0,050).

Tabela 31 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto vínculos organizacionais (por área atual)

Construto	Área Atual	Número de Observações	Escores Médios	Qui-quadrado	Significância
Comprometimento Organizacional	Área 1	37	79,85	2,873	0,579
	Área 2	31	76,94		
	Área 3	43	78,01		
	Área 4	21	92,67		
	Área 5	25	70,52		
	TOTAL	157			
Consentimento Organizacional	Área 1	37	70,31	13,001	0,011
	Área 2	31	64,47		
	Área 3	43	88,38		
	Área 4	21	103,69		
	Área 5	25	73,00		
	TOTAL	157			
Entrincheiramento Organizacional – Ajustamentos à Posição Social	Área 1	37	81,43	3,010	0,556
	Área 2	31	75,08		
	Área 3	43	79,72		
	Área 4	21	90,93		
	Área 5	25	69,00		
	TOTAL	157			
Entrincheiramento Organizacional – Limitação de Alternativas	Área 1	37	86,80	2,798	0,592
	Área 2	31	76,56		
	Área 3	43	73,57		
	Área 4	21	86,74		
	Área 5	25	73,32		
	TOTAL	157			
Entrincheiramento Organizacional – Arranjos Burocráticos Impessoais	Área 1	37	79,85	0,089	0,999
	Área 2	31	78,10		
	Área 3	43	79,50		
	Área 4	21	80,12		
	Área 5	25	77,06		
	TOTAL	157			

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

Por fim, a Tabela 32 apresenta os resultados do teste de comparabilidade de escores fatoriais para o construto consentimento organizacional, comparando as áreas duas a duas através do teste U de Mann-Whitney. Conforme pode ser observado nesta tabela, identificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os escores médios apurados para o construto consentimento organizacional ao comparar Área 1 x Área 4, Área 2 x Área 3, Área 2 x Área 4 e Área 4 x Área 5, tendo em vista a significância estatística ao realizar o teste Z (significância < 0,050), sugerindo que os funcionários da Área 4 apresentam maior nível de consentimento

organizacional que os funcionários das Áreas 1, 2 e 4 e que os funcionários da Área 3 apresentam maior nível de consentimento organizacional que os funcionários da Área 2.

Tabela 32 — Teste de comparabilidade de escores fatoriais – Construto consentimento organizacional (por área atual)

Área Atual	Número de Observações	Escore Médios	Soma de Escores	Mann-Whitney U	Z	Significância
Área 1	37	35,39	1.309,50			
Área 2	31	33,44	1.036,50	540,50	-0,407	0,684
TOTAL	68					
Área 1	37	35,65	1.319,00			
Área 3	43	44,67	1.921,00	616,00	-1,734	0,083
TOTAL	80					
Área 1	37	25,39	939,50			
Área 4	21	36,74	771,50	236,50	-2,463	0,014
TOTAL	58					
Área 1	37	30,88	1.142,50			
Área 5	25	32,42	810,50	439,50	-0,330	0,741
TOTAL	62					
Área 2	31	30,66	950,50			
Área 3	43	42,43	1.824,50	454,50	-2,326	0,020
TOTAL	74					
Área 2	31	21,29	660,00			
Área 4	21	34,19	718,00	164,00	-3,016	0,003
TOTAL	52					
Área 2	31	27,08	839,50			
Área 5	25	30,26	756,50	343,50	-0,726	0,468
TOTAL	56					
Área 3	43	30,24	1.300,50			
Área 4	21	37,12	779,50	354,50	-1,389	0,165
TOTAL	64					
Área 3	43	37,03	1.592,50			
Área 5	25	30,14	753,50	428,50	-1,389	0,165
TOTAL	68					
Área 4	21	28,64	601,50			
Área 5	25	19,18	479,50	154,50	-2,385	0,017
TOTAL	46					

Fonte: Dados da pesquisa (referência: Julho/2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar em que medida a liderança gerencial influencia os vínculos organizacionais em uma unidade de apoio de uma instituição financeira. Para isso, no capítulo intitulado “Referencial Teórico” apresentou-se o embasamento bibliográfico utilizado para desenvolver esta pesquisa, abrangendo os temas “liderança” e “vínculos organizacionais” (comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacionais).

Em razão dos objetivos estabelecidos nesta pesquisa, realizou-se um estudo de caso/pesquisa de campo, de caráter descritivo, com abordagem quantitativa. A população da pesquisa é o quadro funcional de uma unidade de apoio de uma instituição financeira localizada em Belo Horizonte (MG) e a amostra da pesquisa foi selecionada aleatoriamente, garantindo que a amostra seria representativa da população – amostragem aleatória (CRESWELL, 2010).

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário composto de três seções: a primeira, Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG (MELO, 2014); a segunda, Medida de Comprometimento Organizacional – MCO (BASTOS; AGUIAR, 2015), Escala de Consentimento Organizacional – ECO (SILVA; BASTOS, 2015) e Medida de Entincheiramento Organizacional – MEO (RODRIGUES; BASTOS, 2015); e, a terceira, dados demográficos e funcionais do sujeito participante da pesquisa. Os dados coletados, depois de tabulados, foram analisados por meio da estatística descritiva univariada e multivariada.

O primeiro objetivo específico estabelecido foi: caracterizar os estilos gerenciais das chefias, segundo a percepção dos subordinados, da unidade de apoio pesquisada. Os estilos gerenciais das chefias da unidade de apoio pesquisada caracterizam-se, segundo a percepção dos subordinados, como voltado à tarefa, voltado ao relacionamento e voltado à situação, não havendo predominância significativa de nenhum desses três estilos gerenciais. As médias fatoriais dos itens de cada fator da EAEG obtidas nesta pesquisa indicam que não há predominância significativa de nenhum desses três estilos gerenciais, embora a média do fator “relacionamento” seja levemente superior à média do fator “situação”, seguida da média do fator “tarefa”.

O segundo objetivo específico estabelecido foi: caracterizar os vínculos organizacionais dos funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada. Os vínculos organizacionais dos

funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada caracterizam-se como comprometimento, consentimento e entrincheiramento medianos, sendo a média do vínculo comprometimento superior à média do vínculo consentimento, e esta superior à média do vínculo entrincheiramento.

O terceiro objetivo específico estabelecido foi: verificar em que medida os estilos gerenciais das chefias influenciam os vínculos organizacionais dos funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada. O efeito estimado do construto liderança gerencial no construto vínculos organizacionais não se mostra estatisticamente significativo, sugerindo que os estilos gerenciais das chefias não influenciam significativamente os vínculos organizacionais dos funcionários que atuam na unidade de apoio pesquisada. Apesar disso, foram obtidas conclusões adicionais a partir das análises comparativas dos construtos integrantes do modelo estrutural da pesquisa, tomando por referência o cargo atual e a área atual dos respondentes.

Os resultados da análise comparativa por cargo atual dos respondentes sugerem que os Assistentes apresentam maior nível de comprometimento organizacional que os Escriturários e que os Analistas apresentam menor nível de consentimento organizacional que os Assistentes e Escriturários. Já os resultados da análise comparativa por área atual dos respondentes sugerem que: (a) os funcionários da Área 3 apresentam maior percepção do estilo gerencial voltado à situação – em relação à chefia imediata – que os funcionários das Áreas 1 e 5; (b) os funcionários da Área 4 apresentam maior nível de consentimento organizacional que os funcionários das Áreas 1, 2 e 4; (c) os funcionários da Área 3 apresentam maior nível de consentimento organizacional que os funcionários da Área 2.

Esta pesquisa possui algumas limitações, mas também apresenta contribuições para os âmbitos acadêmico e organizacional. Dentre as limitações, é possível indicar a restrição da amostra a uma das unidades integrantes da organização em que o estudo foi realizado. Ou seja, a amostra considerada neste estudo não abrange as unidades de níveis estratégico e tático e nem as unidades de nível operacional classificadas como unidades de negócios (em geral, agências bancárias) e unidades de negócios especializados (unidades ligadas a atividades de cobrança e recuperação de créditos). Portanto, fazem-se necessárias novas pesquisas sobre liderança gerencial e vínculos organizacionais com funcionários de outras unidades organizacionais dessa instituição financeira.

Outra limitação deste estudo é a utilização apenas da abordagem quantitativa. De acordo com Creswell (2010), a pesquisa de métodos mistos, empregando a combinação de abordagens quantitativas e qualitativas, proporciona uma maior compreensão dos problemas de pesquisa. Sendo assim, recomenda-se a realização de novas pesquisas sobre liderança gerencial e vínculos organizacionais nessa instituição financeira combinando abordagens quantitativas e qualitativas.

Em relação às contribuições para o âmbito acadêmico, esta pesquisa colabora para gerar conhecimento sobre os temas abordados, contribuindo para a pesquisa acadêmica e a literatura da área de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. Além disso, esta pesquisa serve de estímulo para realizar novos estudos sobre liderança gerencial e vínculos organizacionais com trabalhadores de outras categorias e em outras organizações.

Quanto às contribuições para o âmbito organizacional, esta pesquisa fornece dados para auxiliar a avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas relacionadas a liderança gerencial e vínculos organizacionais adotadas nessa instituição financeira. Ademais, esta pesquisa pode contribuir para a elaboração e implementação de novas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas nessa instituição financeira, considerando as potencialidades da liderança gerencial e os benefícios decorrentes da gestão efetiva dos vínculos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ: Multifactor Questionnaire**: third edition manual and sampler set. 1. ed. Redwood City: Mind Garden, 2000.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília.
- BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 78-91.
- BASTOS, A. V. B.; MAIA, L. G.; RODRIGUES, A. C. A.; MACAMBIRA, M. O.; BORGES-ANDRADE, J. E. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. 1. ed. São Paulo: Artmed, 2008. p. 49-95.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BRANT, P. S. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho**. 2012. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, Belo Horizonte.
- BURAWOY, M. Between the labor process and the state: the changing face of factory regimes under advanced capitalism. **American Sociological Review**, v. 48, n. 5, p. 587-605, 1983.
- BURNS, J. M. **Leadership**. 1. ed. New York: Harper and Row, 1978.
- CAPPELLARI, N.; STEFANO, S. R.; RAIFUR, L.; GONÇALVES, D. M. A liderança e a gestão estratégica de pessoas nas instituições financeiras. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí – REAVI**, v. 4, n. 6, p. 14-27, 2016.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, n. 4, p. 301-320, 1995.
- CELANI-CHNEE, P. C. Trabalho e mudanças na organização. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 3, n. 7, p. 3-14, 2000.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. **Charismatic leadership in organizations**. 1. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

- DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.
- DIENESCH, R. M.; LIDEN, R. C. Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 618-624, 1986.
- DRUMMOND, V. S. **Confiança e gestão organizacional: os desafios da liderança nos tempos atuais**. 2004. 340 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- EDVINSSON, L.; CAMP, J. Intelligent remuneration in the knowledge economy for growth of intellectual capital. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 9, n. 2, p. 112-122, 2005.
- EDWARDS, R. **Contested terrain**. 1. ed. New York: Basic Books, 1979.
- ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. 1. ed. New York: Free Press, 1975.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. **Relatório anual 2017: 50 anos pelo desenvolvimento do Brasil**. São Paulo, 2018. 79 p.
- FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FONSECA, A. M.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GRINT, K. **A history of leadership**. 1. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 1. ed. São Paulo: EPU, 1986.
- JORGE DIAS, M. A. M.; GUIMARÃES E BORGES, R. S. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.
- KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, v. 33, n. 4, p. 499-517, 1968.
- KIESLER, C. A.; KIESLER, S. B. **Conformismo**. 1. ed. São Paulo: Blucher, 1973.

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, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, G. M.; MEDEIROS, C. A. F.; FRANÇA, A. G. C.; RIBEIRO, M. F. G. Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. **Revista ADM.MADE**, v. 11, n. 2, p. 99-125, 2007.

MELO, E. A. A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MELO, E. A. A. Liderança gerencial. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 217-229.

MELLO, P. C. História dos bancos no mundo e no Brasil. In: FARO, C. (Org.). **Administração bancária: uma visão aplicada**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014. p. 15-55.

MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. 2009. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Departamento de Psicologia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal da Bahia, Salvador.

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.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. 1. ed. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. **Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrenchamento e consentimento**. 1. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. spe, p. 61-78, 2004.

PORTER, L. W.; SMITH, F. J. The etiology of organizational commitment. **Unpublished paper**, University of California, 1970.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Climas organizacionais autenticizantes fomentando o comportamento organizacional: um estudo luso-brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do *SmartPLS*. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, A. C. A. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. 2011. 197 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 107-120.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Eds.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. p. 161-178.

ROMAN, S.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 5-19, 2012.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: SHAW, B. M.; SALANCIK, G. R. (Orgs.). **New directions in organizational behavior**. 1. ed. Chicago: St. Clair Press, 1977. p. 1-54.

SALIM, J. J. Sobre pessoas e organizações. In: FARO, C. (Org.). **Administração bancária: uma visão aplicada**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014. p. 229-263.

SILVA, E. E. C. **Consentimento ou comprometimento?** Delimitação conceitual e empírica dos vínculos do indivíduo com a organização. 2013. 178 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A Escala de Consentimento Organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7-22, 2010.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. Consentimento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 92-106.

SWAILES, S. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. **International Journal of Management Review**, v. 4, n. 2, p. 155-178, 2002.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 1. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

APÊNDICE A — Questionário

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) funcionário(a),

Convidamo-lo(la) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “Liderança gerencial e vínculos organizacionais: um estudo em uma unidade de apoio de uma instituição financeira”, vinculada ao curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Esta é uma pesquisa acadêmica que busca compreender em que medida a liderança gerencial influencia os vínculos organizacionais em uma unidade de apoio de uma instituição financeira. Havendo lido e compreendido este documento, bem como esclarecido eventuais dúvidas, o presente Termo de Consentimento deverá ser assinado, caso concorde em participar da pesquisa – pesquisa autorizada pela área gestora do assunto.

A participação se dará através do preenchimento completo do questionário a seguir, composto de três seções: a primeira, referente a liderança gerencial; a segunda, referente a vínculos organizacionais; e a terceira, relacionada a dados demográficos e funcionais. O anonimato e o sigilo das informações são garantidos e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins científicos.

O(a) participante poderá desistir do voluntariado e retirar seu consentimento, a qualquer momento, o que não trará nenhuma consequência em sua relação com os pesquisadores ou com a instituição.

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho
Orientador

Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira
Coorientador

Jéssica Moreira de Paula
Mestranda em Administração – CEPEAD (UFMG)
Telefones: (31) 3205-6518 / 9814-5555 – E-mail: jessica.mpaula@yahoo.com.br

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO COMO SUJEITO DA PESQUISA

Autorizo o registro das informações fornecidas por mim, através de questionário, para serem utilizadas integralmente ou em partes, sem restrições de prazos ou citações. Seu controle e guarda ficará em poder de Jéssica Moreira de Paula, Mestranda em Administração – CEPEAD (UFMG), com o objetivo de realizar a pesquisa intitulada “Liderança gerencial e vínculos organizacionais: um estudo em uma unidade de apoio de uma instituição financeira”. Foi-me garantido que posso me retirar da pesquisa a qualquer momento, invalidando, por conseguinte, meu consentimento e sem que isso leve a qualquer penalidade.

Declaro ainda que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento.

Assinatura do(a) respondente: _____

SEÇÃO I – Liderança Gerencial

Você encontrará, a seguir, uma série de itens que descrevem comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.

Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

Nº	Itens	1	2	3	4	5
		Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					

Nº	Itens	1	2	3	4	5
		Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					

SEÇÃO II – Vínculos Organizacionais

Você encontrará, a seguir, uma série de frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você discorda ou concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 6, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

Nº	Itens	1	2	3	4	5	6
		Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.						
2	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.						
3	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.						
4	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.						
5	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.						
6	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.						
7	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.						

Nº	Itens	1	2	3	4	5	6
		Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
8	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.						
9	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.						
10	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.						
11	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.						
12	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.						
13	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.						
14	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.						
15	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.						
16	Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.						
17	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.						
18	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.						
19	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.						
20	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.						
21	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.						
22	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.						

Nº	Itens	1	2	3	4	5	6
		Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
23	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.						
24	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.						
25	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.						
26	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.						
27	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.						
28	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.						
29	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição etc.).						
30	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.						
31	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.						
32	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.						
33	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.						
34	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.						

SEÇÃO III – Dados Demográficos e Funcionais do(a) Participante

1 - Sexo: Feminino Masculino

2 - Idade: Até 25 anos De 26 a 30 anos De 31 a 35 anos De 36 a 40 anos De 41 a 45 anos De 46 a 50 anos
 De 51 a 55 anos De 56 a 60 anos Mais de 60 anos

3 - Estado civil: Solteiro(a) Casado(a) Desquitado(a)/Divorciado(a)/Separado(a) Viúvo(a)
 União estável Outro: _____

4 - Escolaridade: Ensino médio completo Ensino superior incompleto Ensino superior completo
 Pós-graduação incompleta Pós-graduação completa

5 - Área atual*: Administração de Contratos de Serviços e Bens Administração de Contratos Estratégicos
 Administração de Contratos de Engenharia Pagadoria
 Processos Administrativos e Monitoria

*Observação: cada uma das cinco áreas que integram a unidade de apoio pesquisada será representada ao longo da análise de dados pelos termos “Área 1”, “Área 2”, “Área 3”, “Área 4” e “Área 5”.

6 - Cargo atual: Gerente de setor Gerente de grupo Analista Assistente Escriturário

7 - Tempo de serviço no cargo atual (no prefixo atual): Até 6 meses De 6 meses a 1 ano De 1 a 5 anos De 6 a 10 anos
 De 11 a 15 anos De 16 a 20 anos Mais de 20 anos

8 - Tempo de serviço na organização: Até 6 meses De 6 meses a 1 ano De 1 a 5 anos De 6 a 10 anos
 De 11 a 15 anos De 16 a 20 anos Mais de 20 anos

APÊNDICE B — Solicitação de informações para trabalho acadêmico de dissertação

Prezados,

Conforme orientações da IN XXX, relativas a informações para trabalhos acadêmicos, solicito autorização para realizar a pesquisa científica intitulada “Liderança gerencial e vínculos organizacionais: um estudo em uma unidade de apoio de uma instituição financeira” – trabalho de dissertação.

A coleta de dados consiste na aplicação de um questionário padronizado àqueles funcionários da unidade de apoio que concordarem em participar voluntariamente da pesquisa. Esse questionário (em anexo) é composto, além do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de outras três seções: a primeira, refere-se à Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG (MELO, 2014), para avaliar os estilos gerenciais das chefias de grupo, setor e área; a segunda, referente à Medida de Comprometimento Organizacional – MCO (BASTOS; AGUIAR, 2015), à Escala de Consentimento Organizacional – ECO (SILVA; BASTOS, 2015) e à Medida de Entrincheiramento Organizacional – MEO (RODRIGUES; BASTOS, 2015), para avaliar os vínculos organizacionais das áreas; por fim, a terceira, relacionada a dados demográficos e funcionais dos sujeitos participantes da pesquisa.

Ressalto que a pesquisa é apoiada pelo gerente geral da unidade de apoio onde se pretende realizar a coleta de dados, Xxxxxx Xxxxxxx Xxxxxxxx Xxxxxxx, que nos lê em cópia.

Em anexo, segue a documentação especificada na IN XXX para embasar esta solicitação de informações para trabalho acadêmico de dissertação.

Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Jéssica Moreira