

# Papel dos Estilos de Liderança nos Vínculos do Trabalhador com a Organização: uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas

## *Role of Leadership Styles in the Worker's Organizational Ties: analysis in public and private hospital institutions*

### **Andressa Schaurich dos Santos**

Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA)  
email: [dessaschaurich@gmail.com](mailto:dessaschaurich@gmail.com)

### **Vânia Medianeira Flores Costa**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
email: [vania.costa@ufsm.br](mailto:vania.costa@ufsm.br)

### **Gean Carlos Tomazzoni**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
email: [gean.tomazzoni@ufrgs.br](mailto:gean.tomazzoni@ufrgs.br)

### **Laércio André Gassen Balsan**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
email: [laercio balsan@yahoo.com.br](mailto:laercio balsan@yahoo.com.br)

## ■ RESUMO

Este trabalho analisa a relação entre os vínculos dos trabalhadores com a organização e os estilos de liderança dos gestores nas equipes de enfermagem de hospitais públicos e privados. Para alcançar o objetivo traçado, realizou-se um estudo de caso, de natureza descritiva, no qual participaram duas instituições hospitalares, uma pertencente ao setor público e a outra ao privado. Os resultados apontaram que os vínculos de comprometimento e consentimento organizacionais se relacionam mais fortemente com o estilo de liderança transformacional, ao passo que o entrenchment organizacional se correlaciona apenas com a ausência de liderança. Desse modo, é possível afirmar que os vínculos que os trabalhadores desenvolvem com suas organizações estão relacionados aos estilos de liderança dos seus gestores, ou a ausência destes.

**Palavras-Chave:** Comprometimento. Entrenchment. Consentimento. Estilos de Liderança. Enfermagem.

## ■ ABSTRACT

This paper analyzes the relationship between workers' ties to the organization and managers' leadership styles in the nursing teams of public and private hospitals. This study is characterized as a case study, of a descriptive nature, in which two hospital institutions participated, one belonging to the public sector and the other to the private sector. The results indicate that organizational commitment and commitment ties were more strongly related to the transformational leadership style, while organizational entrenchment correlated only with the absence of leadership. In this way, it is possible to affirm that the ties that the workers develop with their organizations are related to the management styles of their managers, or the absence of these.

**Key-words:** Commitment. Entrenchment. Consent. Leadership Styles. Nursing.

## 1 INTRODUÇÃO

A complexidade e a estrutura das organizações modernas requisitam estilos de liderança ajustados à dinamicidade do contexto do ambiente onde a relação líder-subordinado se desenvolve (MOSCON, 2013; SILVA; FILIPPIM, SANT'ANNA, 2020) considerando a influência do papel do gestor, enquanto mediador da relação trabalhador-organização, nos resultados individuais e organizacionais. Ainda que as pesquisas sobre o fenômeno da liderança possam representar um assunto bastante discutido e motivador para estudos, existem diversas carências no seu delineamento conceitual e na análise dos antecedentes, correlatos e consequentes organizacionais (SANTOS; MOSCON, 2014; TAVARES et al., 2018; RENGEL; ENSSLIN, 2020).

Nesse sentido, Sobral, Furtado e Islam (2019) identificaram que as (in)consistências de comportamentos de liderança influenciam o desenvolvimento de determinados tipos de atitudes, comportamentos e intenções dos trabalhadores no ambiente laboral. Mansur, Sobral e Islam (2020), encontraram associações entre os estilos de liderança e os comportamentos de cidadania organizacional. Godoy e Mendonça (2020) concluíram que o estilo de liderança do gestor impacta na percepção do trabalhador sobre sua carreira e sua realização profissional, além de estimular a procura por novos desafios e a utilização plena de seus conhecimentos e suas habilidades.

Embora estudos mostrem que os estilos de liderança afetam os resultados organizacionais, Sobral, Furtado e Islam (2019) sustentam que geralmente o fazem por meio de caminhos indiretos e contingentes que podem obscurecer os impactos diretos. Assim, o estilo de liderança do gestor pode representar um fator com poder determinante no estabelecimento de padrões de vinculação do trabalhador com a organização, apontados no domínio do campo do comportamento organizacional como importantes preditores dos comportamentos desejáveis e positivos do trabalhador (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; BALSAN et al., 2016; BALSAN et al. 2020), sendo também importantes determinantes do desempenho do indivíduo no trabalho (GAO-URHAHN; BIE-MANN; JAROS, 2016; RODRIGUES; ALVARES, 2020; TOMAZZONI; COSTA, 2020).

Desde a década de 1960, o comprometimento representa uma construção central no campo de estudo do comportamento organizacional e tem sido destacado como mais relevante hoje do que nunca (WASTI et al., 2016). Apesar da natureza dinâmica das relações de trabalho, as organizações precisam de uma força de trabalho comprometida e a maioria das pessoas quer se comprometer com algo (KLEIN, 2016). Entretanto, as mudanças no contexto social e o desenvolvimento tecnológico exigiram do trabalhador a reformulação das suas relações com as organizações, transformando, assim, a compreensão acerca dos vínculos estabelecidos pelo indivíduo com a sua organização de trabalho (WASTI et al., 2016; BALSAN et al. 2019). O contexto de mudanças nas relações de trabalho exige novas abordagens teóricas que expliquem o estabelecimento dos vínculos do indivíduo com a organização. Desse modo, o avanço das lentes teóricas possibilitou a descoberta de outros tipos de vínculos de natureza distinta daquela do comprometimento, como o entrincheiramento e o consentimento organizacionais.

A introdução dos vínculos de entrincheiramento e consentimento organizacionais no campo do comportamento organizacional, realizada pelos trabalhos de Rodrigues e Bastos (2012) e Silva e Bastos (2010), sustenta que a noção de estar ou não comprometido é insuficiente para caracterizar a ligação do trabalhador com a organização. O desenvolvimento destes novos construtos inaugura uma nova agenda de pesquisa centrada na diferenciação dos vínculos organizacionais, considerando que ao longo da vida o indivíduo desenvolve diversos vínculos com pessoas, grupos e organizações (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; BALSAN et al., 2019; TOMAZZONI et al., 2020).

Rossenberget al. (2018) defendem a ampliação dos estudos sobre estes múltiplos vínculos que se configuraram e se relacionam em diferentes contextos organizacionais e de trabalho. Wasti et al. (2016) também sustenta a necessidade de estudos que objetivem analisar como diferentes vínculos se diferenciam entre seus antecedentes, consequentes e correlatos. Dentro deste escopo, pretende-se com a presente pesquisa avançar no campo da teoria e empiricamente ao analisar instituições hospitalares, atingindo organizações públicas e privadas. Assim, espera-se compreender como os diferentes vínculos

se constituem e se relacionam com os estilos de liderança dos gestores, considerando o contexto distinto de cada organização pesquisada.

Ademais, cada contexto de trabalho apresenta características específicas que irão impactar na forma como se desenvolvem os estilos de liderança, trazendo importantes contribuições para uma análise mais aprofundada dos significados desses fenômenos e seus impactos no comportamento do trabalhador, nas suas atividades laborais e, conseqüentemente, nos vínculos organizacionais. Nesse sentido, podem ser inseridas as instituições de saúde, mais especificamente, as organizações hospitalares.

No contexto hospitalar, a enfermagem é a responsável pela gerência de unidades, envolvendo processos de previsão, provisão, manutenção e controle de recursos materiais e humanos, juntamente com a gerência do cuidado, estabelecendo diagnóstico, planejamento, execução e avaliação da assistência, passando pela delegação das atividades, supervisão e orientação da equipe (GRECO, 2004). As instituições hospitalares apresentam uma caracterização organizacional e a enfermagem, inserida no contexto hospitalar, exige do profissional de enfermagem uma postura de líder crítico, reflexivo, criativo e confiante, em relação à tomada de decisão (LIMA et al., 2015). Além disso, segundo Sanematsu et al. (2020), o termo liderança tem ocupado destaque na academia em diferentes áreas, chamando a atenção de pesquisadores para a compreensão do contexto da enfermagem pela caracterização como um ambiente de trabalho altamente complexo e dinâmico (MACHADO et al., 2016).

Diante deste cenário, formulou-se o seguinte problema que motivou a realização desta pesquisa: Existe relação entre os vínculos dos trabalhadores com a organização e os estilos de liderança dos gestores na equipe de enfermagem de hospitais públicos e privados no Rio Grande do Sul? Com efeito, este artigo tem como objetivo analisar a relação entre os vínculos dos trabalhadores com a organização e os estilos de liderança dos gestores na equipe de enfermagem de hospitais públicos e privados no Rio Grande do Sul (RS).

## 2 VÍNCULOS DO TRABALHADOR COM A ORGANIZAÇÃO

Estudos acerca dos vínculos com a organização, e mais especificamente do comprometimento organizacional, têm despertado interesse e se multiplicado desde a metade do século XX, apresentando como característica marcante a grande variedade de definições e modelos. Diversas formas de comprometimento têm sido analisadas, considerando diferentes focos e bases ou abordagens teóricas, na tentativa de melhor explicar e compreender o desenvolvimento desse tipo de vínculo (BASTOS et al., 2011; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; BALSAN et al. 2016).

De acordo com Meyer e Allen (1991), as investigações em relação a esse construto têm promovido a sua evolução conceitual, mas, ao mesmo tempo, têm provocado muita controvérsia sobre sua natureza. Além disso, conforme destaca Rodrigues e Bastos (2012), ainda não existe entre os teóricos da área um consenso em relação à origem do seu estudo e, apesar desse vínculo possuir muitos significados, conceituá-lo continua sendo uma tarefa difícil, mesmo após décadas de investigação.

Embora não exista uma definição única para conceituar o vínculo organizacional, o comprometimento organizacional é frequentemente definido como ligação, vínculo ou apego do indivíduo com a organização (MAIA; BASTOS; SOLINGER, 2016). Os diferentes conceitos apresentam como ponto em comum a visão apresentada por Meyer e Allen (1991), sendo um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, podendo advir de três bases: afetiva, instrumental e normativa. Em relação à conceituação dessas bases é possível perceber que as dimensões instrumental e normativa envolvem conteúdos que se opõem à dimensão afetiva, pois, ao passo que os trabalhadores que estabelecem um forte vínculo normativo permanecem na organização porque precisam dela, ou porque consideram correto e sentem-se moralmente obrigados, aqueles comprometidos afetivamente com a mesma permanecem porque assim desejam (RODRIGUES; BASTOS, 2012; SILVA; BASTOS, 2010; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

Sendo assim, apesar do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) ainda ser o mais difundido e aceito para explicar o comprometimento entre os

pesquisadores, não representa um consenso na área. Alguns autores defendem que esse conceito seja restringido à sua vertente mais ativa (SILVA; BASTOS, 2010; RODRIGUES; BASTOS 2012; BALSAN et al., 2019; TOMAZZONI; COSTA, 2020), ou seja, a base afetiva, ao sentimento de orgulho por pertencer, o envolvimento com objetivos e valores e o empenho em favor de algo, fazendo com que as duas outras vertentes fossem relacionadas a novos construtos. Dessa forma, emergem dois novos conceitos: entrincheiramento organizacional e consentimento organizacional.

O entrincheiramento começou a ser tratado mais frequentemente na literatura a partir do estabelecimento do vínculo entre os profissionais e sua carreira, por meio de pesquisas realizadas por Carson e Bedeian (1994). Esses autores utilizaram a mesma base teórica aplicada ao comprometimento instrumental para fundamentar o construto, com início nas ideias apresentadas nos trabalhos de Becker (1960). Esse questionamento sobre a possibilidade dos construtos de comprometimento instrumental e entrincheiramento serem integrados partiu de Blau (2001), que realizou um estudo buscando compreender a sobreposição destes construtos.

O estudo de Rodrigues e Bastos (2012) no Brasil procurou dar continuidade a essas questões, porém trazendo o foco de análise para a organização. Esses autores foram os primeiros a transportar o conceito de entrincheiramento na carreira para o âmbito organizacional, denominando-o entrincheiramento organizacional, validando uma escala para medir o construto, composta por três dimensões: ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos pessoais e limitação de alternativas.

Rodrigues e Bastos (2012) explicam que a dimensão ajustamentos à posição social ocorre em razão da necessidade de o indivíduo preservar as adequações que foram realizadas para adaptação à realidade organizacional que se encontra, tais como treinamentos, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, redes de relacionamentos, entre outros aspectos que contribuíram para o seu ajuste e reconhecimento na organização, e que seriam perdidos caso a deixasse. Já na dimensão arranjos burocráticos pessoais, o profissional teme perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos caso aconteça a saída da

organização, como por exemplo férias e feriados pagos, participação nos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, aposentadoria, entre outros. Por fim, a terceira e última dimensão, limitação de alternativas, o indivíduo não identifica outras oportunidades de emprego, seja por perceber restrições de mercado, seja por entender que seu perfil profissional não seria aceito por outras organizações, devido à idade, conhecimento, ou outros fatores que poderiam reduzir a empregabilidade percebida (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

De acordo com Pinho, Bastos e Rowe (2015), o entrincheiramento organizacional é a tendência do indivíduo em permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos e custos associados à sua saída, e a percepção de poucas alternativas percebidas no mercado de trabalho. No entendimento dos autores, a transposição desse conceito para o meio organizacional gera a interpretação de que o indivíduo entrincheirado busca na organização proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e evitação a outros tipos de perdas relacionadas à sua saída. Logo, o vínculo pode ser associado a uma necessidade, uma continuidade no emprego por acreditar que é preciso, e não um desejo (BALSAN et al. 2019).

Já o consentimento organizacional foi proposto em função das contradições observadas em relação à base normativa do comprometimento. Silva e Bastos (2010) introduziram a sua conceituação no meio organizacional e validaram um instrumento para mensurá-lo, se apoiando em reflexões teóricas dos campos da psicologia social e da sociologia. Os autores propuseram o construto como sendo bidimensional, no qual fazem parte as dimensões de obediência cega e aceitação íntima.

O termo consentimento, segundo Pinho, Bastos e Rowe (2015), significa dar aprovação a algo ou alguém, dar permissão, admitir, tolerar. Associado a este termo está a noção de obediência, que traz para a discussão a conceituação de submissão à vontade de alguém, sujeição e dependência, conformismo e aceitação íntima. Nesse sentido, Pinho, Bastos e Rowe (2015) descrevem o fenômeno como uma disposição para aceitar um estado de dependência e subserviência, sendo o subordinado aquele que depende e ocupa um lugar inferior, portanto está sob as ordens de outro.

Analisando essas descrições, percebe-se que o construíto está associado a uma postura passiva do indivíduo, no qual decisões são dependentes da influência da autoridade. Logo, aqueles que obedecem ou consentem o fazem de forma “cega”, “automática”, sem grandes questionamentos a respeito do que lhe é imposto, ou ainda em decorrência de aceitação íntima, baseada na crença dos valores e objetivos da organização.

A introdução dos vínculos de entrincheiramento e consentimento organizacionais no campo de estudos do comportamento organizacional desvela uma nova agenda de pesquisa centrada na diferenciação dos vínculos organizacionais, considerando que ao longo da vida o indivíduo desenvolve diversas relações com pessoas, grupos e organizações. Assim, espera-se que os vínculos estabelecidos pelo indivíduo com a organização se relacionem com os estilos de liderança dos gestores, bem como, essa relação possa ser mais intensa dependendo das combinações de padrões de vínculos que são desenvolvidos.

### 3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Quando se inicia um estudo sobre liderança percebe-se que muito se pesquisa sobre o assunto, porém, não existe um consenso quanto a sua definição, sendo difícil determinar com precisão o que é ‘ser líder’ e o que é ‘liderança’. Apesar de o termo possuir uma diversidade de conceitos, para Northouse (2004) quatro componentes podem ser identificados como fundamentais na compreensão do fenômeno: trata-se de um processo; que envolve uma influência; que ocorre em um contexto grupal; e, para o alcance de determinadas metas. O fato de se constituir em um processo, segundo Moscon (2013), implica em entender que não é uma característica que reside no líder e sim que afeta e é afetado pela relação que se estabelece com a equipe.

Para Calaça e Vizeu (2015), nos estudos chamados de gerencialistas – aqueles com orientação acadêmico-científica que visam aprimorar a prática de gestão das organizações – a liderança está fortemente vinculada à eficiência produtiva, tendo como pressuposto fundamental a capacidade de líderes e seus subordinados de atingirem os resultados organizacionais. Nesse cenário, se desenvolveu uma

abordagem que se propôs a reconciliar algumas controvérsias apresentadas por estudos anteriores, por meio de novas teorias de liderança. Entre essas novas teorias destacam-se, nesse estudo, as teorias da liderança transacional e transformacional, que surgiram pela primeira vez nas pesquisas de Burns (1978 *apud* VIZEU, 2011), com a proposta de integrar as diversas abordagens, os aspectos comportamentais e os traços de personalidade.

A proposta de Burns, além de ter sido a pioneira, foi considerada a de maior influência sobre os pesquisadores dessa abordagem, pois foi a partir desse estudo que outras importantes proposições se desenvolveram, com destaque para as de Bernard Bass (VIZEU, 2011). De acordo com Marquis e Huston (1999), Burns sustentou que há dois tipos de líderes: o tradicional, preocupado com as operações do dia-a-dia, chamado de transacional, e o comprometido, visionário e capaz de distribuir responsabilidades, chamado de transformacional. De acordo com Muniz Filho (2013), Bass e seus colaboradores identificaram em seu estudo oito dimensões de comportamento de liderança, que cobrem as variáveis da liderança transformacional (carisma ou influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada), transacional (recompensa contingente e gerência pela exceção), além da “vacância da liderança”, e da conhecida como *laissez-faire*, dando origem ao questionário *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que desde então se tornou referência nos estudos contemporâneos sobre esse tema.

Observando-se alguns estudos sobre a temática percebe-se que as duas lideranças, transacional e transformacional, aparecem relacionadas com o objetivo final de se chegar ao melhor desempenho do líder. Logo, conforme ressaltam Marquis e Huston (1999), embora o líder transformacional seja considerado o “ideal”, autores como Bass e seus colaboradores advertem que estes devem ser acompanhados de qualidades de líderes transacionais. Para esses, o líder transformacional irá fracassar sem as habilidades tradicionais presentes nos transacionais. Sendo assim, ambos os grupos de características precisam estar presentes no mesmo indivíduo, gerando, a partir disso, um desempenho para além das expectativas. Corroborando o exposto, Marmaya et al. (2011) complementam que a teoria da liderança transacional e transformacional,

neste caso, é vista como uma abordagem híbrida, não sendo abordagens opostas, uma vez que contribuem uma com a outra, e não as substituem.

Para Moscon (2013), dentre todos os efeitos positivos da liderança nas organizações, muita atenção tem sido dada à sua capacidade de facilitar para os colaboradores o estabelecimento de vínculos com a organização empregadora, promovendo a adesão destes aos valores estabelecidos e incentivando-os a se engajar em atividades além das normalmente desenvolvidas. No entendimento da autora, é esperado que percepções acerca dos estilos de liderança dos gestores sejam variáveis explicativas importante para os vínculos que o trabalhador estabelece com a organização, embora possa se supor que tal poder explicativo não ocorre do mesmo modo para os diferentes vínculos.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa do tipo estudo de caso, de natureza descritiva, com abordagem quantitativa, realizada em duas instituições hospitalares da cidade de Porto Alegre/RS, uma pertencente ao setor público e

a outra ao privado, denominadas hospital A e hospital B, respectivamente. A escolha por essas duas organizações ocorreu por serem hospitais de grande porte e de referência no atendimento médico-hospitalar de alta complexidade no Estado do Rio Grande do Sul. Cabe explicar que se classificam como hospitais de grande porte os que possuem capacidade de operação de 150 a 500 leitos. Já a alta complexidade é definida como o conjunto de procedimentos que, no contexto do SUS, envolve alta tecnologia e alto custo, objetivando propiciar à população acesso a serviços qualificados, integrando-os aos demais níveis de atenção à saúde - atenção básica e de média complexidade (BRASIL, 2007). O Quadro 1 contém algumas características relevantes dos hospitais participantes.

Para a realização da pesquisa, o estudo foi registrado no Sistema Nacional de Ética em Pesquisa sob Certificado de Apresentação para Apreciação Ética – CAAE nº. 34690314.7.0000.5346. Posteriormente, o projeto foi protocolado no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria. Posteriormente, o projeto foi encaminhado às duas organizações hospitalares participantes da pesquisa para avaliação dos seus respectivos comitês de ética. Somente após a autorização dos três comitês os pesquisadores iniciaram a coleta de dados.

**Quadro 1** Apresentação dos hospitais participantes do estudo

Hospital	Características	Infraestrutura
Hospital A Público	<p>§ Faz parte de um grupo, formado por mais três hospitais, que é referência no atendimento do SUS.</p> <p>§ É uma sociedade de capital fechado e empresa estatal dependente controlada pela União Federal vinculada ao Ministério da Saúde.</p> <p>§ Sua estrutura é reconhecida nacionalmente como a maior rede pública de hospitais do Sul do país, com atendimento 100% SUS.</p> <p>§ Foi fundado em 1959, sendo o maior Hospital do Grupo que leva o seu nome.</p> <p>§ Na capital gaúcha, responde por 23% dos atendimentos ambulatoriais de alta complexidade e realiza 26% dos partos;</p>	<p>§ Área: 51 mil m<sup>2</sup></p> <p>§ Total de colaboradores: 5.335</p> <p>§ Total de colaboradores na enfermagem (aproximado): 330 enfermeiros e 1580 técnicos e auxiliares de enfermagem</p> <p>§ Total de leitos: 822</p>
Hospital B Privado	<p>§ Faz parte de um sistema de saúde filantrópico que é composto por mais sete hospitais do Estado (sendo que desses, 60% dos atendimentos são via SUS).</p> <p>§ Foi inaugurado em 1º de junho de 1979 e é o maior Hospital do Sistema de saúde que leva o seu nome.</p> <p>§ Está entre as instituições de saúde que mais crescem em qualidade e quantidade de serviços disponibilizados à comunidade.</p> <p>§ É reconhecido publicamente pelo modelo de gestão inovador.</p> <p>§ É o único Hospital do sul do país com dupla certificação: pela Organização Nacional de Acreditação (ONA) - nível 3, máximo de excelência, e pela <i>Joint Commission International</i> (JCI), que certifica as instituições de saúde comprometidas com rigorosos padrões internacionais de segurança e assistência ao paciente.</p>	<p>§ Área: 55 mil m<sup>2</sup></p> <p>§ Total de colaboradores: 2.460</p> <p>§ Total de colaboradores na enfermagem (aproximado): 215 enfermeiros e 955 técnicos e auxiliares de enfermagem</p> <p>§ Total de leitos: 385</p>

Fonte: Elaboração própria.

A população deste estudo tem como característica comum constituir a equipe de enfermagem, sendo estes enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem. Para tanto, essa foi formada por dois grupos: um pertencente à instituição pública (hospital A) e outro a instituição privada (hospital B). A amostra, por sua vez, foi calculada por meio de uma fórmula

matemática para população finita, optando-se pela técnica de amostragem probabilística aleatória, considerando um erro amostral de 5% e um nível de 95% de confiança dos dados. Assim, a amostra necessária era constituída de 342 participantes, sendo que foram coletados 347 questionários válidos, conforme detalhado na Tabela 1.

**Tabela 1** População e amostra da pesquisa

População e amostra	Hospital A	Hospital B
Enfermeiros	330	215
Técnicos e auxiliares de enfermagem	1.580	955
Total de colaboradores hospitalais	1.910	1.170
População total	3.080	
Amostra calculada para pesquisa	342	
Retorno de respostas	190	157
	347	

Fonte: Elaboração própria.

Para a coleta de dados utilizou-se um protocolo de pesquisa (questionário) com 93 itens fechados, composto por cinco partes:

- **Parte I** perfil dos respondentes: para identificar o perfil demográfico e ocupacional dos participantes, mapeou-se informações acerca do gênero, idade, estado civil, nível de escolaridade, número de filhos, renda, tempo de atuação na carreira, tempo de atuação na organização e grau de responsabilidade pela manutenção financeira familiar.
- **Parte II** comprometimento organizacional: para mensurar este construto aplicou-se a escala proposta por Meyer e Allen (1991), adaptada e validada no contexto brasileiro por Bastos et al. (2011), composta por 23 itens que integram três bases: afetiva, normativa e instrumental.
- **Parte III** entrenchamento organizacional: para mensurar este construto aplicou-se a escala proposta por Rodrigues e Bastos (2012), composta por 22 itens que integram três dimensões: arranjos burocráticos impessoais, ajustamento à posição social e limitação de alternativas.

- **Parte IV** consentimento organizacional: para mensurar este construto aplicou-se a escala proposta por Silva e Bastos (2010), composta por 17 itens que integram duas dimensões: aceitação íntima e obediência cega.
- **Parte V** estilos de liderança: para mensurar os estilos de liderança dos gestores empregou-se a escala proposta por Bass e Avolio (1992 *apud* NORTHOUSE, 2004), adaptada ao contexto brasileiro (MOSCON, 2013), composta por 21 itens que integram três dimensões: transacional, transformacional e ausência de liderança.

A análise dos dados foi realizada quantitativa-mente com o auxílio dos *softwares Statistical Package for Social Sciences* versão 18 e *Statistical Analysis System* versão 9.1. Inicialmente, utilizou-se o indicador de consistência interna *alpha* de Cronbach, com objetivo de verificar a confiabilidade das medidas dos construtos teóricos utilizados no questionário. Os *alpha* de Cronbach, obtidos neste estudo, garantem a confiabilidade das escalas utilizadas com indicadores satisfatórios.

Posteriormente, realizaram-se análises de estatísticas descritivas de média e desvio-padrão. Para caracterizar como os vínculos com a organização se relacionam com os estilos de liderança realizou-se análise de correlação entre os construtos, por meio do coeficiente de correlação de Pearson, com o objetivo de revelar a força de associação entre as variáveis. Cabe ressaltar que nos testes realizados consideraram-se estatisticamente significantes as diferenças que representaram um  $p\text{-value} < 0,05$ .

Para tanto, a categorização dos dados levou em conta o cálculo da média das respostas dos indivíduos em relação à escala *likert* de 5 pontos utilizada no instrumento de pesquisa. De posse das médias de cada construto, as mesmas foram padronizadas entre 0% a 100%, sendo convenionados três agrupamentos distintos, quais sejam: alto, com média de 66,67% a 100%, médio, com média de 33,34% a 66,66% e baixo, com média de 0% a 33,33%.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISE

Em relação à caracterização geral da amostra, o perfil demográfico dos participantes da pesquisa é composto predominantemente por mulheres, técnicas ou auxiliares de enfermagem, casadas, com idade entre 26 e 35 anos, com um filho. Em termos ocupacionais observa-se a prevalência das profissionais atuando na instituição hospitalar pública, com segundo grau completo/técnico, tempo de profissão de 11 a 20 anos e tempo de atuação na organização de 1 a 5 anos, com renda de 1 a 3 salários mínimos, dividindo igualmente com outra pessoa a responsabilidade financeira da família.

Com a intenção de realizar uma comparação entre os níveis atingidos pelos vínculos com a organização, na Tabela 2, são apresentadas as médias de cada construto e dimensões, destacando-as de acordo com o contexto analisado por tipo de instituição.

**Tabela 2** Estatísticas descritivas comparativas acerca dos vínculos organizacionais

Construtos	Hospital público (A)		Hospital privado (B)	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
<b>Comprometimento</b>	59,09	10,68	55,00	11,72
Afetivo	65,82	12,80	64,55	14,63
Instrumental	59,07	15,24	47,59	15,00
Normativo	41,95	13,62	43,79	14,48
<b>Entrincheiramento</b>	53,72	10,06	45,79	10,36
Ajustamentos a posição social	49,88	13,89	47,57	13,15
Limitação de alternativas	39,35	12,92	35,74	11,34
Arranjos burocráticos impessoais	69,77	13,01	50,60	13,65
<b>Consentimento</b>	57,61	11,78	60,99	9,53
Obediência cega	55,97	14,15	58,72	11,99
Aceitação íntima	59,20	13,57	63,39	15,00

**Fonte:** Elaboração própria.

Conforme a análise de cada construto separadamente, de uma maneira geral, as médias encontradas, tanto para os vínculos quanto para as dimensões que os compõem, apresentam-se como de nível médio, ou seja, com média de 33,34% a 66,66%. Uma única exceção foi evidenciada na média da dimensão arranjos burocráticos impessoais do entrincheiramento

organizacional no hospital A (público), no qual foi verificado um nível alto (69,77%).

Com base nos resultados, acredita-se ser aceitável dizer que os pesquisados estão medianamente comprometidos com a organização, sendo que esse vínculo se destaca como uma ligação emocional e de envolvimento do indivíduo com a organização

(MAIA; BASTOS, 2016). Além disso, essa equipe está medianamente entrincheirada, no qual o vínculo se sobressai de uma forma calculativa, pois o profissional teme perder a segurança e os benefícios que a organização lhe oferece, permanecendo na mesma em função disso. E também está medianamente consentida, sendo que esse predomina por meio de uma concordância autêntica com as normas instituídas, havendo semelhança no que a organização pensa e no que o trabalhador acredita ser o correto a ser feito.

Estes resultados confirmam os achados de outros estudos (SILVA; BASTOS, 2010; RODRIGUES; BASTOS, 2012; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015) reforçando a noção de que os vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento não se excluem entre si. Assim, um indivíduo que apresenta noções de comprometimento pode também estar entrincheirado e/ou consentido e vice-versa.

Quando considerada a análise dos hospitais em separado, verificou-se a maior média para o hospital A no construto comprometimento organizacional e na dimensão afetiva. Sendo assim, o vínculo do trabalhador com a organização para o hospital público se dá pelo apego emocional dos colaboradores, caracterizando o envolvimento e a identificação com a organização (MEYER; ALLEN, 1991). Já para o hospital B, a média mais elevada foi verificada no construto de consentimento organizacional, tendo

destaque a dimensão aceitação íntima. Portanto, para o hospital privado o vínculo do trabalhador se deu mais por uma concordância com o que é definido pela organização, em decorrência de o mesmo se identificar com o estabelecido por ela (SILVA; BASTOS, 2010). A possibilidade de demissão, ou a não estabilidade do emprego na organização privada, pode ser um fator que explique tal resultado. Assim, com medo de perder o emprego, o trabalhador da organização privada apresenta uma tendência maior a obediência e aceitação das normas, regras e ordens superiores, em comparação com o trabalhador da organização pública.

Apesar do entrincheiramento organizacional não ter apresentado as maiores médias para os casos analisados, cabe ressaltar que este apresentou um alto valor para a dimensão arranjos burocráticos impessoais no hospital público, logo, para esta pesquisa, acredita-se ser possível afirmar que existe um desejo dos colaboradores de permanecer na organização, contudo esse pode ser guiado por uma necessidade, mais especificamente, em função da estabilidade e dos ganhos financeiros que seriam perdidos caso a deixasse (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Comparando os níveis atingidos pelos construtos de estilos de liderança, na Tabela 3 são apresentadas as médias obtidas, as quais se destacam por tipo de instituição.

**Tabela 3** Estatísticas descritivas comparativas acerca dos estilos de liderança

Construtos	Hospital público (A)		Hospital privado (B)	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Liderança transacional	64,96	12,46	67,69	12,07
Liderança transformacional	66,33	15,57	70,63	13,79
Ausência de liderança	43,88	15,24	48,56	17,02

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o observado na Tabela 3, a liderança transformacional é a que apresenta os maiores índices de avaliação, sendo no hospital A (público) classificada como de nível médio, mas muito próximo do alto (66,33%), enquanto que no hospital B é avaliada como nível alto (70,63%). Essas evidências demonstram que os enfermeiros e técnicos/auxilia-

res de enfermagem do hospital público avaliam suas chefias como medianamente transformacionais, ao passo que no hospital privado esses são avaliados como altamente transformacionais.

Em relação a essas verificações é importante ressaltar que, embora o estilo transformacional ter sido o que apresentou os maiores escores de média,

a liderança transacional também expôs valores muito próximos desta, sendo classificada como de nível médio no hospital público (64,96%) e alto no privado (67,69%). Já a ausência de liderança apresentou valores mais baixos, contribuindo com a avaliação favorável dos superiores em relação aos seus estilos.

A liderança transacional, no contexto de estudo, de uma maneira geral, manteve-se num nível médio. Logo, a equipe de enfermagem participante da pesquisa classificou seus superiores como medianamente transacionais, sendo que esse estilo se apresentou mais fortemente como uma troca formal entre líder e liderado, com o objetivo de satisfazer a necessidade de ambos. Ademais, o superior imediato nessas instituições atua mais como um líder quando existem problemas, ou seja, gerenciam pela exceção, além de o feedback aos liderados ocorrer apenas quando acontece o erro (SANTOS; MOSCON, 2014).

Já no que se refere à liderança transformacional é possível afirmar que essa se apresentou como sendo de nível alto. Portanto, as equipes de enfermagem dos hospitais pesquisados classificaram seus líderes como altamente transformacionais, sendo que esse estilo se sobressai em um modelo que desperta admiração, respeito e confiança dos liderados pelos superiores. Assim pode-se dizer que estes acreditam ter líderes em suas organizações, sejam esses transacionais ou transformacionais. Os resultados desta pesquisa corroboram o exposto na revisão de literatura quanto à liderança transacional e transformacional (BASS; AVOLIO, 1992), ou seja, esses estilos são possíveis de coexistirem, contribuindo um com o outro, portanto não são construtos opostos.

Para atingir o objetivo do estudo, na Tabela 4 apresenta-se os coeficientes de correlações entre os vínculos organizacionais e os estilos de liderança dos gestores.

O coeficiente de correlação de Pearson pode variar entre -1 e +1, passando por zero. Valores próximos a +1 são indicativos de pouca dispersão e uma correlação forte e positiva, enquanto que próximos de zero indicam muita dispersão e ausência de relação entre as variáveis, ou seja, não existe relacionamento linear. Já os próximos de -1 significam pouca dispersão e uma correlação forte e negativa. Assim, ao analisar os dados constantes na Tabela 4, observa-se que todas as correlações significativas entre as

variáveis da pesquisa foram associações positivas, o que indica haver alguma forma de relação direta entre estas.

Analisando a correlação entre os construtos de vínculos com a organização verifica-se uma maior associação entre comprometimento e entrenchamento (0,76 – intensidade alta), seguida do comprometimento e consentimento (0,55 – intensidade moderada) e por último consentimento e entrenchamento (0,39 – intensidade baixa).

Ao se considerar o comprometimento organizacional e suas bases, percebe-se uma alta correlação entre todas as dimensões (base afetiva – 0,81; instrumental – 0,79; e normativa – 0,76), o que reforça a estrutura dimensional do construto. Entretanto, esse vínculo também se relaciona de maneira forte com o construto de entrenchamento organizacional, sendo que a base que mais se destaca é a instrumental (instrumental e entrenchamento organizacional – 0,78), e de forma moderada com o consentimento organizacional, no qual o maior valor aparece para a base afetiva (afetiva e consentimento organizacional – 0,52), seguida da normativa (normativa e consentimento organizacional – 0,51).

Acerca do entrenchamento organizacional, verifica-se que este construto se correlacionou por uma intensidade alta com todas as suas bases (ajuste a posição social – 0,82; limitação de alternativas – 0,79; e arranjos burocráticos impessoais – 0,76), sendo a maior relação observada com a base ajustamentos à posição social e a menor com arranjos burocráticos impessoais. Ainda em relação à análise dos construtos dos vínculos organizacionais, o consentimento organizacional, apresentou uma relação com intensidade muito alta com a base obediência cega e alta com a aceitação íntima (obediência cega – 0,91; e aceitação íntima – 0,71).

Na análise da correlação entre os construtos de estilos de liderança verifica-se uma associação alta entre liderança transacional e transformacional (0,85 – intensidade alta). Já quanto a ausência de liderança, essa dimensão não se relacionou com os estilos, confirmando a sua característica de não-liderança.

Considerando a relação entre vínculos com a organização e estilos de liderança, o comprometimento organizacional se relaciona mais fortemente com a liderança transformacional (comprometimento

**Tabela 4** Matriz de correlação entre os vínculos organizacionais e os estilos de liderança

	COM	AFE	INS	NOR	ENT	APS	LIM	ABI	CON	OBD	ACT	TRS	TRF	AUS
COM	1,00													
AFE	0,81	1,00												
INS	0,79	0,33	1,00											
NOR	0,76	0,49	0,50	1,00										
ENT	0,76	0,42	0,78	0,61	1,00									
APS	0,72	0,53	0,54	0,70	0,82	1,00								
LIM	0,58	0,24	0,63	0,58	0,79	0,60	1,00							
ABI	0,50	0,22	0,68	0,20	0,76	0,37	0,37	1,00						
CON	0,55	0,52	0,31	0,51	0,39	0,50	0,34	0,11	1,00					
OBD	0,39	0,29	0,29	0,39	0,35	0,41	0,35	*	0,91	1,00				
ACT	0,59	0,68	0,22	0,48	0,31	0,43	0,18	0,11	0,71	0,04	1,00			
TRS	0,22	0,33	*	0,16	*	0,20	*	*	0,36	0,28	0,33	1,00		
TRF	0,25	0,33	*	0,18	*	0,23	*	*	0,43	0,34	0,38	0,85	1,00	
AUS	0,03	-0,05	*	0,10	0,10	0,17	0,15	*	*	0,11	*	*	0,09	1,00

Fonte: Elaboração própria.

**Legenda:** COM – comprometimento organizacional; AFE – comprometimento afetivo; INS – comprometimento instrumental; NOR – comprometimento normativo; ENT – entrincheiramento organizacional; APS – entrincheiramento ajustamentos à posição social; LIM – entrincheiramento limitação de alternativas; ABI – entrincheiramento arranjos burocráticos impessoais; CON – consentimento organizacional; OBD – consentimento obediência cega; ACT – consentimento aceitação íntima; TRS – liderança transacional; TRF – liderança transformacional; AUS – ausência de liderança.

**Nota:** \* Relação não significativa com *p-value* > 0,05.

organizacional e liderança transformacional – 0,25), sendo que a base do vínculo que mais se destacou foi a afetiva (afetiva e liderança transformacional – 0,33). O entrincheiramento organizacional se relacionou de forma significativa apenas com a ausência de liderança (entrincheiramento organizacional e ausência de liderança – 0,10), contudo essa relação deu-se em uma intensidade bastante baixa. E, por fim, o consentimento organizacional teve maior correlação com a liderança transformacional (consentimento organizacional e liderança transformacional – 0,43).

Portanto, quanto à relação dos vínculos com a organização e os estilos de liderança, verifica-se, para o contexto deste estudo, que o comprometimento organizacional se correlacionou mais intensamente com a liderança transformacional, à medida que o consentimento organizacional também se ligou mais fortemente com este estilo de liderança. Já o entrincheiramento organizacional relacionou-se significativamente com a ausência de liderança.

Ainda, a análise de correlação identificada entre o comprometimento organizacional e a liderança transacional revela que os trabalhadores se vinculam mais afetivamente à organização quando possuem um líder que desperta admiração e confiança, exercendo influência emocional e ganhando respeito de seus seguidores por meio de seus comportamentos. A partir da associação entre a liderança transformacional e o consentimento parece correto inferir que líderes que despertam admiração e confiança ganham respeito dos seus seguidores. Agindo como modelo os líderes fazem com que os liderados cumpram as normas a partir da similaridade entre as visões pessoais e organizacionais, conduzindo a uma identificação do trabalhador com as regras, procedimentos e valores que embasam as decisões dos gestores.

O líder é o representante da organização com o qual os colaboradores mantêm contato mais direto, portanto, possuem um papel importante que não pode ser desprezado. Quando o indivíduo comenta

que gosta de trabalhar em determinado local, esse sentimento de gostar pode ser reflexo de inúmeras características que esse lugar oferece, sendo que muitas vezes são os líderes que medeiam essas relações, como sugerem os resultados desta pesquisa. Logo, vincular-se a uma organização também significa se ligar a quem a representa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados, verifica-se que o objetivo de analisar a relação entre os vínculos dos trabalhadores com a organização e os estilos de liderança dos gestores nas equipes de enfermagem de hospitais públicos e privados, foi alcançado. Portanto, parece ser possível afirmar que os vínculos que os trabalhadores desenvolvem com suas organizações estão relacionados aos estilos de liderança dos seus gestores, ou a ausência destes.

Acredita-se que a presente pesquisa traz importantes contribuições para o meio científico e a área de comportamento organizacional, como forma de contribuir com o aumento de investigações acerca dos conceitos de entrincheiramento organizacional e consentimento organizacional, que vêm colaborando para o avanço do conhecimento sobre o comprometimento organizacional. Já sobre os estilos de liderança, a possibilidade de tratar os construtos transacional e transformacional como complementares. Além disso, outra ênfase está no fato de ser um estudo em organizações de saúde, públicas e privadas, e com a equipe de enfermagem que, além de fornecer subsídios para a gestão dessas, ajuda a compreender como se dá a relação entre vínculos e liderança nesses contextos de estudo e com essa categoria profissional específica.

Face aos resultados obtidos, bem como a carência de estudos no Brasil a respeito dos vínculos organizacionais e estilos de liderança, é proposta uma agenda de pesquisa de modo que sejam realizadas novas investigações sobre o tema em hospitais com realidades diferentes e ainda em outros tipos de organizações, com outras categorias profissionais, que permitam entender melhor e contribuam para o refinamento conceitual dos fenômenos. Além disso, recomenda-se procurar complementar os achados aqui encontrados com amostras mais representativas

da população brasileira que podem explicitar melhor as relações particulares, por meio de abordagens mais flexíveis, incluindo a análise qualitativa (entrevistas em profundidade, por exemplo). Utilização de uma abordagem longitudinal, a qual permitiria uma visão mais densa do tema em pauta. Ainda, destaca-se a possibilidade de outras variáveis que possam se relacionar com os vínculos organizacionais e estilos de liderança, como por exemplo, ações e práticas organizacionais de gestão de pessoas e valores culturais e individuais.

Além disso, esse estudo não pode deixar de apontar seus limites, tais como o fato deste abordar aspectos comportamentais, os quais possuem caráter subjetivo e complexo, e terem sido utilizadas escalas atitudinais para a sua verificação, não permitindo que se façam inferências relativas ao quanto tais atitudes se traduzem em comportamentos efetivos no dia-a-dia dos profissionais.

Ao finalizar, percebe-se que este campo de pesquisa se encontra ainda em construção, portanto há muitas lacunas a serem investigadas. Espera-se que este estudo tenha contribuído tanto para as organizações participantes e para gestão desta categoria de profissionais, bem como para o meio científico, colaborando com o avanço de pesquisas na área e conduzindo a novos direcionamentos relacionados aos temas abordados.

## ■ REFERÊNCIAS

- BALSAN, L. A. G.; KNEIPP, J. M.; TONIN, S.; COSTA, V. M. F. Os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização: Uma análise da produção científica brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 45, p. 25-37, 2016.
- BALSAN, L. A. G.; BASTOS, A. V. B.; BEURON, T. A.; COSTA, V. M. F. O Significado do Trabalho e a Vinculação Futura com a Organização Empregadora. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 55, p. 134-146, 2019.

- BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; LOPES, L. F. D.; SANTOS, A. S. D.; BALSAN, F. B. V.; BASTOS, A. V. B. Influence of Support Transfer of Training on the Organizational Commitment and Organizational Entrenchment Links. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 5, p. 1017-1031, 2020.
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; AGUIAR, C. V. N., MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Orgs.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.
- BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 279-298, 2001.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **Assistência de média e alta complexidade no SUS**. Brasília, 2007.
- CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015.
- CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, v. 44, n. 3, p. 237-262, 1994.
- GAO-URHAHN, X.; BIEMANN, T.; JAROS, S. J. How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 4, p. 515-536, 2016.
- GRECO, R. M. Ensinando a administração em enfermagem através da educação em saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 4, p. 504-507, 2004.
- GODOY, M. T. T.; MENDONÇA, H. Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da auto-determinação e da liderança transformacional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, Edição Especial, P. 742-756, 2020.
- KLEIN, H. J. Commitment in organizational contexts: introduction to the special issue. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 489-493, 2016.
- LIMA, M. P.; COSTA, V. M. F.; LOPES, L. F. D.; BALSAN, L. A. G.; SANTOS, A. S.; TOMAZZONI, G. C. Level of career commitment and career entrenchment of nurses from public and private hospitals. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 23, n. 6, p. 1033-1040, 2015.
- MACHADO, M. H.; WERMELINGER, M.; VIEIRA, M.; OLIVEIRA, E. DE; LEMOS, W.; AGUIAR, W.; LACERDA, W. DE F.; SANTOS, M. R. DOS; SOUZA, P. B. DE JR.; JUSTINO, E.; BARBOSA, C. Aspectos gerais da formação da enfermagem: o perfil da formação dos enfermeiros, técnicos e auxiliares. **Enfermagem em Foco**, v. 6, n. 4, p. 15-34, 2016.
- MAIA, L. G., BASTOS, A. V. B., SOLINGER, O. N. Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 4, p. 537-55, 2016.
- MANSUR, J.; SOBRAL, F.; ISLAM, G. Leading with moral courage: The interplay of guilt and courage on perceived ethical leadership and group organizational citizenship behaviors. **Business Ethics-A European Review**, v. 29, p. 587-601, 2020.
- MARMAYA, N. H.; HITAM, M.; TORSIMAN, N. M.; BALAKRISHNAN, B. KPD. Employees' perceptions of Malaysian managers' leadership styles and organizational commitment. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 5, p.1584-1588, 2011.

- MARQUIS, B. L.; HUSTON, C.J. **Administração e liderança na enfermagem: Teoria e aplicação**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- 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.
- MOSCON, D. C. B. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil, 2013.
- MUNIZ FILHO, S. M. S. **Os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional dos profissionais de tecnologia da informação**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil, 2013.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 659-680, 2015.
- RENGEL, R.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de Desempenho dos Estilos de Liderança: Análise da Literatura e Agenda de Pesquisa. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 57, p. 44-62, 2020.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Enrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.
- RODRIGUES, A. P. G.; ALVARES, K. P. Vínculos organizacionais: uma análise em relação ao desempenho. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 21, n. 1, p. 156-171, 2020.
- ROSSENBERG, Y. G. T. van; KLEIN, H. J.; ASPLUND, K.; BENTEIN, K.; BREITSOHL, H.; COHEN, A.; CROSS, D.; RODRIGUES, A. C. de A.; DUFLOT, V.; KILROY, S.; ALI, N.; RAPT, A.;RUHLE, S.; SOLINGER, O.; WART, J.; YALABIK, Z. Y. The future of workplace commitment: Key questions and directions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 27, n. 2, p. 153-167, 2018.
- SANEMATSU, L. S. A.; MIYAZAKI, F. R.; TOMÉ, A. S.; MARTINS, M. C. F. Ensino-Aprendizagem da Liderança para Enfermeiros: Um Estudo Multicaso de Instituições de Nível Superior. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 1, p. 2988-3013, 2020.
- SANTOS, M. D. M.; MOSCON, D. C. B. Modelos de liderança e percepções do trabalhador sobre a organização empregadora: Um estudo no TRT-BA. **Revista Foco**, v. 7, n. 1, p. 59-80, 2014.
- SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A escala de sentimento organizacional: Construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7-22, 2010.
- SILVA, T.; FILIPPIM, E. S.; SANT'ANNA, A. S. Liderança Relacional em Rede do Setor de Transportes Brasileiro. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 19, n. 3, p. 567-592, 2020.
- SOBRAL, F.; FURTADO, L.; ISLAM, G.. Humor as catalyst and neutralizer of leadership effectiveness. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 5, p. 313-326, 2019.
- TAVARES, G. M.; SOBRAL, F.; GOLDSZMIDT, R.; ARAÚJO, F. Opening the Implicit Leadership Theories? Black Box: An Experimental Approach with Conjoint Analysis. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 1-11, 2018.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F.; ANTONELLO, C. S.; RODRIGUES, M. B. The Organisational Ties in the Perception of the Management: Commitment, Entrenchment and Consent. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 245-258, 2020.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Antecedents and consequences of organizational commitment, entrenchment, and consent. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 268-283, 2020.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, 2011.

WASTI, S. A.; PETERSON, M. F.; BREITSOHL, H.; COHEN, A.; JØRGENSEN, F.; RODRIGUES, A. C. A.; WENG, Q.; XU, X. Location, location, location: Contextualizing workplace commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 1, p. 613-632, 2016.