

Comprometimento Organizacional, Liderança e Cultura Organizacional: Estudo em uma Organização Cearense

Organizational Commitment, Leadership and Organizational Culture: Study in an Organization from Ceará

Adauto de Vasconcelos Montenegro¹ 

Ana Paula Moreno Pinho² 

Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá¹ 

¹Universidade Federal do Ceará, Departamento de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Fortaleza/CE, Brasil.

²Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza/CE, Brasil.

Resumo

Objetivo: No atual estudo, a relação entre comprometimento organizacional, considerado como os laços psicológicos entre trabalhador e organização, e estilos de liderança foi investigada a partir da função da cultura organizacional nessa relação.

Método/abordagem: O estudo se constituiu como *survey*, de corte transversal, aplicado em uma organização em Fortaleza/CE, com uma amostra de 205 trabalhadores.

Contribuições: Foram atestadas as seguintes correlações positivas e significativas: liderança transformacional com os laços de comprometimento afetivo, futuro comum e comprometimento normativo; liderança transacional com o laço de comprometimento normativo; ausência de liderança com os laços de escassez de alternativas e ausência psicológica. A cultura organizacional tipo clã atuou como variável moderadora reduzindo os efeitos nas relações seguintes: liderança transformacional e comprometimento afetivo e entre liderança transformacional e futuro comum, o que sugere que aspectos como informalidade excessiva, poucos níveis hierárquicos e excesso de familiares em posições de liderança podem enfraquecer a relação entre liderança transformacional e os laços de comprometimento afetivo e futuro comum.

Originalidade/relevância: Foi desenvolvido, também, um modelo teórico-metodológico com todos os elementos pesquisados.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Liderança; Cultura Organizacional.

Abstract

Purpose: In the current study, the relationship between organizational commitment, considered as the psychological ties between worker and organization, and leadership styles was investigated based on the role of organizational culture in this relationship.

Method/approach: The study consisted of a cross-sectional survey, applied in an organization in Fortaleza/CE, with a sample of 205 workers.

Contributions: The following positive and significant correlations were attested: transformational leadership with the bonds of affective commitment, common future and normative commitment; transactional leadership with the normative commitment bond; absence of leadership with the ties of scarcity of alternatives and psychological absence. The clan-like organizational culture acted as a moderating variable reducing the effects on the following relationships: transformational leadership and affective commitment and between transformational leadership and common future, which suggests that aspects such as excessive informality, few hierarchical levels and former.

Originality/relevance: A theoretical-methodological model was also developed with all the researched elements.

Keywords: Organizational Commitment; Leadership; Organizational culture.

Introdução

Este estudo busca se debruçar sobre três construtos do campo das organizações e do trabalho: o comprometimento organizacional, a liderança e a cultura organizacional. O comprometimento organizacional é um dos vínculos mais pesquisados na literatura e pode ser definido como um link, de natureza psicológica, desenvolvido entre trabalhador e organização, pressupondo relação de expectativas mútuas (Meyer & Allen, 1991).

A liderança pode ser compreendida, de acordo com Northouse (2013, p. 5):

“[...] processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum”.

A cultura organizacional, por sua vez, pode ser definida como um conjunto de pressupostos construídos e adotados por um grupo com o objetivo de enfrentar problemas internos e externos relacionados à organização (Schein, 1986). Tais construtos, juntamente com o comprometimento, assumem fundamental importância no contexto organizacional. Estudos recentes abordam a relação entre o comprometimento organizacional e liderança (Ali & Kashif, 2020; Almondes, Teixeira, & Vieira, 2020; Silva, Nunes, & Andrade, 2019), enquanto outros abordam relações entre cultura organizacional e comprometimento (Ali & Kashif, 2020; Chang & Albuquerque, 2022; Cuenca Galarza & López Paredes, 2020; César &

Neves, 2020; Silva, Castro, Dos-Santos, & Neto, 2018). Pedraja-Rejas, Marchioni-Choque, Espinoza-Marchant e Muñoz-Fritis (2020), a partir de um levantamento que considerou estudos de revisão conceitual e estudos empíricos dos últimos anos, apontam que o exercício de lideranças ativas e a promoção de culturas organizacionais efetivas têm impacto no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Apesar de tais estudos, observa-se que são incipientes aqueles que utilizaram (Feitosa, 2008; Rios, 2011) o modelo de Rego (2003), para o estudo do comprometimento, articulando-o à liderança e à cultura organizacional. Além disso, parte significativa dos estudos disponíveis não articula os três construtos simultaneamente (comprometimento, liderança e cultura organizacional).

No que concerne às revisões de literatura recentes sobre o comprometimento organizacional, é possível apontar aquelas realizadas por Pinho, Furtado, Montenegro e Oliveira (2021), Pinho, Oliveira e Silva (2020) e Oliveira e Rowe (2018), as quais também sinalizam sugestões de agenda de pesquisa para o comprometimento, tais como a análise psicométrica de escalas que investigam o construto, a investigação das bases normativa e de continuação e estudos que explorem antecedentes e consequentes. Tais questões podem ser compreendidas como lacunas de pesquisa que motivaram a realização do presente estudo. Considerando esse breve cenário apresentado na literatura,

o objetivo principal do atual estudo consistiu em investigar a relação entre comprometimento organizacional, por meio do modelo de Rego (2003) que considera os laços psicológicos entre trabalhador e organização, e estilos de liderança, considerando a função da cultura organizacional nessa relação.

Foram utilizados três modelos teórico-metodológicos no estudo, os quais foram base para a investigação dos três construtos principais. Na investigação do comprometimento organizacional, foi utilizado o modelo de Rego (2003) com acréscimos de Feitosa (2008), o qual apresenta os seguintes laços psicológicos: comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas, expectativas pelo desempenho e ausência psicológica.

A escolha do modelo proposto por Rego (2003) é justificada mediante sua utilização anterior no contexto cearense por Feitosa (2008) e Rios (2011). A pesquisa de Feitosa (2008) confirmou a possibilidade de utilização do modelo de Rego (2003) no estudo acerca do comprometimento organizacional e possibilitou a introdução de uma sétima dimensão ("expectativas pelo desempenho ou ausência de compromisso"). Portanto, a escala utilizada no estudo mostrou-se adequada para o contexto brasileiro, a partir da realização da investigação em questão. Outro estudo que se configura como exemplo da utilização do modelo de Rego (2003) na realidade brasileira foi realizado por Rios (2011), o qual consistiu em uma

pesquisa acerca do comprometimento organizacional em uma empresa metalúrgica, em Fortaleza/CE, e atestou alto grau de comprometimento afetivo e de futuro comum na organização pesquisada. Nesse sentido, utilizou-se a escala proposta por Rego (2003), no presente estudo, buscando investigar sua adequação ao contexto de outra organização.

Na investigação dos estilos de liderança, foi utilizado o modelo de Bass (1999), que considera os seguintes estilos: liderança transformacional, liderança transacional e ausência de liderança. Para a análise da cultura organizacional, foi utilizado o modelo de Cameron e Quinn (2006; 2011), que propõe a identificação de quatro perfis culturais organizacionais: cultura clã, cultura inovativa, cultura racional e cultura hierárquica. A seguir, é apresentado o referencial teórico que embasou o estudo, organizado em três subseções.

Referencial Teórico

Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional trata-se de um construto largamente pesquisado (Cunha, Ribeiro, & Ribeiro, 2021) no contexto dos estudos sobre organizações e trabalho, tendo as pesquisas sobre o conceito sido iniciadas, aproximadamente, na década de 1970. O comprometimento organizacional pode ser entendido como o elo, ou link de natureza psicológica, significativo

entre trabalhador e organização. O modelo utilizado para investigar o comprometimento se constituía como um modelo unidimensional proposto por Mowday, Steers e Porter (1979), o qual conferia grande ênfase à dimensão afetiva do comprometimento. Posteriormente, Meyer e Allen (1991) propuseram o modelo tridimensional de comprometimento, o qual considera as seguintes bases: afetiva, normativa e de continuação. No contexto português, foi desenvolvido o modelo de Rego (2003), utilizado em pesquisas em outras realidades nacionais, a exemplo da brasileira (Feitosa, 2008; Rios, 2011).

Analisando o cenário contemporâneo de pesquisas sobre o comprometimento organizacional, registra-se que o construto, tradicionalmente, tem sido estudado pela ótica da “abordagem centrada em variáveis” (variable-centered approach), a qual considera, de forma individual, o efeito que cada base/dimensão do comprometimento tem sobre os resultados. De forma distinta, a “abordagem centrada na pessoa” (person-centered approach) considera interações entre as três bases/dimensões do comprometimento organizacional e os efeitos de tais interações nos resultados (Meyer & Parfyonova, 2010). Esta última abordagem tem sido utilizada nos estudos que abordam perfis de comprometimento organizacional, os quais podem ser entendidos como combinações das dimensões do comprometimento, compreendendo cada dimensão como min-

dset específico (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012). Tais estudos são realizados, prioritariamente, no cenário internacional (Kabins, Bergman, Berry, & Wilson, 2016; Meyer, Morin, & Vandenberghe, 2015; Meyer, Morin, & Wasti, 2018; Meyer et al., 2012; Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013). No Brasil, registram-se estudos de Pinho, Meyer, Espinoza, & Oliveira (2022), Barbosa (2019) e Montenegro, Pinho, & Tupinambá (2022) utilizando perfis de comprometimento organizacional.

A seguir, são detalhadas as três bases do comprometimento organizacional (modelo tridimensional do comprometimento), apontadas, por Meyer e Allen (1991) e largamente utilizadas em pesquisas nacionais e internacionais. Ressalta-se que tais bases/dimensões são diferenciadas por meio de sua natureza psicológica. O comprometimento afetivo, com origem nos estudos de Mowday et al. (1979), diz respeito ao envolvimento com a organização a partir de identificação com esta e com seus objetivos e valores. O trabalhador comprometido afetivamente deseja estar na organização, com sentimento de orgulho perante a identidade organizacional. Nesse sentido, o comprometimento de base afetiva não se aproxima da lealdade passiva, mas sim pressupõe, conforme apontam Pinho e Bastos (2014, p. 59), uma “relação ativa na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização”. Mowday et al. (1979) apontam as seguintes características relacionadas

à dimensão afetiva do comprometimento: “(a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) desejo de exercer esforço considerável em benefício da organização; (c) forte desejo de se manter membro da organização” (p. 226).

O comprometimento normativo, por sua vez, refere-se a uma sensação de dívida com a organização e uma avaliação da sua permanência na organização como um dever e um sentimento de obrigação, relacionando-se, assim, com as crenças e valores morais do trabalhador. A dimensão normativa envolve um conjunto de pressões que podem ser exercidas sobre o trabalhador, favorecendo o sentimento de dívida, obrigação ou dever moral. Tais pressões podem, também, ter relação com a cultura organizacional da instituição, sendo internalizadas no período de socialização organizacional e fortificadas ao longo da trajetória do trabalhador na organização. São destacados três aspectos relacionados à dimensão normativa do comprometimento: sacrifício por parte do trabalhador em favor da entidade organizacional; persistência em seus atos, sem necessariamente estar ligada a uma retribuição ou recompensa; e preocupação singular em relação à organização (Weiner & Vardi, 1990).

O comprometimento de continuação, instrumental ou calculativo pressupõe a consideração dos ganhos financeiros e da necessidade de permanecer na organização. Refere-se à “permuta econômica”, na qual o indivíduo avalia

as trocas realizadas entre ele e a organização, avaliando, assim, os custos, de natureza social, econômica ou psicológica, envolvidos na sua possível saída da organização. A dimensão de continuação considera a teoria dos *side-bets* ou trocas laterais (Becker, 1960), que trata de investimentos exercidos pelo trabalhador em prol da organização, assim como da avaliação, feita por parte do trabalhador, dos custos associados à sua possível saída da instituição. Há, portanto, uma avaliação da magnitude dos esforços realizados para permanecer ali. Essa dimensão também pode envolver a limitação de alternativas fora da organização, relacionada a diferentes fatores como situação do mercado de trabalho, formação acadêmica/profissional e nível de senioridade/experiência.

Rego (2003) contribuiu de maneira significativa para o estudo do comprometimento organizacional e suas bases, propondo um novo modelo. Partiu-se do modelo tridimensional e suas bases (afetiva, normativa e de continuação), entretanto foi acrescida a dimensão específica “ausência psicológica”, além de propor uma hexadimensionalidade do construto. Em vez de considerar apenas três dimensões do comprometimento, o autor apresenta seis laços psicológicos possíveis de se constituir entre trabalhador e organização: comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas e ausência psicológica. Feitosa (2008) acres-

centa o laço “expectativas pelo desempenho”, a partir dos procedimentos da análise semântica e fatorial e do interesse de investigação entre o desempenho no trabalho e os ganhos obtidos. Cada laço será descrito a seguir de maneira mais detalhada.

Para melhor compreensão, os seis laços psicológicos relacionados ao comprometimento organizacional (Rego, 2003) podem ser visualizados no Quadro 1.

Dimensões	O que pensa um jogador de futebol?	o que pensa um membro do casal?	O que pensa um membro organizacional?
Comprometimento afetivo	“Gosto muito deste clube. Mas, se me surgir melhor oferta!”	“Viverei com ele(a) enquanto este amor durar.”	“Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.”
Futuro comum	“Ficaria feliz se pudesse jogar o resto de minha carreira neste clube.”	“Quero viver com ele(a) o resto da vida”	“Ficaria muito satisfeito se fizesse o resto de minha carreira nesta organização.”
Comprometimento normativo	“Tenho o dever de ser leal a meu clube.”	“Irei me manter com ele(a) porque tenho o dever de lealdade.”	“Sinto que devo ser leal e permanecer nesta organização.”
Sacrifícios avultados	“Teria muitos custos/sacrifícios se fosse para outro clube.”	“Teria muitos cursos se o(a) abandonasse.”	“Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.”
Escassez de alternativas	“Não tenho grandes alternativas de colocação em outras equipes.”	“Não tenho alternativas. E, pensando bem, nem estou tão mal.”	“Sinto que tenho poucas alternativas se deixar minha organização.”
Ausência psicológica	“Daria tudo para mudar de clube.”	“Daria tudo para poder abandoná-lo(a).”	“Aceitaria qualquer emprego para deixar de trabalhar nesta organização.”

Figura 1. Laços psicológicos, segundo modelo de Rego (2003)

Fonte: Rego (2003, p. 29) – adaptado.

O comprometimento afetivo, conforme descrito anteriormente, pressupõe a ligação afetiva estabelecida entre trabalhador e organização. O futuro comum pressupõe o desejo de permanecer durante muito tempo na organização ou mesmo o desejo de construir uma carreira naquele ambiente organi-

zacional. O comprometimento normativo é encarado de maneira semelhante ao modelo de Meyer e Allen (1991): permanência na organização está relacionada a um dever ou a uma obrigação. Os sacrifícios avultados se referem às consequências significativas advindas de sua possível saída da organização, enquanto a escassez de alternativas diz

respeito à percepção de que não há muitas alternativas além da organização atual. A ausência psicológica, por sua vez, pode ser compreendida como um grau de vinculação quase nulo entre indivíduo e organização (Rego, 2003).

Liderança

A liderança é um construto largamente pesquisado na literatura. Considerando o contexto histórico de desenvolvimento de pesquisas, os estudos, anteriormente, focalizavam atributos daquele que exerce a liderança, focando, por exemplo, em características e habilidades específicas. Ao longo do tempo, outros estudos passaram a considerar, também, o contexto organizacional, cultural e social no fenômeno da liderança (Gomes & Cruz, 2007; Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2014). O construto é complexo e os conceitos podem sofrer alterações, conforme os modelos teórico-metodológicos utilizados.

Segundo Bass (1990, p. 19), liderança pode ser compreendida como:

“[...] interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve uma estruturação e reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros”.

Northouse (2013, p. 5) define liderança como “[...] processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum”.

A evolução e transformação, no âmbito dos estudos sobre liderança já

eram demonstradas por Van Seters e Field (1990), os quais destacaram os seguintes períodos de estudo sobre o tema: a Era da Personalidade e a Era do Comportamento. A Era da Personalidade focalizava atributos específicos do líder como traços ou características supostamente inatas. Críticas foram feitas à Era da Personalidade, especialmente sobre o possível caráter reducionista de compreensão do fenômeno. A Era do Comportamento, por outro lado, demandou esforços para a compreensão de comportamentos daqueles que ocupam posições de liderança. Entre os modelos teóricos de destaque na Era do Comportamento, é possível apontar aquele desenvolvido por Kurt Lewin e aquele desenvolvido por Blake e Mouton (1988). O primeiro desenvolveu uma categorização dos comportamentos dos líderes, dividindo-os entre comportamentos autoritários (decisões tomadas de forma autônoma, sem considerar outras visões) e comportamentos democráticos (consideração da opinião dos liderados) e o *laissez-faire* (estilo passivo de liderança). O segundo propôs dois eixos ortogonais, sendo um voltado para a preocupação com as pessoas e o outro eixo voltado para as questões de produção, resultando em cinco possíveis combinações de estilos de liderança.

No que diz respeito às abordagens utilizadas para o estudo da liderança, há aquelas focalizadas na situação/contexto, nos liderados e na relação. No que se refere às abordagens re-

lacionadas à situação/contexto, é possível citar o Modelo da Contingência, a Liderança Situacional e a Teoria Trilha-Meta (Zanelli et al., 2014). Há, ainda, no contexto de estudos sobre a liderança, as abordagens psicossociais e as abordagens psicodinâmicas, voltando-se às questões relacionadas à dimensão simbólica e imaginária, bem como à influência de processos inconscientes na liderança (Davel & Machado, 2001; Vries & Miller, 1990). Em suma, as teorias mais contemporâneas sobre a liderança buscam considerá-la como fenômeno complexo, no qual há a influência de fatores diversos relacionados a aspectos sociais, históricos, contingenciais e à cultura organizacional (Gomes & Cruz, 2007).

No que concerne aos estudos contemporâneos sobre liderança, estes dedicam-se a diferentes temas articulados ao construtos, tais como inovação, criatividade, sistemas de controle gerencial, presentismo e burnout (Figueiredo, Chimenti, Cavazotte, & Abelha, 2022; Giustina, Gasparetto, & Lunkes, 2020; Lourenço, Pérez-Nebra, Ferreira & Kohlsdorf, 2020; Godoy & Mendonça, 2020), alguns deles abordando liderança transformacional e liderança transacional (Júnior, Alves, Dandolini, & Souza, 2020; Godoy & Mendonça, 2020). Uma revisão de literatura sobre liderança organizacional evidenciou que os estilos de liderança estão entre os temas investigados, tendo como foco a liderança transformacional e transacional (Silva, Paschoalotto, & Endo, 2020).

O modelo teórico escolhido para este estudo foi aquele proposto por Bass (1999), que postula três tipologias de liderança: liderança transformacional, liderança transacional e ausência de liderança. Estudos anteriores têm utilizado o referido modelo. (Júnior, Alves, Dandolini, & Souza, 2020; Godoy & Mendonça, 2020; Moscon & Bastos, 2018; Maciel & Nascimento, 2013; Marques, Medeiros, França, & Ribeiro, 2007). A liderança transformacional possui quatro dimensões, a seguir descritas: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. A influência idealizada diz respeito à capacidade de o líder provocar entusiasmo em seus liderados e realizar conexão entre os objetivos organizacionais e valores específicos. A motivação inspiracional se relaciona à promoção de uma visão de futuro. A estimulação intelectual pressupõe o incentivo da postura de questionamento frente aos paradigmas e tradições existentes, promovendo atitude de inovação frente ao contexto e aos desafios organizacionais. A consideração individualizada pode ser compreendida como a atenção e consideração singular dada a cada liderado, considerando suas necessidades específicas de desenvolvimento. Bass (1995) faz uma mudança em seu modelo: é realizada uma separação entre liderança transacional e *laissez-faire*, este último passando a ser considerado como ausência de liderança, a qual pode ser compreendida como a total omissão do líder em exer-

cer seu papel. A liderança transformacional e a liderança transacional eram encaradas como mutuamente excludentes. Bass (1999) aponta que os dois estilos podem ser encarados como complementares e que os líderes podem apresentar estilo constituído de aspectos transformacionais e transacionais.

A liderança transacional apresenta quatro dimensões, a seguir explicadas: recompensa contingente, gestão por exceção (ativa), gestão por exceção (passiva) e laissez-faire. A recompensa contingente entende que a relação é caracterizada, principalmente, por trocas entre líder e liderados, sem haver uma atenção específica e singular às necessidades dos liderados, e sim uma atitude de recompensa e premiação destes em troca do apoio ao líder. Tais recompensas podem ser salário, promoções, bônus e possibilidades de ascensão profissional. Na gestão por exceção (ativa), o líder assume postura de monitoramento das ações dos liderados e de progressiva correção de situações executadas pelos mesmos. Na gestão por exceção (passiva), por sua vez, o monitoramento é reduzido e a intervenção do líder ocorre apenas em situações de caráter mais crítico, indicando que não houve acompanhamento prévio das atividades executadas pelos liderados. O laissez-faire, por outro lado, compreende a evitação de responsabilidades por parte do líder, se constituindo como uma postura omissa e passiva frente aos desafios e problemas do contexto organizacional.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de pressupostos construídos e adotados por um grupo com o objetivo de enfrentar problemas internos e externos relacionados à organização (Schein, 1986). Estudos, de caráter recente, têm articulado a cultura organizacional a diferentes construtos do campo organizacional e do trabalho, tais como qualidade de vida no trabalho, bem-estar pessoal, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho (Vargas Echeverría & Flores Galaz, 2020; Maranhão & Sá, 2019; Paz, Fernandes, Carneiro, & Melo, 2020); além disso, há outras pesquisas que buscam refletir sobre seus aspectos centrais e desafios teórico-metodológicos (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2019; Mena Méndez 2019).

Barale & Santos (2017) realizaram revisão sistemática da literatura sobre cultura organizacional e evidenciaram que há dispersão de temáticas e de questões, o que sugere necessidade de avaliar aspectos culturais organizacionais específicos antes da formulação de propostas de pesquisa ou de intervenção. Os autores também apontaram seis categorias analíticas relacionadas às temáticas da cultura organizacional, a partir de seu estudo, dentre elas: estudos de culturas organizacionais específicas e instrumentos de medida.

O modelo teórico-metodológico utilizado para o estudo da cultura organizacional, na presente investigação, foi o de Cameron e Quinn (2006; 2011). A

teoria que embasa esse modelo é a Teoria dos Valores Contrastantes. Inicialmente, foi desenvolvido o modelo denominado Competing Value Framework o qual também é conhecido como Tipologia Cultural de Quinn (Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & Mcgrath, 1985). A operacionalização do modelo resultou no instrumento denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), que mensura os seguintes tipos culturais: cultura de clã, cultura inovativa, cultura hierárquica e cultura racional. O modelo em questão se configura como uma alternativa em relação aos estudos de cunho qualitativo para o estudo da cultura organizacional. Cada tipo cultural apontado pelos autores define pressupostos, valores e padrões que caracterizam uma organização.

A cultura de clã pressupõe um estilo de organização de caráter mais flexível e com foco interno, sendo bastante similar ao tipo de organização familiar e caracterizando-se, também, pela informalidade, pelo envolvimento dos trabalhadores e por poucos níveis de hierarquia. Esse tipo cultural é caracterizado pela consideração de stakeholders como parceiros importantes da organização. Os líderes do tipo cultural clã estimulam práticas de trabalho em equipe e encorajam a lealdade por parte dos trabalhadores. A cultura inovativa apresenta características como flexibilidade e foco externo, entretanto apresenta características específicas: incentivo à inovação, criatividade e adaptação constantes. Na cultura inovativa,

não há uma estrutura hierárquica e funcional bem definida, e atitudes de pioneirismo e de empreendedorismo são altamente valorizadas e incentivadas pelos líderes.

A cultura hierárquica compreende uma organização estável e internamente focada. Tem como características a regularidade e o apego aos procedimentos bem definidos, apresentando aspectos como a previsibilidade e o controle. As lideranças assumem um papel de monitoramento e controle dos processos. Além disso, as decisões têm alto grau de centralização. Esse tipo cultural apresenta flexibilidade, porém tem foco interno, aspecto este distinto dos tipos clã e inovativa. Tem como características principais o foco em resultados, o rigor e a exigência. Nesse tipo cultural, a organização pode ser compreendida como um mercado próprio e, portanto, assume regras próprias do ambiente de mercado, como competitividade e definição de metas. Os líderes, no contexto desse tipo cultural, estão altamente voltados para o alcance de resultados e, consequentemente, do lucro.

Outros estudos (Vasconcelos et al., 2022; Escudero Durán, Japón Gualán, Orellana Moscoso, & Franco Pombo, 2022; Tarifa & Almeida, 2019; García-Solarte, Azuero Rodriguez, & Pérez Libreros, 2022; Oliveira Júnior & Andrade, 2022; Alsaqqa, 2020; Albino & Soares, 2022; Turpo-Gebera et al., 2021; Callefi & Santos, 2021; Vesga Rodríguez et al., 2020) utilizaram o modelo teórico-metodológico de Cameron e Quinn (2006; 2011) em pesquisas.

Hipóteses

Apoiando-se, inicialmente, em resultados apresentados por estudos anteriores que obtiveram evidências de relações entre os construtos investigados, como Marques et al. (2007), que realizaram pesquisa acerca da relação entre estilos de liderança e comprometimento organizacional junto a 236 trabalhadores em shopping centers no Brasil; Moscon e Bastos (2018), em pesquisa junto a trabalhadores de um tribunal; e Rios (2011), em pesquisa realizada em empresa metalúrgica de Fortaleza/CE, as hipóteses 1 (H1) e 2 (H2) pressupõem que existe relação positiva significativa entre o estilo de liderança transformacional e os laços psicológicos de comprometimento afetivo e futuro comum:

H1: O laço de comprometimento afetivo está relacionado, positiva e significativamente, à liderança transformacional.

H2: O laço de futuro comum está relacionado, positiva e significativamente, à liderança transformacional.

Marques et al. (2007), ao realizarem pesquisa junto a 236 trabalhadores de shopping centers no Brasil, encontraram correlação positiva e significativa do comprometimento normativo tanto com a liderança transformacional, quanto com a liderança transacional. Ali e Kashif (2020), ao realizarem pesquisa junto a trabalhadores de saúde do Paquistão, evidenciaram que a liderança ressonante previu o comprometimento normativo. Almondes, Teixeira e

Vieira (2020), em pesquisa junto a 413 trabalhadores brasileiros, evidenciaram relação entre liderança autêntica e as três dimensões do comprometimento (afetiva, normativa e de continuação). Rua e Pires (2019), em pesquisa junto a trabalhadores do serviço público, obtiveram em seus achados evidências de relações entre a liderança transformacional e as dimensões afetiva e normativa do comprometimento. Silva, Nunes e Andrade (2019), em estudo junto a 587 trabalhadores, evidenciaram relações positivas entre o comprometimento normativo e o estilo de liderança com foco na tarefa.

Considerando tais resultados, foram propostas as hipóteses 3 (H3) e 4 (H4):

H3: O laço de comprometimento normativo está relacionado, positiva e significativamente, à liderança transformacional;

H4: O laço de comprometimento normativo está relacionado, positiva e significativamente, à liderança transacional.

O laço de expectativas pelo desempenho ou ausência de compromisso, acrescido por Feitosa (2008) ao modelo de Rego (2003), apresenta uma dimensão transacional, de maneira semelhante às características do estilo de liderança transacional, no qual as relações entre líder e liderado são estabelecidas em um processo de trocas e ganhos. Nesse sentido, a hipótese 5 (H5) pressupõe relação significativa entre

expectativas pelo desempenho ou ausência de compromisso e a liderança transacional:

H5: O laço de expectativas pelo desempenho ou ausência de compromisso está relacionado, positiva e significativamente, à dimensão de liderança transacional.

A avaliação, por parte do trabalhador, relacionada às possíveis perdas relacionais e financeiras advindas da saída da organização pode estar relacionada a uma liderança enfraquecida. Nesse sentido, a hipótese 6 (H6) pressupõe que o laço de sacrifícios avultados se relaciona à ausência de liderança, um dos estilos de liderança apresentados por Bass (1999), o qual consiste no papel omissivo ou enfraquecido por parte do líder:

H6: O laço de sacrifícios avultados está relacionado, positiva e significativamente, à dimensão de ausência de liderança.

Apoiando-se na semelhança teórica entre escassez de alternativas e entrenchement organizacional, já que os referidos construtos sugerem um aprisionamento do trabalhador na organização, propõe-se a hipótese 7 (H7) do estudo, a qual considera os achados de Moscon e Bastos (2018):

H7: O laço de escassez de alternativas está relacionado, positiva e significativamente, à dimensão de ausência de liderança.

Apoiando-se na premissa de que o líder omissivo e passivo não constrói vínculo relacional significativo com seus liderados, favorecendo a existência de trabalhadores “ausentes” psicologicamente no ambiente organizacional, propõe-se a hipótese 8 (H8) do estudo:

H8: A ausência psicológica está relacionada, positiva e significativamente, à dimensão de ausência de liderança.

Estudos anteriores investigaram a relação entre cultura organizacional e comprometimento organizacional (Naves & Dela Coleta, 2003; Cuenca Galarza & López Paredes, 2020). Cuenca Galarza e López (2020) evidenciaram relação significativa entre o comprometimento normativo e a dimensão relacionada à cultura organizacional “cumprimento de resultados”. Chang e Albuquerque (2022) desenvolveram estudo junto a duas organizações de culturas distintas, observando diferenças nos níveis de comprometimento, possivelmente relacionadas a diferenças na cultura organizacional de cada instituição pesquisada.

Com base em tais estudos, que demonstram evidências de relações entre tais construtos, foi proposta a hipótese 9 (H9) do estudo, a qual aponta que o tipo cultural organizacional predominante atua como variável moderadora na relação entre comprometimento organizacional e estilos de liderança:

H9: O tipo cultural identificado atua como variável moderadora na relação existente

entre laços psicológicos e estilos de liderança.

Método

Campo de pesquisa, população e amostra

A organização-alvo da pesquisa pertence ao ramo de alimentos e bebidas e está localizada em Fortaleza/CE. As áreas presentes na organização são: Comercial/Trade Marketing, Logística/Expedição, Industrial/Produção/Qualidade/Manutenção e Áreas Administrativas. A organização em questão foi escolhida em função da acessibilidade dos autores ao espaço. A amostra do estudo foi constituída de 205 participantes, pelo critério de conveniência. As idades variaram entre 18 e 51 anos ($M = 27,22$; $DP = 7,82$), sendo a maioria homens (58,05%), com ensino médio completo (38,54%), solteiros (67,32%) e trabalhando na empresa há um período de até três anos (69,76%). 33,66% trabalhavam no setor Comercial/Vendas/Trade Marketing; 11,71% no setor de Logística/Expedição; 31,71% em Áreas Administrativas e 22,93% no setor Industrial/Produção/Qualidade/Manutenção. O total aproximado de colaboradores da empresa pesquisada, à época da coleta, era de 1600.

Instrumento de pesquisa

Foram utilizados um questionário sociodemográfico e três escalas, os quais compuseram o instrumento desta

pesquisa. A primeira escala foi proposta por Rego (2003) com acréscimos de Feitosa (2008), especificamente quanto à dimensão “expectativas pelo desempenho”, com o objetivo de investigar os laços psicológicos estabelecidos com a organização. Rios (2011) obteve os seguintes resultados (alfa de Cronbach) para a escala, com uma amostra constituída de 272 trabalhadores de uma organização cearense: comprometimento normativo (0,839), sacrifícios avultados (0,596) e futuro comum (0,588).

A segunda escala foi aquela proposta por Bass e Avolio (1992), *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) Form 6S, a qual investigou os estilos de liderança. Marques et al. (2007) que demonstraram bons índices de confiabilidade no uso da escala em um estudo realizado em uma organização de Natal/RN com uma amostra de 236 respondentes, com seguintes resultados de Alfa de Cronbach: liderança transacional (0,73), liderança transformacional (0,73) e ausência de liderança (0,67). A terceira escala, voltada à investigação da cultura organizacional, foi proposta por Cameron e Quinn (2006; 2011), denominada *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) e investigou os seguintes perfis/tipos culturais: clã, inovativa, racional e hierárquica. Soares (2010) obteve, em pesquisa realizada em uma organização com unidades no Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia, com amostra de 1034 respondentes, os seguintes valores de alfa de Cronbach: clã (0,68), inovativa (0,66), racional

(0,80) e hierárquica (0,71). Os resultados apontam índices satisfatórios que indicam a validade e precisão da escala em questão.

Procedimento

A pesquisa se constituiu em um survey de corte transversal. Apresentou-se como um delineamento correlacional, de natureza ex post facto, no qual foram consideradas como variáveis antecedentes os estilos de liderança e, como variáveis-critério, os laços psicológicos. A cultura organizacional foi considerada uma variável moderadora. Os resultados do estudo foram tabulados e analisados por meio do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), o qual possibilitou a obtenção de dados de estatística descritiva (medidas de tendência central e dispersão) e das correlações produto-momento (*r* de Pearson), as quais foram utilizadas visando avaliar o nível e a direção do relacionamento entre os estilos de liderança e os laços psicológicos. Testou-se, ainda, a influência do tipo cultural predomi-

nante na relação entre os estilos de liderança e os laços psicológicos por meio de análises de regressão linear, considerando os estilos de liderança (EL) como variável dependente, a cultura organizacional (CO) como variável moderadora e os laços psicológicos (LP) como variável dependente.

A pesquisa obedeceu aos procedimentos éticos, tendo sido aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Ceará (CEP-UFC), conforme parecer de número 1.729.654/2016. A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada de forma on-line (a ferramenta Survey Monkey foi utilizada) no mesmo ano de aprovação pelo referido comitê.

Resultados e Discussão

Apresentam-se, a seguir, os resultados encontrados, conforme hipóteses formuladas. A liderança transformacional apresentou correlações positivas e significativas ($p < 0,01$) com o comprometimento afetivo, o comprometimento normativo e o futuro comum, conforme Tabela 1

Variáveis	M	DP	1	2	3	4
1. Liderança Transformacional	4,63	0,87		0,45*	0,30*	0,33*
2. Comprometimento Afetivo	3,21	0,40			0,54*	0,48*
3. Comprometimento Normativo	2,82	0,25				0,25*
4. Futuro Comum	3,05	0,68				

Tabela 1. Estatísticas descritivas e correlatos da Liderança Transformacional (n=205)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota. * $p < 0,01$. (Teste bi-caudal; eliminação por pares de itens em branco); DP = Desvio Padrão.

Variáveis	M	DP	1	2	3
1. Liderança Transacional	4,40	0,70		0,34*	0,04
2. Comprometimento Normativo	2,82	0,25			-0,03
3. Expectativas pelo desempenho/Ausência de compromisso	2,02	0,47			

Tabela 2. Estatísticas descritivas e correlatos da Liderança Transacional (n=205)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota. * $p < 0,01$. (Teste bi-caudal; eliminação por pares de itens em branco); DP = Desvio Padrão.

Nesse sentido, foram confirmadas H1, H2 e H3, o que está em consonância com os dados apresentados por Marques et. al. (2007) e Moscon e Bastos (2018) e aqueles apresentados por Pinho e Bastos (2014) e Rios (2011), o que sugere relação entre comprometimento afetivo e intenção de permanecer na organização, ou seja, construto semelhante ao futuro comum.

A confirmação de H1, H2 e H3 pressupõem que os aspectos que caracterizam a liderança transformacional, como influência idealizada, motivação inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada relacionam-se de maneira significativa à constituição de uma ligação afetiva por parte do trabalhador, assim como à intenção de construir carreira por um período de tempo na instituição em que atua. A confirmação de H3 aponta que, possivelmente, aspectos como o dever moral e a sensação de dívida perante a organização, relacionam-se ao estilo de liderança transformacional.

No que concerne à liderança transacional, constatou-se correlação positiva e significativa ($p < 0,01$) apenas com o comprometimento normativo, conforme pode ser visto Tabela 2.

Desse modo, H4 foi confirmada, porém H5 foi refutada. A confirmação de H4 está em consonância com os resultados de Marques et al. (2007) e Moscon e Bastos (2018), bem como confirma a teorização proposta por Bass (1999), ao afirmar que os estilos de liderança transformacional e transacional podem ser compreendidos de maneira complementar. A confirmação de H4 também está em consonância com o estudo de Ali e Kashif (2020), os quais evidenciaram que a liderança ressonante previu o comprometimento normativo. Almondes, Teixeira e Vieira (2020) também evidenciaram a relação entre liderança autêntica e o comprometimento afetivo, normativo e de continuação. Rua e Pires (2019) também evidenciaram relações entre a liderança transformacional e as dimensões afetiva e normativa do comprometimento. Silva,

Nunes e Andrade (2019), por fim, também obtiveram, entre seus resultados de pesquisa, relações positivas entre o comprometimento normativo e o estilo de liderança com foco na tarefa.

Quanto à H5, a mesma foi refutada, pois não foi encontrada correlação positiva e significativa entre expectativas pelo desempenho e liderança transacional, o que sugere a possibilidade de que o laço de expectativas pelo desempenho relacione-se com outro estilo de liderança não abordado no contexto desta pesquisa. No que se refere à H6, não foi encontrada relação positiva e significativa entre ausência de liderança e sacrifícios avultados, o que pode sugerir que

o laço de sacrifícios avultados não se relaciona os estilos de liderança, mas sim a fatores objetivos, como remuneração, benefícios e plano de carreira na organização.

Conforme Tabela 3, no que diz respeito à ausência de liderança, foram encontradas correlações positivas e significativas de ausência de liderança com escassez de alternativas e com ausência psicológica, confirmando H7 e H8, o que está em consonância com a teorização proposta por Rego (2003) sobre a ausência psicológica, ao compreendê-la como estado de indiferença frente à organização.

Variáveis	M	DP	1	2	3	4
1. Ausência de Liderança	2,60	0,93		-0,09	0,22*	0,24*
2. Sacrifícios Avultados	2,85	0,52			0,18*	-0,35*
3. Escassez de Alternativas	2,55	0,43				0,02
4. Ausência Psicológica	1,90	0,51				

Tabela 3. Estatísticas descritivas e correlatos da Ausência de Liderança (n=205)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota. * $p < 0,01$. (Teste bi-caudal; eliminação por pares de itens em branco); DP = Desvio Padrão.

O tipo cultural predominante atestado, na organização pesquisada, foi o tipo cultural clã, conforme Tabela 4.

Após encontrar o tipo cultural predominante, seguiram-se as análises, por meio de regressão linear, buscando verificar em quais correlações encontradas o tipo cultural atuou como variável moderadora. O tipo cultural clã atuou

como moderador nas relações entre liderança transformacional e comprometimento afetivo e entre liderança transformacional e futuro comum, contudo seu papel nas relações citadas foi de diminuição do efeito. A relação entre liderança transformacional e comprometimento afetivo foi significativa (0,38; IC95%= 0,21; 0,54, $p < 0,001$), bem como a interação com o mediador (-0,001;

IC95%=-0,0022; -0,0002, $p<0,05$) e constatou-se que a relação entre liderança transformacional e comprometimento

afetivo é reduzida, conforme aumenta o alinhamento com o tipo cultural clã, conforme Tabela 5.

Variáveis	M	DP
Cultura Clã	168,4	51,4
Cultura Racional	155,8	50,5
Cultura Inovativa	140,0	31,6
Cultura Hierárquica	135,6	39,4

Tabela 4. Estatísticas descritivas da Cultura Organizacional (n=205)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota. DP = Desvio Padrão.

No que concerne ao futuro comum (FC), o estilo de liderança transformacional pôde prever significativamente esse laço (0,48; IC95%= 0,18; 0,79,

$p<0,01$), assim com sua interação com o moderador (-0,002; IC95%= -0,039; -0,0001, $p<0,05$), porém, diminuindo o efeito, conforme Tabela 6.

Níveis do Moderador (CC)	Efeito	CI95%	
		Min	Máx
Baixo	0,24**	0,178	0,313
Mediano	0,18**	0,126	0,245
Alto	0,12*	0,036	0,215

Tabela 5. Efeito condicional de LTr em CA nos diferentes níveis de CC (n=205)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,001$. Elaborado pelos autores.

Quanto às demais relações, não foi encontrada significância estatística. O resultado em questão confirma de forma parcial H9, já que nem todas as correlações encontradas no estudo foram moderadas pela cultura de clã. A

confirmação de H9 é coerente com Ramalho (2008), que atestou correlação positiva e significativa entre o tipo cultural clã com as dimensões afetiva e normativa. Ademais, é possível concluir a confirmação, ainda que parcial,

de H9 está em consonância com outros estudos que já demonstraram relação entre cultura organizacional e comprometimento organizacional. Cuenca Galarza e López (2020) atestaram relação entre o comprometimento normativo e a dimensão relacionada à cultura organizacional “cumprimento de resultados”, enquanto Chang e Albuquerque (2022) observaram diferenças nos níveis de comprometimento, possivelmente

relacionadas a diferenças na cultura organizacional das instituições-alvo de seu estudo. Paz, Fernandes, Carneiro e Melo (2020) evidenciaram que a cultura organizacional teve papel mediador entre qualidade de vida e bem-estar pessoal junto a trabalhadores de organizações públicas, o que também reforça o papel da cultura organizacional como fator relevante na compreensão de diversos fenômenos organizacionais.

Níveis do Moderador (CC)	Efeito	CI95%	
		Min	Máx
Baixo	0,25**	0,128	0,378
Mediano	0,15*	0,041	0,261
Alto	0,04	-0,116	0,214

Tabela 6. Efeito condicional de LTr em FC nos diferentes níveis de CC (n=205)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota. * $p < 0,01$. ** $p < 0,001$. Elaborado pelos autores.

O referido resultado, relativo à cultura organizacional, deve provocar reflexões acerca de que práticas e ações culturais específicas têm enfraquecido a relação entre liderança transformacional e o comprometimento afetivo e futuro comum, tais como informalidade excessiva, poucos níveis hierárquicos e excesso de familiares em cargos/posições de liderança.

O modelo teórico-metodológico resultante (Figura 2) permite a visualização das relações entre os três construtos abordados: comprometimento organizacional, estilos de liderança e cultura

organizacional, permitindo observar quais estilos de liderança se relacionam aos laços psicológicos e o efeito moderador da cultura organizacional

Percebe-se, mediante a análise do modelo que a liderança transformacional está relacionada ao comprometimento afetivo, ao futuro comum e ao comprometimento normativo (de maneira positiva), o que sugere que aspectos transformacionais da liderança se relacionam tanto a uma ligação afetiva e de desejo entre indivíduo e organização quanto pela obrigação moral em

permanecer na instituição, além da intenção em construir uma possível carreira, aspecto evidenciado pela correlação com o futuro comum. Ainda, realizando a análise do modelo teórico-metodológico, evidencia-se que o estilo de liderança transacional apresentou correlação positiva e significativa apenas com o comprometimento normativo, o que pode sugerir que aspectos ligados às transações e trocas entre líder e liderado se relacionam mais a questões de caráter moral, obrigação ou de dívida perante a organização. O modelo evidencia que a ausência de liderança se relaciona com a escassez de alternativas

e com a ausência psicológica. Tais achados, sob a ótica gerencial, podem conferir subsídios aos programas de desenvolvimento de liderança, voltando a atenção para aspectos da liderança transformacional e da liderança transacional, com vistas à viabilização da emergência e do fortalecimento do comprometimento afetivo, do futuro comum e do comprometimento normativo por parte dos trabalhadores. No contexto de tais programas, também deve haver atenção às recompensas materiais e subjetivas estabelecidas entre líder e liderado, tendo em vista evidências de relações com aspectos transacionais e não apenas transformacionais.

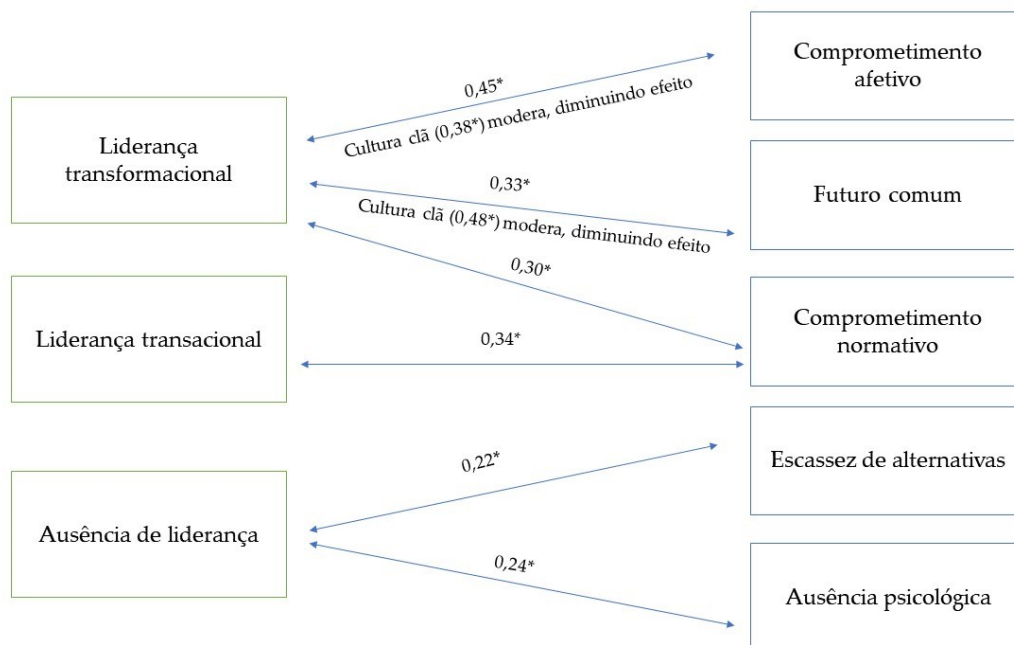


Figura 1. Modelo teórico-metodológico

Nota.*p < 0,01. (Teste bicaudal; eliminação por pares de itens em branco). Elaborado pelos autores.

O modelo em questão confirma alguns achados anteriores da literatura (Ali e Kashif, 2020; Almondes, Teixeira

e Vieira, 2020; Rua e Pires, 2019; Silva, Nunes e Andrade, 2019), em especial, no que tange às relações entre os estilos

de liderança transformacional e transacional e as dimensões do comprometimento (no caso deste estudo, os laços psicológicos, previstos por Rego, 2003). Por outro lado, traz contribuições ao explorar o modelo de Rego (2003), abordando, por exemplo, a dimensão “ausência psicológica”, pouco abordada em outras pesquisas sobre comprometimento. Ademais, o modelo também inova ao trazer dados da cultura organizacional na posição de moderadora, auxiliando no entendimento mais específico do quanto determinados aspectos culturais podem enfraquecer a relação entre liderança e comprometimento.

Conclusão

O estudo alcançou os objetivos previstos, apresentando ainda uma contribuição relevante para o campo de estudos de fenômenos como comprometimento organizacional, estilos de liderança e cultura organizacional. Os resultados do estudo permitiram refletir sobre o papel exercido pelas lideranças nas organizações tanto em termos de aspectos ligados ao compartilhamento de uma visão comum e à inspiração do líder para a respectiva equipe (aspectos transformacionais) quanto em relação às trocas realizadas entre líder e liderados e as recompensas envolvidas, tanto de caráter monetário quanto simbólico (aspectos transacionais) (Bass, 1999). Foi possível analisar todo esse cenário de relações entre estilos de liderança e comprometimento organizacional, tendo a cultura organizacional como

pano de fundo contextual, mais especificamente, a cultura de clã (Cameron & Quinn, 2006; 2011).

O estudo em questão, portanto, também oferece contribuições de caráter teórico, para a literatura; assim como contribuições de caráter prático-gerencial, para a organização pesquisada e outras semelhantes. No que concerne às contribuições para a literatura, é possível apontar que foi possível adicionar novas evidências de validade do modelo de estudo do comprometimento proposto por Rego (2003) para o contexto brasileiro. Ademais, foi possível explorar diferentes dimensões do comprometimento, indo além das três dimensões tradicionalmente pesquisadas, com destaque para a “ausência psicológica”, que não está presente em outros modelos. A dimensão proposta por Feitosa (2008) não assumiu papel relevante na amostra do presente estudo, uma vez que não foi encontrada correlação entre expectativas pelo desempenho e o estilo de liderança testado. O atual estudo permitiu, ainda, oferecer novas contribuições para a clarificação da compreensão da relação entre liderança e comprometimento, tema ainda não explorado exhaustivamente na literatura organizacional, assim como verificar o papel moderador da cultura organizacional, clarificando o entendimento da complexa relação entre os fenômenos citados (liderança e comprometimento).

No que diz respeito às contribuições prático-gerenciais, os resultados

encontrados poderão subsidiar a elaboração e/ou o aperfeiçoamento de programas de atração, de treinamento e de desenvolvimento de lideranças, tendo em vista que foi possível observar que determinados estilos de liderança relacionam-se com dimensões específicas do comprometimento organizacional, algumas delas almeçadas pelas organizações, em função da relação positiva entre tais dimensões e resultados organizacionais positivos. O modelo teórico-metodológico proposto pode funcionar como um ponto de partida nas análises a serem feitas no nível de gestão na organização pesquisada e em outras semelhantes.

Como limitação do estudo, evidencia-se a não consideração de aspectos qualitativos e a limitação amostral. Para futuros estudos, sugere-se a exploração do modelo teórico-metodológico proposto em outras organizações, de caráter público, assim como privadas de outros segmentos. Ademais, sugere-se a exploração qualitativa de aspectos culturais organizacionais, buscando compreender melhor os resultados aqui encontrados.

Referências

- Alsaqqa, Hatem H. (2020). Avaliação dos perfis de cultura organizacional em hospitais da Faixa de Gaza. *Saúde e Sociedade* [online], 29(4), 1-13. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902020191016>.
- Albino, C., de Almeida Vidal, J. C., & Soares Pinheiro Vieira Pescada, S. (2022). A importância da cultura organizacional na gestão da satisfação dos trabalhadores de três serviços de saúde públicos. *Revista Portuguesa De Investigação Comportamental E Social*, 8(1), 1-17. <https://doi.org/10.31211/rpics.2022.8.1.229>
- Ali, R., & Kashif, M. (2020). The Role of Resonant Leadership, Workplace Friendship and Serving Culture in predicting Organizational Commitment: the Mediating Role of Compassion at Work. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* [online], 22(4), 799-819. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4085>
- Almondes, R. S., Teixeira, A., Vieira, V. A. (2020). Liderança Autêntica e as dimensões do Comprometimento Organizacional. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 14(1), 1-19. <https://doi.org/10.15210/reat.v14i1.15846>
- Barale, R. F., & Santos, B. R. dos. (2017). Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(2), 129-136. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12854>
- Barbosa, D. A. (2019). Análise de Perfis de Comprometimento Organizacional e sua relação com o desempenho humano: uma abordagem psicossocial (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Ceará - UFC, Fortaleza,

CE, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/41967>

Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial application. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. Leadership Quarterly, 6(4), 463-478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)

Bass, B. M. (1999). Two decades of Research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. Journal of European Industrial Training, 14(5), 21-27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. The American Journal of Sociology, Chicago, USA, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1988). O novo grid gerencial. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, K.S., & Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Callefi, J. S., & Santos, F. C. A. (2021). Relations between cultural types, cultural dimensions and organizational values. R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte, 20(4), 93-105.

César, L. G. D., Neves, L. A. (2020). Atuação da Gestão de Pessoas no fortalecimento do Comprometimento Organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. Revista Valore, Volta Redonda, 5 (edição especial), 192-205. <https://doi.org/10.22408/reva502020656192-205>

Chang, J., & Albuquerque, L. G. de. (2022). Comprometimento Organizacional: uma Abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes Envolvidos no Processo. RAM. Revista de Administração Mackenzie [online], 3(2), 13-38. <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n2p13-38>.

Cuenca Galarza, R. X., & López Paredes, H. A. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. Podium, (37), 43-56. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>

Cunha, K. F., Ribeiro, C., & Ribeiro, P. (2021). Comprometimento organizacional: perspectivas atuais e tendências futuras. Gestão E Desenvolvimento, (29), 223-244. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10031>

Davel, E., & Machado, H. V. (2001). A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. *RAC*, 5(3), 107-126.

Escudero Durán, L., Japón Gualán, Ángel, Orellana Moscoso, A. F., & Franco Pombo, M. R. (2022). Cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca (2019-2021): análisis desde el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. *Runae*, (7), 99-118.

Feitosa, R. L. (2008). Estilos de liderança e sua relação com comprometimento e clima organizacional: estudo de caso em um hospital público e de ensino (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza – UFC, Fortaleza, CE, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/23351>

Figueiredo, J. A. L., Chimenti, P., Cavazotte, F., & Abelha, D. (2022). Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* [online], 24(1), 66-91. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4151>

García-Solarte, M., Azuero Rodriguez, A. R., & Pérez Libreros, A. F. (2022). La Cultura Organizacional y el Género del Gerente en las Pymes de Cali-Colombia. *Criterio Libre*, 19(35), 286-306. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.7213>

Giustina, K. A. D., Gasparetto, Lunkes,

V., R. J. (2020). Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. *Revista Capital Científico*, 18(1), 64-81. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20200004>

Godoy, M. T. T. de, & Mendonça, H. (2020). Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. *Cadernos EBAPE.BR* [online], 18(n. spe), 742-756. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190147>

Gomes, A. R., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Psicol. USP*, 18(3), pp. 143-161. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65642007000300008>

Júnior, F. S. da R., Alves, H. L., Dando-
lini, G. A., & Souza, J. A. de. (2020). Efeitos da liderança transformacional na inovação: uma revisão sistemática de literatura. *Brazilian Journal of Development*, 6(12), 98834-98846. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n12-392>

Kabins, A., Xu, X. V., Bergman, M., Berry, C., & Wilson, V. (2016). A Profile of Profiles: A Meta-Analysis of the Normological Net of Commitment Profiles. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 881-904. <https://doi.org/10.1037/apl0000091>

Lourenço, V. P., Pérez-Nebra, A. R., Ferreira, A. I., Kohlsdorf, M. (2020). Relação entre presenteísmo, síndrome de

burnout e liderança ética em organizações escolares. *Fractal: Revista de Psicologia*, 32(n. spe), 218-226. https://doi.org/10.22409/1984-0292/v32_i-esp/40568

Maciel, C. O., & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Rev. Adm. (São Paulo)*, 48(3), 544-559. <https://doi.org/10.5700/rausp1105>

Maranhão, M. L., Sá, M. A. D. de. (2019). Cultura Organizacional e práticas de Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de múltiplos casos em palcos organizacionais de restaurantes do Recife – PE. *Revista de Carreiras & Pessoas*, 9(2), 266-286. <https://doi.org/10.20503/re-cape.v9i2.39295>

Marques, G. M., Medeiros, C. A. F., França, A. G. C., & Ribeiro, M. F. G. (2007). Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá*, 11(2), 99-25.

Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of

organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2013). A Person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 190-202. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.007>

Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.001>

Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Wasti, S. A. (2018). Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. *Human Relations*, 71(9), 1204-1233. <https://doi.org/10.1177/0018726717739097>

- Montenegro, A., Pinho, A. P., & Tupinambá, A. (2022). People Management Practices, Managerial Innovation, and Organizational Commitment Profiles. *Review of Business Management*, 24(4). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4207>
- Moscon, D. C. B., & Bastos, A. V. B. (2018). Relações entre Liderança e Vínculos com a Organização: um estudo em um tribunal. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 23(4), 335-345. <https://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20180032>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Naves, E. M. R., & Dela Coleta, M. F. (2003). Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *Rev. adm. contemp.*, 7(n. Spe.), 205-222.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nunes, D., Araújo, M. R. M. de, & Marques, E. C. (2020). Influência da Socialização Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na Polícia Militar de Sergipe. *Administração Pública E Gestão Social*, 12(4). <https://doi.org/10.21118/apgs.v12i4.7984>
- Oliveira, P. N., & Rowe, D. E. O. (2018). Organizational Commitment in the Public Sector: Review and Research Agenda. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(2), 43-54. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v12i2.1259>
- Oliveira Júnior, J. C. N. de, & Andrade, J. N. T. (2022). Identificação da Cultura Organizacional: Um Estudo em uma Empresa de Campestre –Maranhão. *Id on Line Rev. Psic.*, 16(60), 421-437. <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i6.0.3439>
- Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–37. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>
- Pinho, A. P. M., & Bastos, A. V. B. (2014). *Vínculos do Trabalhador com a Organização*. São Paulo: Hucitec.
- Pinho, A. P. M., Furtado, V. A., Montenegro, A. V., & Oliveira, E. R. (2021). Comprometimento Organizacional: mapeamento e análise sobre escalas validadas no Brasil. *Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)*, 23, 88-104. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e82096>
- Pinho, A. P. M., Oliveira, E. R. S., & Silva, C. R. M. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas da produção científica brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(3), 504-539,

2020.

<https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3507>

Pinho, A. P. M., Meyer, J., Espinoza, J. A., & Oliveira, E. R. da S. (2022). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment Profiles in Brazil. *Current Psychology*, 1, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03192-x>

Pedraja-Rejas, Liliana M., Marchioni-Choque, Ítalo A., Espinoza-Marchant, Constanza J., & Muñoz-Fritis, Camila P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>

Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.

Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). The management of transitions. In: Kimberly, J. R., & Quinn, R. E. (Eds.). *New futures: the challenge of transition management*. New York: Dow Jones-Irwin.

Quinn, R. E., & Mcgrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: a competing value perspective. In: Frost, P. J. et al. (Eds.). *Organizational culture*. London: Sage.

Ramalho, M. R. (2008). Cultura organizacional e comprometimento dos funcionários no Soleil Suíte Hotel (Tese de

doutorado). Universidade Federal do Rio Grande Norte – UFRN, Natal, RN, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/14885>

Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, 6(2), 209-241.

Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, 43(4), 25-35.

Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Rev. adm. contemp.*, 8(1), 151-177.

Rios, A. L. F. (2011). As relações entre satisfação, longevidade no trabalho e comprometimento organizacional em uma empresa do segmento metalúrgico de Fortaleza. *Revista de Psicologia da UFC*, 2(1), 49-70.

Rua, O, Pires, D. (2019). Liderança e Comprometimento Organizacional em Educação: evidência empírica de Instituto de Ensino Federal Brasileira. *Revista Literarius – Faculdade Palotina*, 19(2), 1-15.

Schein, E. (1986). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Silva, L. P. da, Castro, M. A. R., Dos-Santos, M. G., & Neto, P. J. L. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional

mediada pela satisfação. Revista Brasileira de Gestão de Negócios [online], 20(3).

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>

Silva, P. L. da, Nunes, S. C., Andrade, D. F. (2019). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. Rev. bras. gest. neg., São Paulo, 21(2), 291-311.

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975>

Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., Endo, G. Y. (2020). Liderança Organizacional: uma revisão integrativa brasileira. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 14(1), 146-159. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370>

Soares, D. A. S. R. (2010). Cultura Organizacional e Estratégia Empresarial: Conflito ou Alinhamento? (Dissertação de Mestrado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, SP, Brasil. Recuperado de: <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/358>

Tarifa, M. R., & de Almeida, L. B. (2019). A tipificação de cultura organizacional na perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias. Enfoque: Reflexão Contábil, 38(1), 33-46. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v38i1.39441>

Turpo-Gebera, O.; Pérez-Zea, A.; Pérez-Postigo, G.; Merly Lazo-Manrique. (2021). Cultura en universidades peru-

anas: estudio de caso. Revista Venezolana de Gerencia, 26(93).

<https://www.re-dalyc.org/articulo.oa?id=2906622301>

Vasconcelos, R. S. T., Oliveira, L. M. S., & Lima, M. A. M. (2022). Isomorfismo institucional e cultura organizacional de uma empresa de distribuição: um estudo de caso. Revista De Gestão E Secretariado, 13(3), 1796-1817. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1445>

Van Seters, D. A., & Field R. H. G. (1990). The evolution of leadership theory. Journal of organizational change management, 3(3), pp. 29-45.

Vargas Echeverría, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. Investigación bibliotecológica, 33(79), 149-176. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>

Vesga Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. A., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. Suma Psicológica, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/su-mapsi.2020.v27.n1.7>

Vries, M. F. R. K., & Miller, D. (1990). Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. Rev. adm.

empres., 30(3), pp. 5-16.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901990000300002>

Weiner, Y., & Vardi, Y. (1990). Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrate approach organizational behavior. Human Performance,

26, 81-96. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90048-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90048-3)

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. (2. ed.). Porto Alegre: Artmed.

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão de bolsa durante o período de mestrado do primeiro autor, assim como ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFC.

We would like to thank the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) for granting a scholarship during the first author's master's period, as well as the Graduate Program in Psychology at UFC.

Adauto de Vasconcelos Montenegro (adautomontenegro@gmail.com)* trabalhou na concepção, coleta de dados, redação e revisão do artigo.

Ana Paula Moreno Pinho (ana.pinho@ufc.br) trabalhou na concepção, redação e revisão do artigo.

Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá (acrtupinamba@gmail.com) trabalhou na concepção, redação e revisão do artigo.

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 20/01/2020. Data de Aprovação: 01/02/2023.

Editor-Chefe: André Luiz Maranhão de Souza-Leão.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Editores da submissão: Denis Silva da Silveira e Jairo Simião Dornelas.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.