



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A influência da liderança imediata no grau de comprometimento e desejo de permanência dos Millennials no trabalho

DANTE MANTOVANI

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

LILIANA VASCONCELLOS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

JOEL SOUZA DUTRA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA IMEDIATA NO GRAU DE COMPROMETIMENTO E DESEJO DE PERMANÊNCIA DOS MILLENNIALS NO TRABALHO

1. INTRODUÇÃO

O líder imediato é um dos principais mediadores organizacionais no que se refere ao estabelecimento dos vínculos das pessoas de sua equipe com a organização. As teorias acerca do comportamento organizacional partem da premissa de que os trabalhadores enxergam os seus gestores como representantes organizacionais, portanto consideram as suas promessas como algo feito em nome da organização e percebem o tratamento dispensado pelos seus supervisores como um indicativo do seu valor para a organização (Eisenberger et al., 2010). Para Bastos et al. (2014), o fenômeno da liderança, dentre todos os diversos fatores que podem influenciar no estabelecimento de vínculos, se destaca, por conta de ser o líder o mediador dos processos organizacionais com sua equipe e influenciador sobre a forma como a pessoa percebe a organização em que trabalha. Cabe ao líder imediato traduzir as demandas organizacionais, de modo a buscar maior aderência entre os interesses e valores de ambas as partes.

Pesquisas vêm enfatizando o papel e influência das práticas de liderança na motivação intrínseca das equipes (por exemplo Al-Mansoori & Koç, 2019), na internalização de expectativas (Duan, J. et al., 2017) na satisfação com o trabalho (Akdere & Egan, 2020), no comprometimento das equipes (por exemplo, Gillet & Vandenberghe, 2014, ou Brewer et al., 2016), na retenção (Brewer et al., 2016) ou no desempenho (por exemplo Akdere & Egan, 2020). Alguns desses estudos consideram o efeito de variáveis mediadoras e moderadoras, dentre estas as características do trabalho em si (Gillet & Vandenberghe, 2014) ou da relação de confiança (por exemplo Breevaart & Zacher, 2019). Entretanto, são escassos os estudos dedicados a analisar a influência das práticas de liderança com relação ao vínculo com a organização dos profissionais pertencentes às novas gerações.

O tema é relevante tendo em vista as frequentes queixas das organizações quanto à dificuldade de retenção de profissionais mais jovens. No Brasil, um estudo longitudinal publicado pelo Dieese (2016) evidencia que profissionais de 18 a 24 anos apresentam índice de rotatividade maior do que o de faixas etárias superiores, um dado consistente ao longo de um período de 11 anos. Possivelmente esses jovens formam vínculos menos sólidos com a organização e com pessoas que pertencem a outras gerações e que estão presentes no ambiente de trabalho.

Destacaremos aqui três das classificações de gerações que coexistem no ambiente profissional: Baby Boomers, Geração X e Geração Y ou Millennials (Unite et al. 2012; Twenge, 2010). A autora analisou e comparou uma série de estudos longitudinais sobre gerações e comprovou a existência de efeitos geracionais no comportamento e valores relacionados ao trabalho, como por exemplo a busca mais liberdade, equilíbrio vida-trabalho, reconhecimento, segurança, autoestima e assertividade para profissionais da geração Y. Essas diferenças de valores ou traços podem potencializar conflitos intergeracionais. Os líderes que conseguem compreender as diferentes visões de mundo das gerações e moldar a forma como atuam em função disso, criarão mais oportunidades para o fortalecimento dos vínculos das pessoas com a organização.

Nesse contexto insere-se a principal contribuição desse artigo: identificar a influência das práticas de liderança do líder imediato em relação aos vínculos organizacionais de pessoas da geração dos Millennials, ou Geração Y e as correlações entre o Comprometimento Organizacional dessas pessoas e o desempenho diferenciado

no trabalho. Para atender aos objetivos propostos, foi utilizada a abordagem quantitativa, com o emprego da técnica de Survey.

Nesse estudo, de natureza descritiva, foram utilizadas as referências teóricas da Liderança Transformacional (Bass & Avolio, 1994), o Comprometimento Organizacional em sua base afetiva (Bastos et al. 2009) e o estudo das características geracionais geração Millennials (Lipkin & Perrymore 2010; Silva 2013), detalhados a seguir.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo de mais de meio século de pesquisas, muitas definições e conceituações do Comprometimento emergiram. Klein et al. (2013) apresentaram um mapeamento de oito principais tipos distintos de conceituação do Comprometimento. Em que pese o significativo volume de trabalho de pesquisa ao longo de décadas, Bastos et al. (2014) reconhecem que, dentre os modelos que se tornaram referência atualmente no estudo de organizações, continua em destaque o tridimensional, proposto por Meyer e Allen. Bastos et al. (2014) partem desse modelo proposto por Meyer e Allen e propõem um refinamento para o construto do Comprometimento, considerando que este não deve abranger as noções de permanência, obediência, lealdade, aquiescência, trocas, alienação ou motivação, dentre outros antecedentes e consequentes, concentrando-se na componente afetiva do modelo.

O estado atual de pesquisas coloca como consequentes do Comprometimento Organizacional a redução de rotatividade e faltas, menor intenção de demissão voluntária, aumento do bem-estar e do desempenho geral. Como correlatos ao Comprometimento estão a satisfação geral no trabalho, a motivação e o envolvimento com o trabalho e o comprometimento com a carreira (Bastos et al., 2014 p.293). A partir desses pontos, pode-se construir as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1 – existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seus esforços empreendidos, desejo de permanência, grau de satisfação, eficácia e desempenho no trabalho. (Bastos et al., 2014 p. 293).

- H1a – um trabalhador considerado comprometido, desempenha esforços adicionais. (Bastos et al., 2014 p. 293).
- H1b – um trabalhador considerado comprometido, deseja permanecer na organização. (Bastos et al., 2014 p. 293).
- H1c – existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu grau de satisfação no trabalho. (Bastos et al., 2014 p.293).
- H1d - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de desempenho no trabalho. (Bastos et al., 2014 p.293).
- H1e - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de eficácia no trabalho. (Bastos et al., 2014 p.293).

Utilizaremos a escala proposta por Pinho (2012) para mensurar o Comprometimento Organizacional, tomando-se por referência sua base afetiva, em linha com o modelo unidimensional proposto por Bastos et al. (2014).

Para analisar a influência do líder, adotamos a abordagem da Liderança Transformacional, proposta Bass e Avolio (1994), aperfeiçoada a partir de estudos investigativos para o modelo denominado por *Full Range Leadership Development*. Neste modelo, a Liderança Transformacional é entendida não como um contraponto, mas como uma extensão da Liderança Transacional e Laissez-faire, ao longo de um continuum.

Bass e Avolio (1994) descrevem os quatro elementos que compõem a componente Transformacional do modelo: Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada:

- A Influência Idealizada, é considerada o nível mais elevado e ativo da Liderança Transformacional. Nela, o líder é percebido como alguém que considera as necessidades dos outros acima das próprias necessidades e evita usar o poder para ganhos pessoais, demonstrando altos padrões de conduta ética e moral.

- A Motivação Inspiradora está relacionada comunicação para a equipe um futuro organizacional atraente e o que precisa ser realizado, de maneira inspiradora e encorajadora, por meio de linguagem simbólica e influência por meio das emoções. O líder expressa a confiança na equipe contagia com seu entusiasmo.

- A Estimulação Intelectual pressupõe que o líder encoraje seus seguidores a serem inovadores e criativos, questione crenças e suposições e reformule problemas para encontrar novas maneiras de realizar entregas. Promove-se a criatividade e o pensamento inovador na solução de problemas.

- A Consideração Individualizada leva em conta as necessidades de realização e as aspirações de crescimento, de modo que o líder oferece apoio como coach e mentor considerando necessidades e aspirações de cada indivíduo. Desenvolve uma relação “um-para-um” envolvendo delegação, capacitação e comunicação aberta com os membros do grupo.

Para Bass e Avolio (1994), a Liderança Transformacional é capaz de elevar o nível de consciência dos seguidores sobre a importância dos resultados e do caminho para alcançá-los. Um líder transformacional influencia as pessoas a transcenderem seus próprios interesses em favor de objetivos coletivos ou organizacionais, aumentando a conscientização para a missão e os valores significativos, proporcionando um senso de propósito e apoiando o senso de responsabilidade. Líderes transformacionais inspiram e encorajam outros a direcionar suas energias para alcançar uma visão, estimulando a participação, a criatividade e a iniciativa. Os seguidores do líder transformacional sentem confiança, admiração e lealdade e respeitam seu líder e suas qualidades, o que os torna dispostos a trabalhar além do esperado (Bass, 1985; Burns, 1978). Dessa forma, o líder provavelmente incute um maior comprometimento na equipe, o que sugere a seguinte hipótese de pesquisa:

H2 - Existe uma relação entre práticas do estilo de Liderança Transformacional ou Transacional e o grau de Comprometimento Organizacional de profissionais que pertencem à Geração Y (Bass, 1985; Burns, 1978).

Bass e Avolio (1994) apontam no modelo o que se chama Ausência de Liderança, ou Laissez-Faire, para se referirem às situações nas quais o líder abdica de suas responsabilidades e evita tomar decisões. Na ausência de Liderança não há efetivamente trocas entre líderes e subordinados nem o empenho do líder no desenvolvimento ou suporte da equipe. É uma “não-transação”, resumem os autores. Nesse tipo de ausência de trocas, podemos formular a seguinte hipótese de pesquisa:

H2a – A ausência de liderança - Laissez-faire tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y (Bass e Avolio, 1994).

O desempenho além do esperado é um fenômeno esperado: “a Liderança Transformacional produz mais efeitos do que a liderança Transacional” (Northouse 2010, p.179). Dentre diversas pesquisas que corroboram esta afirmação, o autor menciona um estudo de Nemanich e Keller (2007) a partir de pesquisas com 447 profissionais de uma multinacional em um momento de integração com uma nova organização, em um processo de fusão-aquisição. Os comportamentos do líder de Influência Idealizada, Motivação Inspiradora, Consideração Individualizada e Estimulação Intelectual estavam positivamente correlacionados com a aceitação do processo de aquisição, satisfação e desempenho no trabalho.

Esses estudos contribuem para a apresentação da seguinte hipótese de pesquisa:
H2b – a Liderança Transformacional apresenta maior influência sobre o Comprometimento organizacional da Geração Y do que a Liderança Transacional. (Nemanich & Keller, 2007)

No Brasil, Silva et al. (2015), em um estudo com mais de 100 mil respondentes em 394 organizações, realizaram análises fatorial e de regressão para identificar a percepção das diferentes gerações no ambiente de trabalho e sua influência no Comprometimento Organizacional, em sua componente afetiva. Dentre os diversos fatores presentes no ambiente organizacional os autores estudaram a influência da liderança. Dentre os resultados encontrados, destacam-se:

1) A Geração Y no trabalho valoriza mais o desenvolvimento de habilidades, aprendizagem, perspectivas de crescimento na carreira e a relação com colegas da empresa e com pessoas externas à organização em relação aos profissionais das gerações anteriores.

2) Existe destacadamente para a Geração Y, quando comparada a Geração X e Baby Boomer, uma relação positiva entre a qualidade do relacionamento com os colegas de trabalho e o Comprometimento Organizacional em sua base afetiva.

3) Quando os empregados que pertencem à Geração Y avaliam seus líderes de maneira positiva, tendem a demonstrar um menor comprometimento com a organização. Para Silva et al. (2015) “Esta geração, caracterizada por demandar uma relação de proteção e paternalista da liderança, certamente considera a relação com o líder mais afetiva do que com a organização.” (p.22) Esse fato contribui para a apresentação da seguinte hipótese:

H2c – a Influência Idealizada tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y (Silva et al. 2015).

H2d – a Motivação Inspiradora tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y (Silva et al. 2015).

A seguir serão conceituados aspectos que caracterizam as diferenças geracionais, com ênfase ao comportamento no ambiente de trabalho, a partir de um recorte a que se refere ao foco deste trabalho, a Geração Y.

Silva (2013) pesquisou em sua tese de doutoramento a respeito da existência de uma Geração Y brasileira, suas características e delimitações. O autor encontrou indícios que sugerem a confirmação empírica da existência dessa geração no Brasil e delimita o surgimento dessa geração em 1986, diferentemente da demarcação comumente encontrada na literatura internacional. Essas diferenças geracionais, segundo o autor, começam a surgir a partir do momento da redemocratização no país.

Para Silva, pessoas nascidas naquela época cresceram paralelamente ao surgimento da internet e adoção crescente de tecnologias de comunicação e informação. No período de entrada no mercado de trabalho dessa geração, encontraram uma época de retomada da economia, por volta do início dos anos 2000, o que criou uma disputa por talentos. Todo esse contexto contribuiu para moldar um conjunto de valores e atitudes dos Millennials brasileiros.

Revisitando as dimensões da Liderança Transformacional, é possível encontrar pistas sobre como despertar a motivação e gerenciar as gerações que entram ou estão no início de carreira no mercado de trabalho. As gerações mais jovens tendem a se motivar por um trabalho significativo e desafiador (Wesner & Miller, 2008) e quando encontram potencial de realização individual (Twenge *et al.*, 2010).

Para Anderson, Baur, Griffith e Buckley (2017) esses fatores motivacionais para as novas gerações podem ter sinergias com os componentes da Estimulação Intelectual e

Consideração Individualizada, a partir dos quais o líder pode reformular o estabelecimento de objetivos individuais alinhados aos organizacionais. Zemke et al. (2000) sugere que indivíduos da Geração Y esperam que o líder os guie e proteja, esteja sempre disponível e seja uma referência da cultura organizacional. Esses estudos contribuem para a apresentação das seguintes hipóteses:

H2e – a componente Estimulação Intelectual tem relação positiva com o Comprometimento Afetivo da Geração Y (Anderson et al., 2017).

H2f – a componente Consideração Individualizada tem relação positiva com o Comprometimento Afetivo da Geração Y (Anderson et al., 2017).

3. MÉTODOS

Em função dos objetivos da pesquisa, de natureza descritiva, foi realizado um estudo utilizando a abordagem quantitativa com uso da técnica de Survey, por meio da aplicação de um questionário para coleta de dados e posterior análise quantitativa.

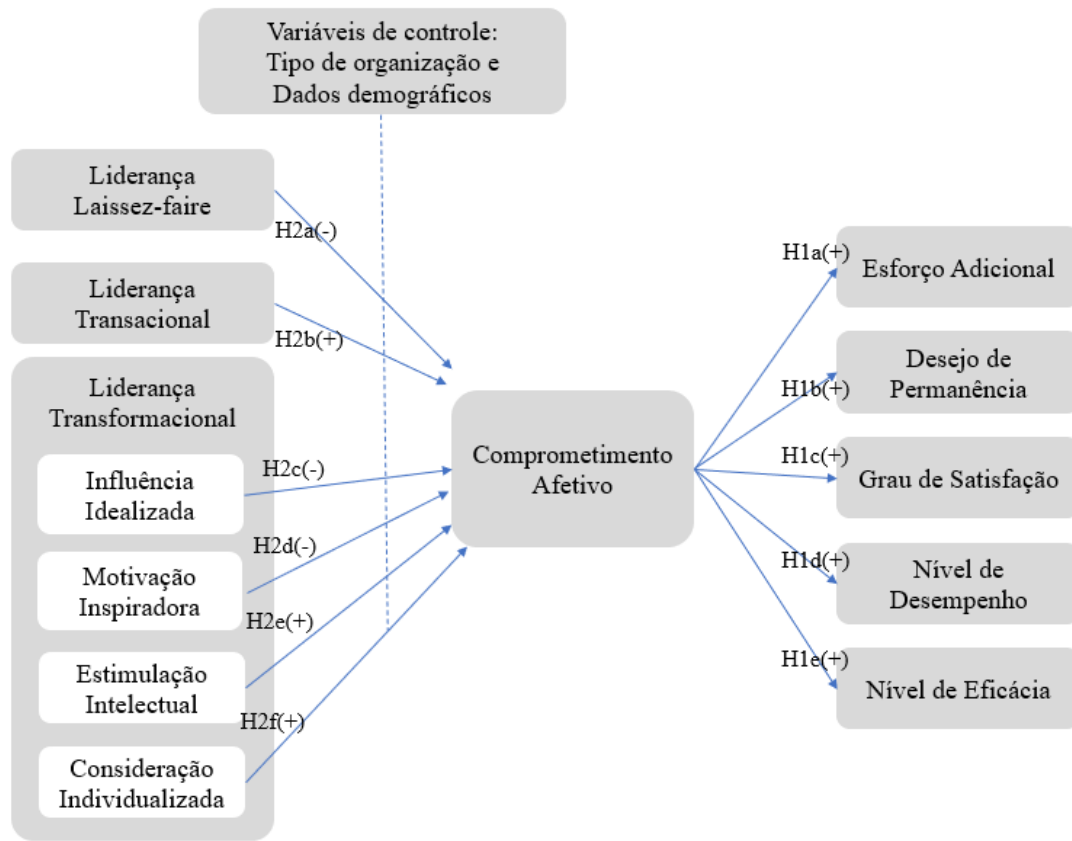
O instrumento tem como base as escalas para Comprometimento e Estilo de Liderança. Para mensurar o Comprometimento, foi utilizado o instrumento sistematizado por Pinho (2012) e validado para o contexto brasileiro por Bastos et al. (2011). Para este trabalho foi considerada a unidimensionalidade do constructo em seu enfoque afetivo. Foram utilizadas assertivas como “A1 *Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho*” e “A2 *Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.*” Para cada alternativa, os respondentes da pesquisa escolheram uma escala Likert de seis pontos, variando entre “*discordo totalmente*” e “*concordo totalmente*” para cada assertiva.

Para análise do estilo de Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-faire foi utilizada a escala do MLQ (*Multifactor, Leadership Questionnaire Form*) 5X, proposta por Bass e Avolio (2004), obtida na versão para o português brasileiro, por meio de licença junto a Mind Garden, distribuidora de instrumentos de assessment que comercializa os direitos autorais do MLQ 5X. Dentre as assertivas pode se citar por exemplo “*Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam*”, “*Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.*” e “*Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.*” Para cada alternativa, os respondentes da pesquisa escolhem uma escala Likert que vai de zero a cinco, na qual cinco significa que aquele comportamento é observado com frequência e zero significa que nunca se observa aquele comportamento.

Foram incluídas assertivas relacionadas aos efeitos da liderança, previstas no instrumento para mensurar o Esforço Extra, a Efetividade e a Satisfação com a Liderança e incluídas variáveis de controle sobre o tipo de organização e dados demográficos dos participantes (tempo de casa, salário, gênero, orientação sexual, estado civil, filhos, se é PCD, estado em que trabalha, cargo, grau de instrução e ano de nascimento).

O modelo de pesquisa foi desenhado a partir das hipóteses levantadas, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Pesquisa



Fonte: os autores

Amostra e procedimento de coleta

Com o intuito de buscar uma amostra dos profissionais da Geração Y no Brasil, foi firmada uma parceria com a Cia de Talentos, que atua por meio da prestação de serviços para empresas que desenvolvem programas de estágio, trainees e jovens profissionais.

Os dados foram coletados por meio de um formulário eletrônico acessível por meio de um link, enviado por email para profissionais que fazem parte do banco de dados da Cia de Talentos. Complementarmente, o convite para participação na pesquisa foi enviado pelo pesquisador por meio de sua página pessoal nas redes sociais: Facebook, Instagram e LinkedIn e diretamente à profissionais pertencentes a sua rede pessoal de contatos.

A pesquisa foi desenhada de modo a permitir a resposta a todas as perguntas para profissionais nascidos a partir do ano de 1986 e trabalhando em empresas. No total, foram obtidas 903 respostas completas por indivíduos da Geração Y nascidos a partir de 1986, com pelo menos um ano de experiência profissional. Após tratamento da base de dados, por meio da eliminação de respostas concentradas em um único ponto da escala Likert, e respostas de pessoas há menos de 6 meses no trabalho ou nascidas depois de 2001 (com menos de 18 anos na época da pesquisa), totalizou-se 732 respostas. A amostra deste estudo é considerada não-probabilística e intencional. A base de candidatos da Cia de Talentos é formada por pessoas interessadas em trabalhar ou atualmente trabalhando em empresas que oferecem oportunidades de desenvolvimento profissional.

Análise Estatística

Após a caracterização da amostra, foram utilizadas técnicas estatísticas multivariadas de análise de dados por meio do Modelo de Equações Estruturais (SEM) para análise de fatores confirmatórios. O modelo foi estruturado com base em hipóteses de pesquisa e preenchido com dados obtidos no campo.

A primeira versão do modelo foi testada e ajustada. A análise das variâncias médias extraídas mostrou duas variáveis que não ajudam a explicar estatisticamente os fenômenos observados e foram removidas para posterior criação da segunda versão do modelo. A segunda versão foi testada e os dados convergiram de modo que cada construto pudesse ser explicado estatisticamente por suas variáveis.

A versão do Modelo de Equações Estruturais foi considerada definitiva e teve sua consistência interna e qualidade estatística validada. Em seguida, verificou-se a validade discriminante por meio dos coeficientes de determinação de Pearson, análise multicollinearidade, validade preditiva e ajuste geral do modelo. As análises estatísticas confirmam a validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado, o que permitiu a continuidade das análises para atender aos objetivos da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada com o software *Smartpls 3.2.8* para Modelagem de Equações Estruturais e SPSS 20 para análises estatísticas, incluindo *t-test* e variáveis demográficas, a fim de verificar ou não a adequação do modelo conceitual proposto e responder às hipóteses da pesquisa.

Segundo Ringle et al. (2014), o primeiro passo é avaliar o modelo de medição e, uma vez feitos os ajustes necessários, o modelo estrutural é avaliado. Segundo os autores, são inicialmente avaliadas como Validades Convergentes, obtidas pelas observâncias das Variâncias Médias Extraídas (AVE).

Henseler et al. (2009) apontam que os valores do AVE devem ser maiores que 0,50 porque o AVE mostra os dados obtidos por cada um dos construtos, respectivamente para seus conjuntos de variáveis. Assim, quando os AVEs são maiores que 0,50, admite-se que o modelo converge para um resultado aceitável (Fornell & Larcker, 1981). Os valores de AVE para as variáveis Gerência pela Exceção Ativa e Gerência pela Exceção Passiva ficaram abaixo de 0,50; nestes casos, segundo Ringle et al. (2014), devem-se retirar variáveis observadas ou mensuradas (assertivas) dos constructos que apresentam a $AVE < 0,50$. As variáveis com menores cargas foram retiradas do modelo e a AVE teve todas as variáveis com valor superior a 0,50, na obtenção do modelo final. As variáveis ficaram com AVE entre 0,601 e 0,876, portanto satisfazendo o critério de Fornell & Larcker.

Em seguida o indicador Alfa de Cronbach foi calculado para avaliação da consistência interna, e o indicador de confiabilidade composta, adequado para o modelo de equações estruturais segundo Hair et al. (2011). Para modelos desse tipo, um valor de alfa de Cronbach acima de 0,60 é considerado aceitável (Hair et al., 2011) e ainda, é desejável que o indicador de confiabilidade composta seja superior a 0,70 (Pereira, Ramos, Gouvêa, & Costa, 2015). Ambos os critérios foram confirmados para o modelo: os Alfa de Cronbach foi mensurado com valores entre 0,612 e 0,942 e o índice de confiabilidade composta entre 0,783 e 0,950. Na sequência, foi avaliada a validade discriminante do modelo construído, que indica se cada constructo é independente dos demais (Hair et al., 2014). Verificou-se que todas as assertivas analisadas apresentam carga fatorial maior no seu respectivo constructo, o que confirma a qualidade do modelo por meio do Critério de Chin (Chin, 1988).

Com a validade discriminante garantida, foi feito a análise do modelo estrutural (Ringle et al. 2014) a partir dos coeficientes de determinação de Pearson (R-quadrado). Foi verificado que todos os R-quadrado estão acima de 0,26 o que indica que o efeito de

R-quadrado é grande segundo Cohen (1988). As análises por meio do fator de inflação de variância indicaram ausência de multicolinearidade, uma vez que o parâmetro VIF – fator de inflação de variância – ficou abaixo de 5. O indicador de validade preditiva Q-quadrado e o tamanho do efeito f-quadrado foram avaliados e em seguida analisado o indicador de ajuste geral do modelo. Neste modelo, o cálculo do GoF chegou ao valor de 0,449, o que é considerado adequado por ser maior do que 0,36 segundo o critério de Wetzel et al. (2009).

Após as análises multicolinearidade e validade preditiva, foi realizado o teste t para avaliar se as relações causais entre os construtos são estatisticamente significativas.

Para a análise de cada peso, considerou-se o p-parâmetro ou probabilidade de significância, separadamente para cada peso ou efeito relativo a cada construção. Este peso é indicado no gráfico do modelo final por meio do número indicativo ao lado das setas. O objetivo foi identificar se o valor encontrado para o peso pode ser considerado estatisticamente significativo para explicar o grau de Comprometimento.

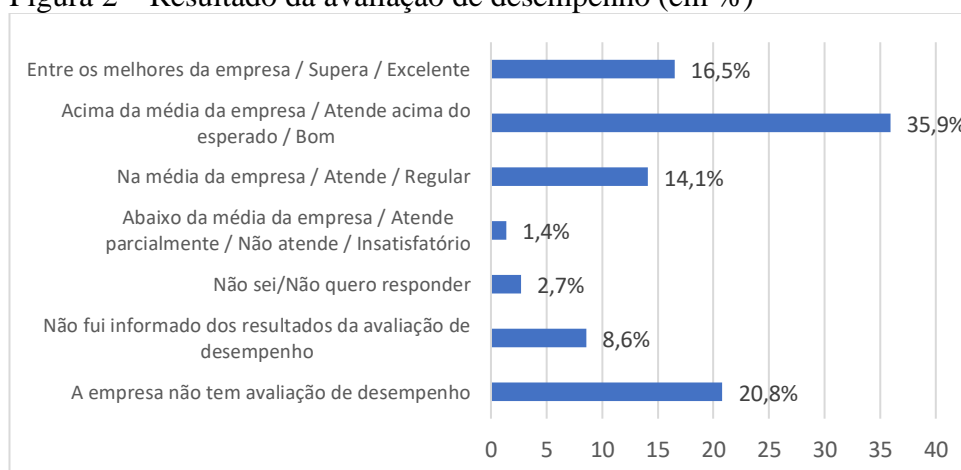
4. RESULTADOS

Na amostra da pesquisa, observa-se que 62,8% dos respondentes são do sexo feminino, menos de 10% têm filhos e pouco mais de 70% está na condição de solteiro. Com relação à localização geográfica, 81% da amostra está nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro ou Minas Gerais. 74,9% dos respondentes têm grau superior completo ou pós-graduação em andamento ou completa e 79% têm entre seis meses e 2 anos incompletos de trabalho.

Menos de 3% dos respondentes são trainees, 17% atuam como estagiários, cerca de 10% atuam como coordenadores, cerca de 4% trabalham em cargos de gerente ou acima, os demais atuam em posições técnicas, de vendas ou como analistas. Os dados mostram que quase de metade dos respondentes atua no setor de serviços e um quarto em indústria, mineração ou construção civil, 12% no comércio e menos de 4% trabalham na administração pública. 42,6% das empresas nas quais trabalham os respondentes possui mais de mil funcionários e 72,5% dos respondentes trabalha no regime da CLT.

Com relação ao desempenho dentro da organização, mais da metade dos respondentes declarou ter avaliação de desempenho acima do esperado ou excelente, conforme detalhado na Figura 2.

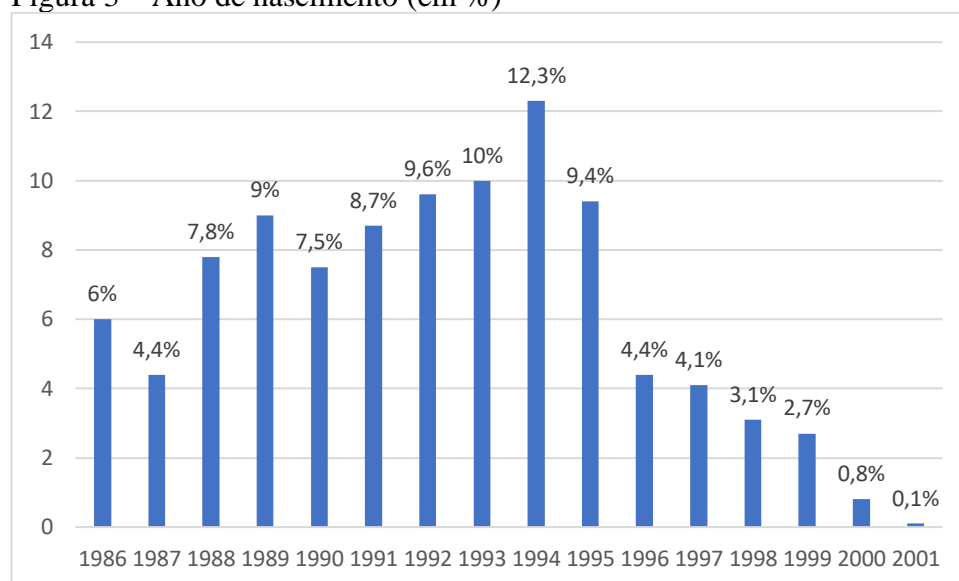
Figura 2 – Resultado da avaliação de desempenho (em %)



Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao ano de nascimento dos respondentes, a distribuição está concentrada entre 1986 (marcador do nascimento dos Millenials no Brasil) e 1995, conforme a Figura 3.

Figura 3 – Ano de nascimento (em %)



Fonte: Dados da pesquisa

Feita a caracterização da amostra, foram analisadas as inter-relações entre as variáveis estudadas. Nesse sentido, foram calculados os valores p para cada uma das hipóteses. A Tabela 1 mostra a relevância estatística de cada construção ou variável latente a partir da medição de seu peso ou efeito e do valor p.

Tabela 1 – Valores de p para as relações entre variáveis

Componente	Relação causal	Peso	Valor p
Transformacional	Infl. Idealizada Atributo → Comprometimento	0,213	0,002
	Infl. Ideal. Comportamento → Comprometimento	0,216	0
	Consideração Individualizada → Comprometimento	-0,025	0,678
	Estimulação Intelectual → Comprometimento	0,200	0,001
	Motivação Inspiradora → Comprometimento	0,003	0,953
Transacional	Recompensa Contingente → Comprometimento	0,022	0,721
	G. pela Exceção Ativa → Comprometimento	-0,003	0,921
	G. pela Exceção Passiva → Comprometimento	-0,032	0,496
Laissez-faire	Laissez-faire → Comprometimento	0,068	0,163
Efeitos da Liderança	Comprometimento → Eficácia	0,533	0
	Comprometimento → Esforço	0,588	0
	Comprometimento → Satisfação	0,509	0

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dessas medidas, é possível avaliar as hipóteses de pesquisa, analisando o quanto as relações entre os construtos são estatisticamente significantes.

Em relação à primeira hipótese, observa-se por meio da Tabela 1 que: (1) há correlação positiva e estatisticamente significativa entre o Comprometimento e o esforço adicional (peso 0,588, $p < 5\%$) que confirma a hipótese H1a – trabalhador considerado comprometido, desempenha esforços adicionais. (2) há correlação positiva e estatisticamente significativa entre Comprometimento e Satisfação (peso 0,509, $p < 5\%$) que confirma a hipótese H1c – há relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu grau de satisfação no trabalho. (3) há correlação positiva e estatisticamente significativa entre Comprometimento e Eficácia (peso 0,553, $p < 5\%$), que confirma a Hipótese H1e - há uma relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de efetividade no trabalho.

Verificou-se a relação entre o desempenho excelente e o Comprometimento. Para isto, considerou-se a variável representada pela assertiva “Qual foi o resultado da última avaliação de desempenho ou os dois últimos feedbacks que recebeu?” e foi feita a segmentação para “resultado excelente”. Os dados estatisticamente relevantes ($p < 5\%$) sugerem que os profissionais que apresentam um desempenho considerado excelente são os que se percebem com uma forte ligação de simpatia e afetividade pela organização, se interessam pelos destinos da empresa, se apropriam dos objetivos da organização e tratam os problemas da empresa como se fossem seus.

Entretanto, não foram encontradas correlações estatisticamente relevantes do Comprometimento com as variáveis associadas ao orgulho de dizer que faz parte, ao significado pessoal em trabalhar na empresa, a falar bem da organização para os amigos, a inspirar o melhor de si e a identificação com os valores da organização.

Portanto a hipótese H1d - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de desempenho no trabalho está, em partes confirmada, por metade das variáveis que compõem o construto do Comprometimento. Não foi encontrada correlação entre o componente Motivação Inspiradora da Liderança Transformacional e o Comprometimento.

Foram estudados os efeitos das variáveis demográficas como moderadores. Para esta análise utilizou-se o teste t e calculado o p-valor. Os números evidenciam que apenas o moderador tamanho da empresa teve influência estatisticamente relevante ($p < 5\%$) para os efeitos da Liderança Laissez-faire no Comprometimento. As outras variáveis de controle, a saber área de atuação, cargo, região geográfica, setor de atuação ou porte da empresa, gênero, renda, grau de Instrução e tempo de trabalho na empresa não apresentaram efeito estatisticamente significativo.

O Quadro 1, a seguir, apresenta um resumo da avaliação das hipóteses de pesquisa H1.

Quadro 1 – Avaliação da H1 – existe uma relação entre um trabalhador considerado comprometido e seus esforços empreendidos, desejo de permanência, grau de satisfação, eficácia e desempenho no trabalho.

Hipótese	Autor	Resultado
<i>H1a – um trabalhador considerado comprometido, desempenha esforços adicionais.</i>	Bastos et al. (2014)	Confirmada por meio do teste-t do modelo de equações estruturais
<i>H1b – um trabalhador considerado comprometido, deseja permanecer na organização.</i>	Bastos et al. (2014)	Confirmada de acordo com a Anova e post-hoc
<i>H1c – existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu grau de satisfação no trabalho.</i>	Bastos et al. (2014)	Confirmada por meio do teste-t do modelo de equações estruturais
<i>H1d - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de desempenho no trabalho.</i>	Bastos et al. (2014)	Parcialmente confirmada de acordo com o teste -t
<i>H1e - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de eficácia no trabalho.</i>	Bastos et al. (2014)	Confirmada teste-t do modelo de equações estruturais

Fonte: os autores

Analisando a segunda hipótese, por meio da Tabela 1 observou-se que:

(1) Não foi possível verificar correlação estatisticamente válida para o componente Laissez-faire ($p > 5\%$) com Comprometimento, o que rejeita a hipótese H2A – A ausência de liderança – Laissez-faire tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y.

(2) A Liderança Transformacional possui componentes relevantes e estatisticamente válidos com efeitos sobre o grau de Comprometimento, e nenhum dos componentes do modelo Transacional apresentou validação estatística com Comprometimento, o que confirma a hipótese H2b – Liderança Transformacional tem maior influência no Comprometimento da geração Y do que a Liderança Transacional.

(3) O componente Influência Idealizada (atributo e comportamento) tem efeito estatisticamente válido ($p < 5\%$) no grau de Comprometimento, que rejeita a hipótese H2c – o componente carismático da Liderança Transformacional tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y na organização.

(4) Não foi possível verificar uma correlação estatisticamente válida para o componente Motivação Inspiradora ($p > 5\%$) com o Comprometimento, que rejeita a hipótese H2d – o componente Motivação Inspiradora tem uma correlação negativa com o Comprometimento da Geração Y.

(5) O componente de Estimulação Intelectual tem uma relação positiva e estatisticamente válida com o Comprometimento, o que confirma a hipótese H2e – o componente de Estimulação Intelectual tem uma relação positiva com o Comprometimento da Geração Y.

(6) Não foi possível verificar uma correlação estatisticamente válida para o componente Consideração Individualizada ($p > 5\%$) com o Comprometimento, que rejeita a hipótese H2f – o componente consideração Individualizada tem uma correlação positiva com o Comprometimento da Geração Y.

A seguir apresenta-se um quadro-resumo da avaliação das hipóteses de pesquisa H2. Em suma, foram confirmadas apenas as hipóteses H2b e H2e.

Quadro 2 – Avaliação da H2 – Existe uma relação entre práticas do estilo de Liderança Transformacional ou Transacional e o grau de Comprometimento Organizacional de profissionais que pertencem à Geração Y

Hipótese	Autor	Resultado
H2a – A ausência de liderança - Laissez-faire tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y.	Bass e Avolio, (1994)	Rejeitada, não foi possível verificar relação teste-t do modelo de equações estruturais
H2b – a Liderança Transformacional apresenta maior influência sobre o Comprometimento da Geração Y do que a Liderança Transacional.	Nemanich e Keller (2007)	Confirmada, alguns aspectos da Liderança Transformacional afetam positivamente o comprometimento relação teste-t do modelo de equações estruturais
H2c – a componente Influência Idealizada da Liderança Transformacional tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y na organização	Silva et al. (2015)	Rejeitada, de acordo com os resultados a influência é positiva teste-t do modelo de equações estruturais
H2d – a componente Motivação Inspiradora tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y.	Anderson et al. (2017)	Rejeitada, não foi possível verificar relação teste-t do modelo de equações estruturais
H2e – a componente Estimulação Intelectual tem relação positiva com o Comprometimento da Geração Y.	Anderson et al. (2017)	Confirmada teste-t do modelo de equações estruturais
H2f – a componente Consideração Individualizada tem relação positiva com o Comprometimento da Geração Y.	Anderson et al. (2017)	Rejeitada, não foi possível verificar relação teste-t do modelo de equações estruturais

Fonte: os autores

5. DISCUSSÃO

As hipóteses confirmadas no Quadro 1 permitem conjecturar empiricamente que um trabalhador comprometido, quando comparado aos menos comprometidos, faz mais do que o esperado e deseja sucesso, afirma que pretende permanecer mais tempo na organização, está mais satisfeito com o método de trabalho do líder e percebe a eficácia com que o líder atende às suas necessidades e às da organização, conseqüentemente, obtendo mais efetividade no trabalho.

Metade das declarações comprovam a relação do Comprometimento como preditor de desempenho superior. Em outras palavras, mesmo que o funcionário goste da organização, identifique-se com seus valores e encontre sentido no que faz, isso não necessariamente cria mais Comprometimento.

Em relação à hipótese H2a, a liderança Laissez-faire tem sido tradicionalmente vista como negativa. No entanto, Northouse (2010) cita o trabalho de Yang (2015), que argumenta que o estilo Laissez-faire não pode ser entendido apenas como uma falta de liderança. Em vez disso, o líder pode ser configurado como uma opção estratégica como forma de reconhecer e se submeter às habilidades das pessoas, reduzir o grau de dependência e aumentar a autodeterminação, competência e autonomia.

Uma hipótese a ser investigada para de explicação do dado de pesquisa é que o estilo Laissez-faire pode ser efetivo para equipes maduras e automotivadas, cujos profissionais já possuem experiência suficiente para dispensar uma supervisão mais próxima. Pode-se cogitar que esse tipo de profissional poderia ser encontrado em empresas de maior porte. Corroborando com esta possibilidade, o modelo estatístico apresentou correlação positiva do estilo Laissez-faire com o Comprometimento ao se levar em conta a variável moderadora tamanho da empresa.

Analisando-se a hipótese H2b, os dados de pesquisa sugerem que a Liderança Transformacional influencia mais o Comprometimento do que a Liderança Transacional, especificamente em suas componentes Influência Idealizada e Estimulação Intelectual, conforme previsto na literatura. Não foram encontradas correlações entre a Liderança Transacional e o Comprometimento.

Com relação à hipótese H2c, contrariamente ao que era esperado pela literatura, a Influência Idealizada afeta positivamente o Comprometimento, tanto em sua componente atitudinal, baseada nas percepções dos respondentes a respeito dos atributos do líder, quanto a componente comportamental, baseada nos comportamentos do líder. Esperava-se que o líder essencialmente Transformacional fosse visto como Carismático e que quando os empregados que pertencem à Geração Y avaliam seus líderes de maneira positiva, tenderiam a demonstrar um menor Comprometimento com a organização (Silva et al., 2015).

Uma possível explicação, segundo Bass e Avolio (2004, p.30) é que “o líder que é pessoalmente carismático, interessado em sua ‘própria agenda’, é frequentemente associado a um ídolo, não [é percebido como] idealizado, e fica aquém de ser considerado Transformacional.” O líder Transformacional que é visto de maneira idealizada exerce poder e influência sobre seus seguidores, de maneira que estes querem se identificar com seu líder e sua missão, porque confiam nele e em suas promessas e isto, possivelmente, geraria uma associação positiva com o Comprometimento.

O fato de não ser encontrada correlação entre o componente Motivação Inspiradora e o Comprometimento, hipótese H2d, pode ter relação o fato de que a inspiração motivacional pode ocorrer sem a identificação (presente na componente Influência Idealizada) das pessoas com o líder (Bass e Avolio, 2004).

A componente da Estimulação Intelectual, presente na hipótese H2e relaciona-se com a atitude do líder ao estimular que os problemas sejam vistos sob diversos ângulos

questionando o status quo, buscar soluções inovadoras, questionar as próprias crenças e premissas para tomar decisões pois, podem estar desatualizadas para os problemas atuais e sugerir novas formas de fazer tarefas. O líder que desenvolve esta atitude para com os subordinados consegue mais criatividade e inovação na solução de problemas e menos dependência de envolvimento direto. Comprovou-se, empiricamente, que esse tipo de comportamento se relaciona positivamente com o grau de Comprometimento das equipes.

Para interpretar a rejeição da hipótese H2f, deve-se levar em conta que a Consideração Individualizada inclui a ação do líder como alguém que investe tempo para desenvolver a equipe, para que cada um atinja seu máximo potencial. Nesse aspecto, o líder trata cada um como pessoa e não como um membro qualquer, com necessidades e aspirações diferentes das outras pessoas (Bass & Avolio, 2004). Northouse (2010), acrescenta que o líder pode exercer a Consideração Individualizada tratando cada membro da equipe de maneiras bem diferentes: “Para alguns, o líder pode oferecer forte afiliação; para outros, o líder pode dar diretrizes específicas com um alto grau de estruturação [da tarefa].” (p. 171.).

Uma possibilidade a ser investigada é o quanto cada profissional percebe que seu líder investe esforços em prol de seu desenvolvimento e quanto sente que sua ampla gama de necessidades está sendo considerada - expectativas não discutidas ou não atendidas pelo líder para profissionais de diferentes níveis de maturidade podem influenciar de maneira diferente no grau de Comprometimento.

A análise das hipóteses de pesquisa permite concluir os principais pontos apresentados a seguir.

(1) Sobre a correlação do Comprometimento e seus Efeitos: os dados mostram que profissionais Comprometidos desempenham Esforço Adicional, encontram Satisfação na forma como são liderados, desejam Permanecer mais tempo na organização e sentem que eles e a equipe são mais Eficazes do que os menos comprometidos.

Entretanto, ainda que o grau de Comprometimento esteja positivamente correlacionado com um dos seus efeitos esperados, o Esforço Adicional, apenas metade de suas componentes apresentam correlação com a entrega de resultados superiores. Cogita-se que, ainda que o profissional que pertence à Geração Y vislumbre possibilidades de crescimento na organização com a qual se identifica, encontra significado e gosta de trabalhar, ele pode estar empreendendo os esforços adicionais com vistas mais ao impacto no desenvolvimento da própria carreira do que necessariamente refletindo esse esforço como um sinal de comprometimento com a organização.

(2) Sobre a relação entre a Atuação do Líder Transformacional e o grau de Comprometimento: encontrou-se que o Líder demonstra Estimulação Intelectual gera Comprometimento, entretanto, contrariamente ao que foi previsto na parte teórica, comprovou-se o Líder que apresenta Influência Idealizada, a também chamada componente Carismática do modelo, também gera maior grau de Comprometimento.

Uma explicação possível é que as pessoas são capazes de fazer a clara distinção entre o líder carismático, no sentido daquele que estaria apenas interessado em si e na própria agenda mais do que na organização, de um líder admirado e que é visto como um exemplo idealizado e que contagia as pessoas com seu próprio comprometimento com a organização (e não necessariamente jogando os holofotes para consigo).

Não se comprovou a Consideração Individualizada, componente do modelo Transformacional, como preditor esperado do Comprometimento – uma possível interpretação deste fato é que ainda que o líder empreenda esforços em tratar cada um como indivíduo e atue para que cada um atinja seu máximo potencial, isso pode não necessariamente ser percebido como algo que atenda todas as expectativas de todos os membros da equipe desta geração.

(3) Sobre a influência negativa da ausência de liderança no grau de Comprometimento: não se comprovou que a chamada “ausência de liderança” ou Laissez-faire apresenta correlação negativa com o Comprometimento da Geração Y, como previa a teoria. Cogita-se que esse estilo de liderança não seria necessariamente prejudicial para equipes maduras e automotivadas, cujos profissionais já possuem experiência suficiente para dispensar uma supervisão mais próxima e que, portanto, podem sim demonstrar comprometimento justamente por não necessitar de uma supervisão cerrada.

Além disso, o único moderador estatisticamente relevante encontrado foi o tamanho da empresa na componente Laissez-faire como preditora do Comprometimento, o que pode corroborar com a ideia apresentada anteriormente: empresas de maior porte e mais consolidadas podem tender a ter profissionais que já estão maduros o suficiente para não valorizar uma atuação intensa ou direcionadora do líder.

Não estava previsto neste estudo comparar os perfis de carreira de indivíduos de diferentes gerações ou avaliar diferenças entre gerações, o que abre oportunidade para aprofundar o tema, permitindo a comparação entre gerações sem excluir efeitos de idade e período. Estudos futuros sobre o tema podem considerar comparar esses efeitos com outras gerações, um possível caminho de oportunidade para novos achados sobre as influências da liderança transformadora.

Além disso a amostra dos Millennials estudados não foi aleatória, e sim um recorte dos profissionais que estão em uma condição social diferenciada, com bom nível de escolaridade e inseridos no mercado de trabalho, portanto não é possível generalizar os resultados para qualquer pessoa na condição de Millennial brasileiro. Entretanto, os profissionais da amostra, um recorte de Millennials com nível diferenciado de formação e de desempenho e representam possivelmente aqueles que o mercado de trabalho deseja atrair e reter na organização.

Em termos de metodologia, a abordagem quantitativa escolhida para este estudo possibilitou abordar fenômenos humanos, cuja singularidade ou complexidade foi explicada em parte pela análise estatística das respostas ao questionário e os resultados foram interpretados a partir de hipóteses explicativas.

6. CONCLUSÃO

Este estudo apresenta algumas contribuições práticas e teóricas promovendo um avanço no campo de conhecimento da Administração de Recursos Humanos dada a escassez de trabalhos similares com este foco de estudo. As contribuições teóricas estão relacionadas ao aprofundamento sobre o entendimento da componente Influência Idealizada do modelo da Liderança Transformacional para os Millennials, os quais são capazes de discriminar a diferença entre um líder carismático que só está interessado em manipular subordinados para se concentrar em sua própria agenda (Bass & Avolio, 2004 p.30), de um líder idealizado que é visto como um exemplo e influencia subordinados com seu próprio compromisso de servir a organização acima de suas necessidades.

A pesquisa revelou que a componente Motivação Inspiradora não se correlaciona com o Comprometimento para os Millennials. Mesmo que a Geração Y possa ser inspirada por um líder imediato que apresenta uma visão otimista e pensativa do futuro, demonstrar entusiasmo sobre os desafios e confiança em alcançar metas aparentemente não implica sentir-se mais comprometido com a organização.

Quanto à correlação do Comprometimento e seus Efeitos, há evidências de que este se correlaciona com o esforço adicional, encontrar satisfação na forma como se é liderado, intenção de permanecer mais tempo na organização e sentir que o indivíduo e a

equipe são mais eficazes em relação ao que reportam aqueles menos comprometidos, conforme previsto na teoria (Bastos *et al.*, 2014).

No entanto, apenas metade dos itens que mensuram o Comprometimento estão presentes nas respostas dos Millennials *top performers*. Os indicadores que mensuram o Comprometimento para os profissionais de alto desempenho foram: ter uma forte ligação de simpatia e afetividade pela organização, se interessar pelos destinos da empresa, se apropriar dos objetivos da organização e tratar os problemas da empresa como se fossem seus. Os indicadores que não se correlacionaram com o alto desempenho são: o orgulho de dizer que faz parte, encontrar significado pessoal em trabalhar na empresa, falar bem da organização para os amigos, inspirar o melhor de si e identificar-se com os valores da organização.

Esse achado pode sugerir que os esforços da organização para projetar favoravelmente a imagem da marca empregadora (*Employer Branding*) ou esforços de contratação baseada em valores podem não necessariamente retornar em termos do alcance do desempenho superior individual, embora outros efeitos ainda sejam altamente desejáveis, como a coesão do grupo, esforço adicional e clima organizacional favorável.

Uma possibilidade para estudos futuros é a interpretação, por meio da abordagem qualitativa, dos resultados obtidos, tanto para confirmar as hipóteses levantadas anteriormente para explicar os resultados encontrados, quanto para identificar outros fatores que podem ou não contribuir para a ocorrência de Comprometimento, não necessariamente presentes no modelo de liderança escolhido para apoiar as análises.

Por meio de estudos empíricos e contextuais, outros pesquisadores podem reproduzir partes deste trabalho em outros contextos, analisando semelhanças e diferenças com os achados obtidos para os Millennials brasileiros.

7. REFERÊNCIAS

- Akdere, M., Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly* 31(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Al-Mansoori, R. S., Koç, M. (2019). Transformational Leadership, Systems, and Intrinsic Motivation Impacts on Innovation in Higher Education Institutes: Faculty Perspectives in Engineering Colleges. *Sustainability*, 11(15), 4072. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su11154072>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire – manual and sample set*. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- Bastos, A. V. B., Pinho, A. P. M., Aguiar, C. V. N., & Meneses, I. G. (2011). *Comprometimento Organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro*. In J. C. Zanelli, N. Silva, S. R. Tolfo, *Processos Psicossociais nas Organizações de Trabalho* (1. ed.) São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439–450.
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and

- leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384–409. <https://doi.org/10.1111/joop.12253>
- Brewer, C.S., Kovner, C.T., Djukic, M., Fatehi, F., Greene, W., Chacko, T.P. & Yang, Y. (2016). Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2879–2893. doi: 10.1111/jan.13055
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., and Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650–670. <https://doi.org/10.1002/job.2157>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Eisenberger, R., Karagonlar G., Stinglhamber F., Neves P., Becker T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor’s Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103.
- Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367–371.
- Gillet, N. and Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321–347.
- Meyer, J. P., Allen, & N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2012). A Articulação entre Vínculos Organizacionais: Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento. Trabalho apresentado no *Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração ANPAD Anais* (pp. 1-16). Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR2580.pdf
- Silva, R. C., Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Trevisan, L. N. (2015) Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *Management Research: the journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 5-30.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429–438.
- Solinger, O., Van Olffen, W., & Roe, R.A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.