

GESTÃO DE PESSOAS, LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: proposta de um modelo conceitual integrado

DANIEL DOS REIS PEDROSA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

MARINA DE ALMEIDA CRUZ
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES - MG

GESTÃO DE PESSOAS, LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: proposta de um modelo conceitual integrado

1. INTRODUÇÃO

O papel da liderança tem ocupado um campo central na arena de discussões na temática de gestão de pessoas. Nesse sentido, pesquisas têm sido desenvolvidas sob diferentes perspectivas, entre elas a de estilos de liderança (ARÉVALO-AVECILLAS et al., 2019; CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; DIAS; BORGES, 2015; MARQUES et al., 2007; SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019) atributos de liderança (ARMANI; PETRINI; SANTOS, 2020; DIAS; BORGES, 2015; MARQUES et al., 2007; SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019) e competências gerenciais (ARAÚJO, 2014; ÉSTHER, 2011; GODOY; MENDONÇA, 2020; SALLES; VILLARDI, 2017; SERRANO, 2017).

Entre os estilos de liderança, a perspectiva de liderança transformacional tem recebido crescente atenção na literatura (ARÉVALO-AVECILLAS et al., 2019; ARNOLD, 2017; GODOY; MENDONÇA, 2020; MARTINEZ; SALANOVA; CRUZ-ORTIZ, 2020; NETO et al., 2012; PESSOA et al., 2018; RATHNARAJ; VIMALA, 2018; VIZEU, 2011). Tais pesquisas têm apresentado reflexões e achados empíricos acerca de estratégias e ferramentas gerenciais utilizadas para o alcance dos resultados esperados pelas organizações.

Adentrando o cenário das possíveis influências exercidas pelos diferentes estilos de liderança nas empresas, encontram-se pesquisas sobre o comprometimento organizacional (BASSAN, 2007; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002; BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; BASTOS; COSTA, 1998; CAMPOS et al., 2009; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; FERREIRA, 2006; MACIEL; NASCIMENTO, 2013; MARQUES et al., 2007; MEDEIROS et al., 2003; MEDEIROS; ENDERS, 1998; MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012; PAIVA; LA FALCE; MUYLDER, 2013; RODRIGUES et al., 2010; SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019; SIMON; COLTRE, 2012). Entre tal temática, é possível localizar, ainda, pesquisas que abrangem a correlação entre estilos de liderança e a variável comprometimento organizacional (CALAÇA; VIZEU, 2015; MARQUES et al., 2007; MEDEIROS et al., 2003; SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019; VILELA, 2012; VIZEU, 2011).

Tais pesquisas trazem como tema central a avaliação do vínculo do indivíduo com a instituição, e buscam contextualizar a atual proposta de gestão de pessoas e sua repercussão no desenvolvimento das equipes. Esses estudos abrangem o papel do líder apontando para uma proximidade com os subordinados, usando menos a sua posição formal, caracterizada pela liderança transacional e, por outro lado, ganha um destaque a liderança transformacional, correlacionando o papel da liderança com o comprometimento dos indivíduos no contexto da organização (MARQUES et al., 2007).

Em termos conceituais, o comprometimento organizacional pode ser observado em três componentes ou dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Essas características, em conjunto, formam o nível e grau de alinhamento das equipes ao trabalho que realizam, perpassando a identificação, os valores e o senso de obrigação com a organização (MEDEIROS et al., 2003; MEDEIROS; ENDERS, 1998). Aprofundando o tema, a pesquisa desenvolvida por Silva, Nunes e Andrade (2019) abordou a forma como os estilos de liderança influenciam o comprometimento organizacional. Os resultados obtidos a partir da aplicação conjunta de dois questionários, quais sejam, o Componentes e Indicadores do Comprometimento Organizacional – EBACO, e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG, indicam que existe uma relação entre os estilos de liderança e o comprometimento dos liderados.

Não somente a prática da gerência foi tomando novos formatos e procedimentos ao longo das últimas décadas, mas também o papel da liderança foi se consolidando como grande

impulsionador das políticas de gestão de pessoas. Inaugura-se, então, um processo de uma nova liderança, pois “tudo nas organizações, em alguma medida, se processa por meio das pessoas” (BERGUE, 2019).

Nesse sentido, o comprometimento organizacional por si só não subsistiria se não ocorresse uma conexão entre o papel de liderança e as políticas de gestão de pessoas, as quais podem ser entendidas sob as perspectivas normativa e comportamental. A normativa pode ser entendida como “práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano” (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017, p. 43). Já a perspectiva comportamental visa compreender como as pessoas são estimuladas para alcançar os objetivos da organização, envolvendo “estratégias, políticas e práticas integradas de Recursos Humanos” (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017, p. 43).

Com base no pressuposto de que o estilo de liderança influencia no comprometimento organizacional das equipes (MARQUES et al., 2007; SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019), o intuito desse estudo é aprofundar na discussão sobre o aspecto das políticas de gestão de pessoas exercida pelos líderes (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013) por meio de uma revisão narrativa da literatura, norteadas pela seguinte pergunta: como o comprometimento organizacional pode ser relacionado às políticas de gestão de pessoas e aos papéis de liderança transformacional nas organizações?

Ao trazer o tema à discussão, pretende-se abordar o papel de liderança transformacional, abrindo espaço para o debate sobre novas estratégias e políticas de gestão de pessoas. O estudo avançou na literatura sobre o tema ao apresentar um modelo conceitual integrado que coaduna com pesquisas acerca das políticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional, tendo a liderança como uma ação essencial na gestão de pessoas, pois envolve a atuação direta com as pessoas, influenciando, assim, o comprometimento organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança e seus contornos teórico-práticos

O papel da liderança tem sido amplamente estudado na atualidade, destacando-se os estudos que trazem à tona os estilos de liderança (BASSAN, 2007; CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015; DIAS; BORGES, 2015; EBOLI, 2010; FERREIRA, 2006; GODOY; MENDONÇA, 2020; MARQUES et al., 2007; ONO, 2006; PESSOA et al., 2018; VILELA, 2012). Em termos conceituais é possível verificar uma gama extensa de abordagens sobre liderança, relacionados aos diferentes contextos e perfis requeridos pelas organizações (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010).

Quanto ao aspecto atitudinal, considera-se que liderança não seja uma posição hierárquica, mas sim uma ação do indivíduo. Portanto, se manifesta na sua execução, para o quê contribui a posição formal designada para o exercício de um cargo ou função de confiança (BERGUE, 2019).

Quanto à influência das equipes, verifica-se que “os líderes passam a ter um papel fundamental na mudança de comportamento, na capacidade de adaptabilidade e na motivação do trabalhador diante dos constantes desafios do ambiente organizacional.”(GODOY; MENDONÇA, 2020, p. 2). Ainda sobre a influência do líder, sua principal atribuição é “manter o engajamento – interesse e comprometimento – das pessoas com o trabalho orientado para os fins institucionais” (BERGUE, 2019, p. 30) e, ainda, “capacidade de influenciar legitimamente o comportamento de pessoas orientado para a consecução de objetivos institucionais” (BERGUE, 2019, p. 30).

As dimensões e estilos de liderança podem ser definidos em três dimensões: relacionamento, tarefa e situação (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019). Porém há que se considerar que o estilo adotado pelo líder está relacionado com o contexto institucional e a percepção da equipe (BERGUE, 2019), pois a liderança é exercida em um contexto social e a partir dos relacionamentos e seus resultados advindos (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019). É possível verificar, ainda, a função gerencial apontada por Mintzberg (1990) como monitor, disseminador e porta-voz, nas quais se enfatiza sua relação com a organização buscando e trazendo informações estratégicas para a equipe, o que evidencia a importância da comunicação. Nesse sentido, a influência é o termo mais utilizado ao se referir à liderança (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010).

É possível visualizar que o conceito de liderança perpassa um processo de influência quanto aos objetivos e diretrizes da organização, além de um avanço no sentido e propósito do esforço do grupo por meio da comunicação, combinando influência e persuasão no exercício de poder (DIAS; BORGES, 2015). É possível extrair o denominador comum de que a liderança está voltada para o grupo, pois o papel de liderança está ligado às relações com as pessoas, num esforço de cooperação mútua rumo aos objetivos da organização (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010).

Importante destacar que o comprometimento organizacional e, por conseguinte, a retenção de talentos e capital intelectual, vem corroborando a necessidade da atuação efetiva da liderança, visto que promove a aprendizagem organizacional, pois “há certo entendimento de que as empresas, para reter seus funcionários, precisam garantir comprometimento e satisfação no trabalho” (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019, p. 296).

Portanto, o aparecimento da liderança dentro de um determinado grupo aponta para uma influência e impulso no alcance dos objetivos. Ao passo que o líder coordena e coloca o grupo em movimento, o grupo se coloca com maior disposição para assumir os riscos, pois observa-se “as lideranças como os principais impulsionadores desse processo” (DIAS; BORGES, 2015, p. 202). Ademais essa perspectiva integra-se com a discussão a ser apresentada no próximo tópico acerca da Liderança Transformacional, na qual o papel do líder adota uma perspectiva orientada para o envolvimento da equipe em prol dos objetivos da organização, a partir de um esforço coletivo com base na missão e papel essencial de cada indivíduo.

2.2 Liderança Transformacional

Como visto até este ponto, o tema da liderança tem sido amplamente estudado por diferentes áreas e campos de saber. Uma das mais profícuas tem sido a Administração que conta com o enriquecimento de campos específicos do conhecimento e de prática profissional, particularmente, a psicologia organizacional e a área de gestão de pessoas, os quais têm delineado pesquisas sobre liderança (CALAÇA; VIZEU, 2015).

Dentre os variados estudos sobre a liderança, destaca-se o estudo seminal desenvolvido por James MacGregor Burns (1978), que delimita e inicia o estudo da Liderança Transformacional, cuja perspectiva aponta para uma ação do líder que desenvolve a equipe, partindo da reflexão sobre os processos e visando alcançar os objetivos comuns, como um desenvolvimento moral, antes de tudo.

Os perfis e características subjacentes à Liderança Transformacional são identificados como: influência idealizada; motivação inspiradora; estímulo intelectual e consideração individualizada (GODOY; MENDONÇA, 2020). Tais características estão sintetizadas na Tabela 1.

Tabela 1: Características da Liderança Transformacional

Características	Descrição
Influência idealizada	O líder se apresenta como um modelo, compartilhando a visão e objetivo comuns ao grupo, com forte senso de propósito para o alcance dos objetivos
Motivação inspiradora	O líder traz os desafios como fonte para o trabalho, estimulando a motivação e a expectativa de alcance dos objetivos, por meio de comunicação expressão simples e acessível
Estímulo intelectual	O líder ocupa o papel de contraponto às ideias, crenças e valores dos liderados em face à solução dos problemas
Consideração individualizada	O líder assume uma postura de construção do conhecimento e aprendizado, ensinando e treinando sua equipe, observando a individualidade e as necessidades de desenvolvimento

Fonte: adaptado de Dias e Borges (2015).

Nesse sentido, a Liderança Transformacional possibilita um ambiente de desenvolvimento e com um direcionamento positivo para o comprometimento organizacional, aumento da produtividade, melhoria do bem-estar em face aos objetivos da organização, além de trazer estímulo e inspiração para os liderados (GODOY; MENDONÇA, 2020). Dessa forma, tal abordagem é considerada mais promissora em meio às temáticas atualmente discutidas no campo de liderança (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010).

Em suma, para Burns (1978), a perspectiva de Liderança Transformacional está amparada na ideia de que o movimento do líder permite aflorar uma postura de ajuda mútua, agregando novas posições e possibilidades. O grande cerne da atividade do líder está em envolver os liderados, fazendo surgir a motivação, “dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão” (CALAÇA; VIZEU, 2015, p. 127)

Nesse contexto, o efeito da atuação do líder está em sua capacidade de conduzir os liderados ao desenvolvimento pessoal e grupal rumo aos objetivos da organização. O exercício da liderança tem em seu cerne uma relação e também o poder, destacando-se a relação por se dar entre mais de uma pessoa e o poder pela capacidade de influência (BERGUE, 2019).

Destaca-se, então, que o líder promove e, até mesmo, desenvolve no grupo um interesse pelo ideal compartilhado, um crescimento moral a partir dos valores comuns, voltando suas ações e decisões para uma causa comum, compreendida como importante para todos. Nesse sentido, “o líder, considerado como um recurso do trabalho, assume papel fundamental de representante da organização e de influência no comportamento do trabalhador”. (GODOY; MENDONÇA, 2020, p. 745)

Portanto, a concepção da liderança transformacional traz o enfoque sobre o papel de reunir os esforços para conquistar e alcançar os objetivos, que serão o grande guia para o processo de gerenciamento. De acordo com essa posição, o “líder assume um papel transformador da realidade organizacional, mobilizando os esforços das pessoas para conquistas guiadas por objetivos.” (BERGUE, 2019, p. 26). No próximo tópico serão apontados os principais construtos e discussões acerca do Comprometimento Organizacional que contempla o vínculo estabelecido pelo indivíduo com a organização.

2.3 Comprometimento Organizacional

A atual gestão de pessoas realizada nas organizações considera o processo de gerir pessoas como um sistema integrado de processos e subprocessos de gestão (BERGUE, 2019). Dentre eles, destaca-se o papel da liderança pois “a liderança e o comprometimento vêm sendo

identificados como os principais recursos de organizações de alto desempenho” (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019, p. 292)

Em conjunto com a importância da liderança, também se destaca a relevância do comprometimento dos indivíduos, pois

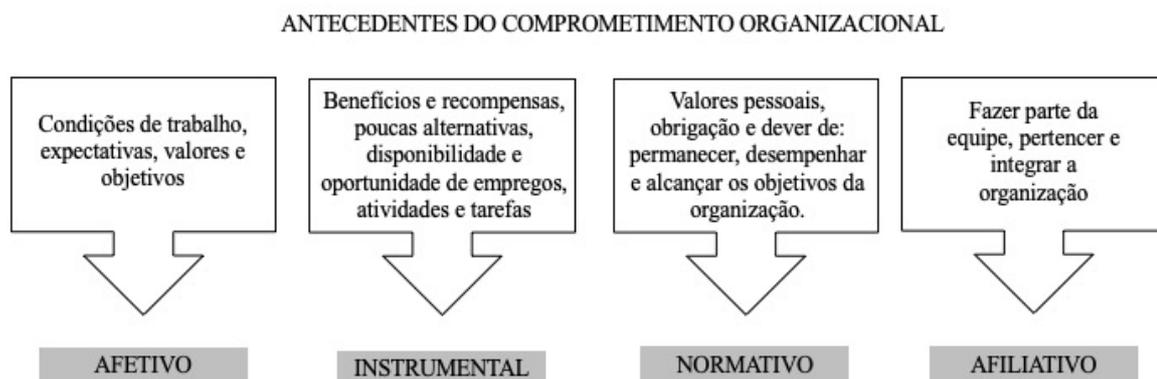
do comprometimento derivam uma série de atitudes e comportamentos desejáveis: elevado grau de assiduidade e pontualidade, baixas taxas de rotatividade, atitudes positivas diante da mudança, alto desempenho individual, comportamento de cidadania, entre outros. (SIMON; COLTRE, 2012, p. 4).

Os primeiros estudos em torno do tema foram realizados na década de 1970 que deram origem a outros nessa temática, validando e ampliando seus instrumentos (MEDEIROS; ENDERS, 1998, p. 70). Tais avanços se fizeram necessários diante dos desafios apresentados à Gestão de Pessoas em meados do século XX, fazendo-se necessário compreender o fenômeno do comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional pode ser compreendido com base em quatro tipos: **comprometimento afetivo**, ligado aos valores e objetivos que fundamentam o pertencimento do indivíduo no contexto organizacional, observada uma conexão psicológica, refletindo o prazer e desejo de afiliação; **comprometimento instrumental**, reflete-se na conexão do indivíduo caracterizada por poucas alternativas, constância nas atividades e regras e recompensas e oportunidades; **comprometimento normativo** expressa-se principalmente na obrigação tanto em permanecer como em desempenhar suas funções, e demonstrando que cumpre suas tarefas com foco nos objetivos da organização; e, por fim, o **comprometimento afiliativo**, que conecta-se com o sentimento de fazer parte, ser membro da equipe e constituir-se parte da organização (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Portanto, o vínculo que o indivíduo estabelece com a organização esboça suas motivações e satisfação subjacente ao seu comportamento, com possíveis antecedentes que podem ser visualizados na Figura 1.

Figura 1: Antecedentes do comprometimento organizacional



Fonte: Adaptado de Bastos, Brando e Pinho (1997); Silva, Nunes e Andrade (2019)

Como pode ser visto na Figura 1, o comprometimento expressa-se como uma variável dependente de outros fatores internos e externos à organização. Nesse sentido, alinhar as políticas de Gestão de Pessoas para o alcance do comprometimento organizacional é um procedimento cada vez mais necessário e preponderante para o sucesso da organização, pois, o comprometimento organizacional pode ser visto “como um construto multidimensional, de modo a entender os indivíduos e os seus complexos vínculos com a organização” (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013, p. 241).

3. PROPOSTA DE UM MODELO CONCEITUAL INTEGRADO

Nas seções anteriores foi mostrado que o fenômeno da liderança tem sido pesquisado e apreendido sob diferentes perspectivas, desde estilos, atributos e competências. Em meio a esse contexto, destaca-se o papel da Liderança Transformacional como ferramenta gerencial para o alcance da política de gestão de pessoas, sobretudo na relação com seus liderados e promovendo o desenvolvimento das pessoas sob seu comando.

Nesse sentido, a prática da gestão de pessoas passa de um caráter departamental para uma postura de articulação, com vistas ao desempenho da equipe e resultados para a organização por meio do comprometimento. De acordo com Demo, Martins e Roure (2013) as políticas de gestão de pessoas são fortes preditores de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho e abrangem os fatores de envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e recompensas descritos na Tabela 2.

Tabela 2: Políticas, descrição e práticas de gestão de pessoas

Políticas	Descrição	Práticas
Envolvimento	Criar um ambiente de bem-estar e fortalecimento do vínculo com a organização.	Reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação
Treinamento, Desenvolvimento & educação	Promover a capacitação e o desenvolvimento por meio de aprendizagem contínua e produção de conhecimento.	Aprendizagem e produção de conhecimento
Condições de trabalho	Prover um ambiente de trabalho com os insumos e recursos necessários para o desempenho das funções	Benefícios, saúde, segurança e tecnologia
Recompensas	Promover o retorno ao indivíduo por meio de recompensas para o desempenho e competências desenvolvidas	Remuneração e incentivos

Fonte: Adaptado a partir do estudo de Demo, Martins e Roure (2013)

Partindo das políticas de gestão de pessoas e seus fatores e associando-os com os antecedentes presentes no comprometimento organizacional, visualiza-se uma relação entre as políticas de gestão de pessoas, os antecedentes de comprometimento organizacional e os tipos de comprometimento organizacional dos indivíduos apresentados no Quadro 1.

Em primeiro ponto temos a relação entre o envolvimento e os antecedentes de competência pessoal que aponta para comprometimento afetivo, ao passo que os antecedentes de gestão participativa e democrática traz o vínculo com o comprometimento normativo. Para o antecedente de natureza do trabalho, é possível visualizar o comprometimento afetivo e normativo e, por fim, para as linhas consistentes de atividades observa-se o vínculo afetivo e afiliativo.

Quanto ao treinamento, desenvolvimento e educação, visualiza-se o antecedente de ações de treinamento e qualificação relacionado ao comprometimento afetivo. Por outro lado, na questão de condições de trabalho, as relações de grupo com a liderança vislumbram um vínculo afiliativo.

A partir das recompensas, percebe-se que as oportunidades de crescimento e promoção coadunam com o comprometimento afetivo. Ao passo que as políticas de reconhecimento e recompensas indicam um vínculo de tripla posição sendo afetivo, instrumental e normativo.

Quanto aos antecedentes de comprometimento organizacional apresentados no Quadro 1, estes foram elencados a partir de uma inferência e experiência dos autores em gestão de pessoas e que adequam-se ao cenário de gestão de pessoas, dentro aqueles apontados no estudo de Simon e Coltre (2012).

Quadro 1: Políticas de Gestão de Pessoas, Antecedentes de Comprometimento Organizacional e Tipos de Comprometimento Organizacional

Políticas de Gestão de Pessoas (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013)	Antecedentes de Comprometimento Organizacional (SIMON; COLTRE, 2012)	Tipos de Comprometimento (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; MARQUES et al., 2007)
Envolvimento	Competência pessoal	Afetivo
	Gestão participativa e democrática	Normativo
	Natureza do trabalho	Afetivo Normativo
	Linhas consistentes de atividades	Afetivo Afiliação
Treinamento, Desenvolvimento & Educação	Ações de treinamento e qualificação	Afetivo
Condições de Trabalho	Relações Grupo – Liderança	Afiliação
Recompensas	Oportunidade de crescimento e promoção	Afetivo
	Política de reconhecimento e recompensas	Afetivo Instrumental Normativo

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos estudos de Demo, Martins e Roure (2013); Marques et al. (2007); Silva, Nunes e Andrade (2019); Simon e Coltre (2012).

Ao analisar os dados dos estudos é possível visualizar uma predominância do comprometimento organizacional em nível afetivo, pois caracteriza-se pelo pertencimento e conexão psicológica do indivíduo com a organização, relacionando-se com as políticas de gestão de pessoas apresentada, sobretudo o envolvimento. Tal análise vai de encontro com o resultado da pesquisa de Silva, Nunes e Andrade (2019, p. 305) que “são moderadas: as correlações entre o comprometimento afetivo e os estilos de liderança situacional”.

Ademais, o comprometimento afiliativo também ganha destaque quando combinado com o estilo de liderança com foco no relacionamento, visto que

um estilo de liderança que valoriza as relações interpessoais, respeita as ideias dos liderados, busca estabelecer uma relação de confiança e que mostra interesse pelos sentimentos dos liderados, característicos do estilo com foco no relacionamento gera nos liderados o sentimento de reconhecimento e pertencimento, associados ao componente afiliativo” (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019, p. 305).

Tais características do comprometimento relacionadas às políticas de gestão de pessoas de envolvimento e condições de trabalho, possibilitam visualizar que o papel da Liderança Transformacional, enquanto um modelo de gestão de pessoas, propiciará um processo transformador de desenvolvimento. Esse contexto harmoniza-se com uma postura colaborativa, visando não só a organização, mas sobretudo os sujeitos envolvidos.

Além do papel do líder, com suas funções gerenciais e gestão de pessoas, um fator marcante do contexto organizacional é o comprometimento das equipes com as tarefas e metas a serem cumpridas. Portanto, o envolvimento dos indivíduos a partir de uma gestão democrática

e participativa e uma linha consistente de atividades aponta para o comprometimento afetivo (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Porém, uma organização também atua por meio dos papéis burocráticos e de gestão. Nesse sentido, em outra perspectiva encontra-se a Liderança Transacional, em que o líder surge como um articulador e estrategista dentro da organização. A partir da Liderança Transacional é possível perceber uma ligação entre a política de gestão de pessoas de recompensas (BERGUE, 2019), acompanhada de antecedentes de oportunidade de crescimento e promoção e o comprometimento normativo e calculativo (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Nesse ínterim, o desafio da liderança é encontrar o equilíbrio e o comprometimento ao exercer seu papel transformacional e também seu papel transacional que determina sua atuação a partir de recompensas e num contexto mais objetivo e pragmático, pois

os gestores necessitam desenvolver competências para serem efetivos, independente de serem classificadas como tipicamente de liderança ou de gestão. Esse desenvolvimento ocorreria por meio de aprendizagem” (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014, p. 160).

Tais ferramentas e sistemas de aprendizagem têm como foco principal o comprometimento dos seus colaboradores e seu vínculo com a organização. Esse pressuposto pode ser verificado a partir da política de treinamento e desenvolvimento que aponta para uma relação com o comprometimento afetivo, visto que estabelece uma relação de troca e aprendizagem (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019). Tem-se em tela que o desenvolvimento e qualificação dos profissionais é um forte propiciador de resultados nesta perspectiva de gestão.

Portanto, o aprofundamento da aprendizagem organizacional, que apresenta uma interdependência entre as partes para se formar o todo da organização, pode contribuir para que, ao trabalharem juntos, líderes e liderados, ambos compartilhem experiências e construam uma identidade gerencial por meio do grupo e possivelmente de equipes.

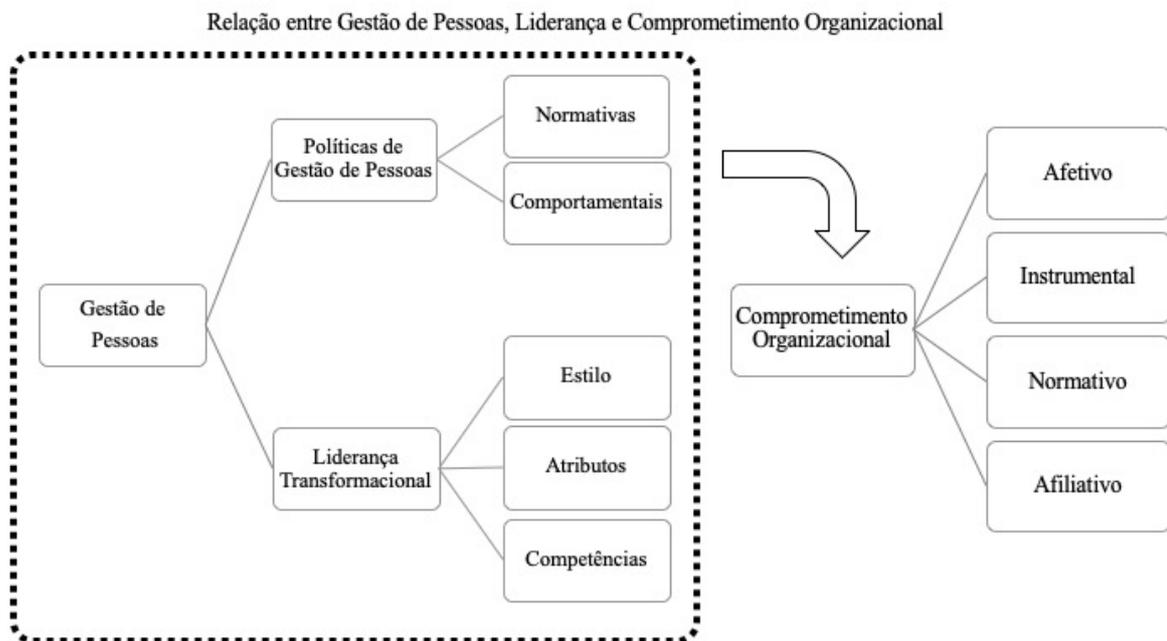
Dessa forma, por meio da Liderança Transformacional e sua perspectiva de protagonismo dos indivíduos, seria possível atender às necessidades do gerenciamento que visam estabelecer fatores e perfis para o alcance de objetivos. Uma vez que são identificadas as estratégias organizacionais, o processo de capacitação e qualificação, com vistas ao desenvolvimento pessoal e profissional, ganha contornos de uma lógica ganha-ganha.

Um outro espectro da discussão aponta que o vínculo com a organização desponta em comportamentos que não estão isolados. Há uma conexão que permeia a cultura e os valores dos indivíduos e também da organização, tornando-se sólido e constante. De modo que o papel da gestão de pessoas na manutenção do vínculo está cada vez mais ligada ao reconhecimento dos colaboradores quanto aos motivos para permanecer na organização, pois “as pessoas se tornam comprometidas pela implicação das suas próprias ações” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 107).

O resultado dos esforços e aplicações podem ser verificados pelo comprometimento organizacional, tendo como linha mestra o papel de Liderança Transformacional que volta-se para o desenvolvimento e aproximação dos indivíduos, considerando sua individualidade, necessidades e influência no alcance dos objetivos organizacionais, pois “os líderes devem criar relacionamentos com os liderados para estimular seu comprometimento” (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019, p. 296).

A partir das discussões apresentadas, propõe-se organizar o tema do comprometimento organizacional em um modelo conceitual integrado que pode ser visualizado na Figura 2. Tal modelo é baseado em uma cadeia de sistemas com início na gestão de pessoas, com suas políticas e sua estreita ligação com o papel de liderança transformacional, pois o fator humano está presente em todos os processos da organização.

Figura 2 – Modelo conceitual de relação entre Gestão de Pessoas, Liderança e Comprometimento Organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos trabalhos de Demo, Martins e Roure (2013); Marques et al. (2007); Silva, Nunes e Andrade (2019); Simon e Coltre (2012).

A construção desse modelo conceitual traz à tona a importância e preponderância da liderança, visto que o estilo adotado se apresenta como elo para o resultado esperado com o comprometimento organizacional. Trata-se de uma postura e uma escolha estratégica, visto que “muitos fatores podem afetar a satisfação no trabalho e os sentimentos em relação ao comprometimento organizacional. Um dos fatores mais importantes, no entanto, é o comportamento de liderança dos gestores” (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019, p. 296).

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O presente artigo apresentou uma discussão sobre as interfaces entre os temas de políticas de gestão de pessoas, liderança transformacional e comprometimento organizacional. Entre as políticas de gestão de pessoas, foram abordados os fatores envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e Recompensas, sendo tais políticas classificadas em normativas e comportamentais (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013). Já o conceito de liderança transformacional foi abordado com os conceitos de estilos, atributos e competências. Tais temáticas, em conjunto, foram correlacionadas com quatro fatores de comprometimento organizacional, quais sejam, afetivo, instrumental, normativo e afiliativo.

Tomando como pressuposto que os processos organizacionais são realizados pelas pessoas e que o comprometimento está intimamente ligado com a postura e posição da liderança, o debate apresentado teve como propósito responder à pergunta que direcionou esta pesquisa: como o comprometimento organizacional pode ser relacionado às políticas de gestão de pessoas e aos papéis de liderança transformacional nas organizações?

É possível extrair, então, o denominador comum de que o papel da liderança está voltado para as relações com as pessoas, num esforço de cooperação mútua rumo aos objetivos da organização. Nesse sentido, o modelo conceitual aponta para a liderança transformacional que possibilita um ambiente de desenvolvimento e um direcionamento para o

comprometimento organizacional, aumento da produtividade, melhoria do bem-estar, além de trazer estímulo e inspiração para os liderados em face aos objetivos da organização.

O resultado das leituras e discussões sobre o tema culminou na elaboração de um modelo conceitual em que é possível visualizar essa conexão entre a gestão de pessoas e suas políticas com o papel da liderança, fundamentando o comprometimento organizacional percebido na organização. O modelo conceitual traz à tona a importância e preponderância da liderança na influência do comprometimento por meio de uma cadeia de sistemas com início na gestão de pessoas, com suas políticas e sua estreita ligação com o comprometimento. Nesse sentido, as políticas de gestão de pessoas, bem como o papel de liderança transformacional, podem ser considerados como fortes preditores de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

Dessa forma, o estudo apresentou um modelo que aponta para o exercício do papel de liderança, visando ao comprometimento de seus liderados em alinhamento com os objetivos organizacionais. O presente estudo pretendeu avançar na literatura sobre o tema ao apresentar um modelo conceitual integrado de relação entre gestão de pessoas e o papel de liderança para o comprometimento organizacional. Em pesquisa realizada pelos autores, não foi encontrado modelo.

A partir deste estudo, novas problemáticas poderão ser aprofundadas, como o aspecto da aprendizagem organizacional e sua influência para o comprometimento. Outro ponto que merece desdobramentos são as ferramentas utilizadas pelas lideranças para o exercício da liderança transformacional, considerando as novas relações sociais dentro e fora das organizações, a participação dos indivíduos nas decisões e a construção coletiva dos objetivos organizacionais

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, P. C. D. DE. **Competências gerenciais essenciais requeridas e praticadas pelos gestores**: estudo em empresas do polo industrial de Manaus-Amazonas. 2014, 216f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte: UFMG, 2014.

ARÉVALO-AVECILLAS, D. et al. Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional. **Informacion Tecnologica**, v. 30, n. 3, p. 237–248, 2019.

ARMANI, A. B.; PETRINI, M.; SANTOS, A. C. What are the attributes of sustainable leadership? **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 22, n. 4, p. 820–835, 2020.

ARNOLD, K. A. Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 381–393, 1 jul. 2017.

BASSAN, J. S. L. **Liderança e comprometimento: uma relação possível?** Santa Maria: [s.n.].

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 31–41, 2002.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97–120, ago. 1997.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, P. R. Os vínculos do trabalhador com a organização e o Sindicato: padrões de comprometimento e valores relativos ao trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 5, n. 13, p. 87–105, 1998.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. 1.ed. Brasília: ENAP, 2019.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41–61, fev. 2017.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121–135, mar. 2015.

CAMPOS, J. G. F. DE et al. Do comprometimento organizacional no setor público. **Pretexto**, v. 10, n. 2, p. 9–26, 2009.

CRUZ, A. P. C. DA; FREZATTI, F.; BIDO, D. DE S. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 772–794, dez. 2015.

DELFINO, I. A. DE L.; SILVA, A. B. DA; ROHDE, L. R. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. **Anais Encontro Anual da ANPAD**, p. 1–17, 2010.

DEMO, G.; MARTINS, P. DE R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. **Revista Alcance-Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 237–254, 2013.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. E. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 80, n. 1, p. 200–221, 2015.

EBOLI, C. M. R. **Liderança autêntica, transformacional e orientada para resultado: um estudo de seus efeitos interativos sobre o desempenho individual**. 2010. 44f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Faculdade de Economia e Finanças Rio de Janeiro: Ibmec, 2010.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. Especial, p. 648–667, 2011.

FERREIRA, G. M. M. F. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional**. 2006. 99f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Natal: UFRN, 2006.

GODOY, M. T. T. DE; MENDONÇA, H. Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. spe, p. 742–756, nov. 2020.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 19, n. 3, p. 157–238, 2014.

MACIEL, C. DE O.; NASCIMENTO, M. R. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 48, n. 3, p. 544–559, 2013.

- MARQUES, G. M. et al. Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, v.1, p.1-16, Junho, 2007.
- MARTINEZ, I. M.; SALANOVA, M.; CRUZ-ORTIZ, V. Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 36, n. 2, p. 87–94, 2020.
- MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187–209, dez. 2003.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67–87, dez. 1998.
- MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**, p. 1–25, 1990.
- MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. DE. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental?: o olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 357–373, jun. 2012.
- NETO, A. C. et al. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35–49, 2012.
- ONO, A. T. **Teoria de Liderança do Caminho-Meta**: um estudo em busca de evidências na realidade brasileira. 2006. 205f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2006
- PAIVA, K. C. M.; LA FALCE, J. L.; MUYLDER, C. F. Comprometimento organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. **E&G - Revista Economia e Gestão**, v. 13, n. 33, p. 73–89, 2013.
- PESSOA, C. I. P. et al. Liderança transformacional e a eficácia grupal: O papel mediador dos comportamentos de suporte. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 35, n. 1, p. 15–28, 1 jan. 2018.
- RATHNARAJ, S. N.; VIMALA, A. Role of transformational and transactional leaderships in job satisfaction: In a select public sector organisation. **SCMS Journal of Indian Management**, v. 15, n. 3, p. 91–98, 2018.
- RODRIGUES, C. M. C. et al. Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional: O Caso das Empresas Juniores de Santa Maria. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 245–264, 2010.
- SALLES, M. DE A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 467–492, 2017.
- SERRANO, G. Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. **Estudios Gerenciales**, v. 33, n. 143, p. 208–216, 2017.
- SILVA, P. L. DA; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 291–311, abr. 2019.

SIMON, J.; COLTRE, S. M. O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 4–23, 23 maio 2012.

VILELA, J. R. DE P. X. **O LÍDER E A LIDERANÇA: Uma Investigação Orientada pela Dialética Negativa de T.W. Adorno**. Belo Horizonte: [s.n.].

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 53–81, 2011.