

**PODER DE INFLUÊNCIA DO SUPERVISOR E SUA RELAÇÃO COM O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA  
DE CALÇADOS NO ESTADO DA PARAÍBA**

**LARISSA CRISTINA BAZILIO DE MACÊDO**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)

**JAYSA ELIUDE AGUIAR DOS SANTOS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

# PODER DE INFLUÊNCIA DO SUPERVISOR E SUA RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS NO ESTADO DA PARAÍBA

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo, dinâmico e competitivo, tem exigido das empresas não apenas eficiência operacional, mas também uma gestão de pessoas cada vez mais eficaz. Nesse cenário, o comprometimento organizacional torna-se estratégico, sendo associado à produtividade, retenção de talentos e engajamento dos colaboradores, sendo também influenciado diretamente pelo modo como os líderes exercem sua autoridade.

O comprometimento organizacional é definido como um vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização, caracterizado pelo envolvimento com os objetivos institucionais, lealdade a empresa e desejo de permanência (Meyer; Allen, 1991). Esses autores propõem um modelo tridimensional do comprometimento, composto pelas dimensões afetiva, normativa e instrumental, sendo cada uma delas influenciada por aspectos distintos do ambiente de trabalho.

Em paralelo, a teoria das bases de poder, desenvolvida por French e Raven (1959), classifica as formas de poder que um líder pode exercer para influenciar os subordinados como: coercitivo, legítimo, de perícia, de recompensa, e de referência. Segundo essa teoria, a percepção dos colaboradores sobre essas bases de poder pode impactar seu comportamento e comprometimento com a organização (Chiavenato, 2005; Bassan, 2007).

Nesse contexto, estudar a relação entre o comprometimento organizacional e as bases de poder dos superiores torna-se relevante para entender como a liderança pode impactar o comportamento dos colaboradores. Identificar essa relação permite que a liderança possa ajustar suas práticas e estratégias na gestão de pessoas.

Assim, para investigar essa dinâmica, no contexto desta pesquisa, foram utilizadas duas escalas reconhecidas e validadas: a Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS), que avalia as percepções dos subordinados quanto ao uso das bases de poder de influência; e a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), que mensura diferentes formas de vínculo do colaborador com a organização (Bassan, 2007; Martins; Guimarães, 2007).

O estudo se insere na indústria calçadista da Paraíba, setor relevante na economia nacional com significativo impacto no desenvolvimento socioeconômico local (CINEP, 2024), especificamente no setor da Controladoria, responsável pelo controle, suporte à gestão e aderência ao *compliance*. Esse setor demanda alta precisão, responsabilidade e profissionais comprometidos, o que o torna ideal para a investigação proposta.

Diante do exposto, a questão de pesquisa foi levantada: Qual a relação entre o poder de influência do gestor e os níveis de comprometimento organizacional dos subordinados no setor de controladoria em uma indústria de calçados no Estado da Paraíba? O objetivo do estudo é analisar a relação entre o poder de influência do gestor e os níveis de comprometimento organizacional dos subordinados no setor de controladoria em uma indústria de calçados no Estado da Paraíba.

O estudo no setor calçadista paraibano justifica-se por sua importância socioeconômica regional (CINEP, 2024). Quanto ao setor estudado, a Controladoria destaca-se por apresentar baixos índices de absenteísmo e rotatividade, o que podem estar relacionados ao nível de comprometimento dos funcionários, além de ser um setor estratégico, de controle, precisão, responsabilidade, e de forte relação com o *compliance*, o que leva a supor que o comprometimento dos funcionários do setor com a organização pode ser elevado.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para a literatura ao integrar duas dimensões frequentemente analisadas separadamente, respondendo a uma lacuna sobre como diferentes formas de poder percebido influenciam o comprometimento em realidades organizacionais específicas, como a indústria calçadista brasileira. Para a prática

organizacional, oferece subsídios a gestão estratégica de pessoas, com potencial de aplicação em outros setores ou empresas que buscam fortalecer o engajamento de suas equipes.

Além desta parte introdutória, o trabalho inclui a fundamentação teórica (poder de influência e comprometimento organizacional), metodologia, análise dos resultados e considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Liderança e poder de influência**

A liderança tem sido amplamente estudada em diversas áreas do conhecimento, incluindo as ciências organizacionais. Ao longo do tempo, diferentes concepções e perspectivas sobre liderança nas organizações surgiram, resultando em uma diversidade de abordagens teóricas e práticas que buscam compreender como os líderes influenciam suas equipes e impactam o desempenho organizacional (Bassan, 2007; Yammarino, 2013; Fonseca; Porto; Andrade, 2015; Leite; Mattos, 2021; Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2023).

Para Tannenbaum, Weschler e Massarick (1970), “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação humana, à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.”

De acordo com Bassan (2007), a origem da palavra é derivada do termo em inglês “*to lead*”, que pode ser traduzido como conduzir, guiar, dirigir, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, chefiar. Assim, o líder é aquele que tem poder, autoridade, status, e exerce influência sobre um grupo, destacando-se por algum feito ou atividade. Embora a liderança seja tema de pesquisa empírica e teórica desde a década de 1930, seu significado tem sido tratado por diferentes concepções, gerando diversas interpretações. Ainda assim, a literatura destaca a influência como característica marcante do processo de liderança. Conforme Northouse (2019), liderança é um processo em que um indivíduo exerce influência sobre um grupo com o intuito de alcançar um objetivo comum.

Diante disso, dentre as abordagens teóricas relacionadas a influência, temos a teoria do poder social, que estuda as dinâmicas de influência no contexto das relações sociais. Essa teoria explica que as relações sociais são baseadas em trocas que tem como base relações de influência. Nesse contexto, considerando que as relações entre superiores e subordinados também são sociais, essa teoria passou a ser incorporada aos estudos do comportamento organizacional buscando-se compreender essa relação de influência (Martins, 2008).

A teoria do poder social, desenvolvida por French e Raven, em 1959, explica que a relação de influência é sustentada pela aplicação de cinco bases de poder das quais uma pessoa se apoia para exercer poder sobre as outras. Essas bases são: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia, e poder de referência (Martins; Guimarães, 2007; Martins, 2008). Utilizando essa taxonomia, Hinkin e Schriesheim em 1989, desenvolveram e validaram fatorialmente a Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS) composta por 20 itens para avaliar as cinco bases de poder de French e Raven (Martins, 2008). Essa escala foi posteriormente traduzida e adaptada para o português por Martins e Guimarães (2007), que também realizaram os procedimentos de validação da EBPS para trabalhadores brasileiros.

Martins e Guimarães (2007) e Martins (2008), apresentam então uma compreensão das cinco bases de poder desenvolvidas por French e Raven, da seguinte forma:

- Poder de recompensa: baseia-se na habilidade de uma pessoa fornecer algo a outra para recompensar ou retirar/diminuir punições destinadas à outra pessoa.
- Poder de coerção: baseia-se na expectativa de uma pessoa de que será punido por outro se cometer falhas.
- Poder legítimo: baseia-se no reconhecimento no reconhecimento, por parte de uma pessoa, de que a outra possui autoridade legal para influenciá-la, e que é seu dever aceitar essa influência.

- Poder de perícia: baseia-se no reconhecimento de que uma pessoa domina certo conhecimento especializado, sendo vista como uma autoridade no assunto, o que leva a outra pessoa a não questionar suas decisões ou orientações.
- Poder de referência: baseia-se no reconhecimento de uma pessoa de que a outra é um modelo, alguém a ser imitado.

Levando em consideração as bases de poder de French e Raven, o comportamento da liderança torna-se um fator crucial para influenciar os membros da equipe. Fonseca, Porto e Andrade (2015) destacam que a atuação de um gestor no processo de liderança se manifesta por meio de um conjunto de comportamentos que lhe permite influenciar a equipe moldando-a para o atingimento das metas organizacionais. No entanto, a influência direta que o líder exerce sobre a conduta da equipe podem impactar os resultados alcançados, seja de forma positiva ou negativa (Botelho; Krom, 2010; Epitropaki et al., 2017; Leite; Mattos, 2021).

De acordo com Silva, Peixoto e Batista (2011), quando os membros de uma equipe percebem o líder como ineficaz, autoritário ou incoerente, isso pode gerar desmotivação, resistência e até um aumento no *turnover*, por outro lado, se o líder for visto como competente, justo e confiável, eles tendem a demonstrar maior engajamento, alinhamento e comprometimento com os objetivos da organização. Sendo assim, a forma com que os superiores lidam com seus subordinados influencia no comportamento e no desempenho do empregado em vários aspectos (Rahim; Afza, 1993; Rahim et al., 2000; Leite e Mattos, 2021).

Considerando a influência exercida pelo superior sobre o comportamento dos subordinados, especificamente no comprometimento organizacional, a literatura aponta que ao sentir confiança, admiração, lealdade e respeito pelo superior, os subordinados estão dispostos a trabalhar além do esperado, e assim o líder incentiva maior grau de comprometimento na equipe (Burns, 1978; Bass, 1985; Mantovani; Dutra; Vasconcellos, 2024).

## 2.2 Comprometimento organizacional

Estudos sobre o comprometimento organizacional têm abordado diversos enfoques, investigando os fatores que o influenciam, os níveis de comprometimento dos indivíduos com a organização e os impactos de um colaborador engajado no alcance dos objetivos organizacionais, dentre outros aspectos (Bassan, 2007; Bastos et al., 2008).

Na literatura, o comprometimento organizacional é amplamente discutido como um vínculo psicológico significativo entre o trabalhador e a organização, sendo compreendido como uma relação que vai além de um contrato formal, englobando expectativas mútuas entre os colaboradores e a organização (Meyer; Allen, 1991; Meyer et al. 2002; Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2023). Segundo Mowday, Steers e Porter (1979) indivíduos comprometidos com a organização demonstram confiança em seus propósitos, estão dispostos a se empenhar e tem um forte desejo de continuar fazendo parte dela. Diante disso, buscando compreender melhor esse constructo, a literatura aponta a existência de relações do comprometimento organizacional com outras variáveis, como a motivação, a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional (Deci; Ryan, 1985; Geisler; Berthelsen; Muhonen, 2019; Meyer et al., 2002).

Nesse contexto, a motivação é identificada como uma variável intimamente relacionada ao comprometimento organizacional. Deci e Ryan (1985) destacam que a motivação, intrínseca ao trabalhador, ocorre quando ele encontra significado e satisfação no trabalho, desempenhando um papel significativo no engajamento e comprometimento com os objetivos da organização. Os autores argumentam ainda que, quando os colaboradores se sentem motivados, há um aumento no comprometimento, o que reflete diretamente no desempenho organizacional.

De forma complementar, Geisler; Berthelsen; Muhonen, (2019), em pesquisa com profissionais da saúde na Suécia, evidenciam que fatores ligados à satisfação no trabalho, como a qualidade das tarefas, as políticas de gestão e o apoio recebido tanto da liderança quanto dos

colegas, também contribuem para o aumento dos níveis de comprometimento, reforçando assim a importância de um ambiente que favoreça o bem-estar e o engajamento dos colaboradores.

Considerando que o comprometimento reflete o grau de alinhamento e conexão entre os colaboradores e a organização, ele se torna um fator essencial para o alcance dos objetivos institucionais (Deci; Ryan, 1985; Geisler; Berthelsen; Muhonen, 2019; Meyer et al., 2002). Essa relevância levou ao crescente interesse em investigar esse fenômeno, especialmente a partir da década de 1970, com o aumento dos estudos sobre o tema (Bassan, 2007; Bastos et al., 2008; Ribeiro; Ribeiro, 2021). Contudo, foi a pesquisa de Mowday, Porter e Steers (1982) que impulsionou o aprofundamento dos estudos sobre o comprometimento, e a partir da década de 1990, esse fenômeno passou a ser considerado multidimensional, dada a diversidade de perspectivas adotadas nas investigações para compreendê-lo (Bassan, 2007; Bastos et al., 2008; Silva; Nunes; Andrade, 2019; Ribeiro; Ribeiro, 2021; Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2023).

Diante dessas diferentes perspectivas, Medeiros et al. (2005) destacam que a visão de Meyer e Allen é a que melhor sintetiza o aspecto multidimensional do comprometimento organizacional. Segundo os autores, Meyer e Allen (1991) dividem o comprometimento em três dimensões: a afetiva – que reflete a identificação e o envolvimento emocional do colaborador com a organização; a instrumental – relacionada aos custos ou perdas percebidas caso o funcionário decida deixar a empresa; e a normativa – que descreve a permanência do colaborador motivada por um senso de dever ou obrigação moral em relação à organização.

No entanto, estudos sobre o comprometimento, apontam uma diversidade de definições e modelos teóricos, resultando na proliferação de instrumentos de medida, ocasionando fragmentação e redundância conceitual no estudo do comportamento organizacional (Bastos et al., 2008). Nesse contexto, as bases multidimensionais têm ganhado espaço como forma de superar problemas relacionados à confiabilidade e validade dos instrumentos, já que os modelos existentes não têm se mostrado eficazes para se ajustarem adequadamente as diferentes culturas em que são aplicados (Medeiros et al., 2005; Bastos et al., 2008).

Assim, visando preencher essa lacuna, Medeiros et al. (2005) realizaram um estudo para identificar os componentes do comprometimento e desenvolveram a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), adaptada ao contexto brasileiro. Esta escala foi projetada para mensurar sete componentes do comprometimento organizacional identificados na pesquisa. Assim, Medeiros et al. (2005) definem cada um desses sete componentes do comprometimento organizacional da seguinte forma:

- Afetiva: Crença e identificação do colaborador com a filosofia, os valores e os objetivos da organização;
- Afiliativa: Crença do colaborador de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização e no desejo de pertencer ao grupo.
- Obrigação em permanecer: Crença do colaborador de que tem uma obrigação ou dever em permanecer, sentindo-se culpado em deixar a organização, continuando por questões de responsabilidade, compromisso ou dever moral com as pessoas da organização.
- Obrigação pelo desempenho: Crença de que deve se esforçar em benefício da organização, buscando se comprometer com as tarefas e objetivos organizacionais.
- Linha consistente de atividade: Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter nela, é um comprometimento que está ligado ao tempo, energia e esforço investidos ao longo da carreira na organização, gerando um sentimento de continuidade.
- Escassez de alternativas: O colaborador acredita que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização, permanecendo na organização por sentir que as opções de emprego são limitadas.
- Falta de recompensas e oportunidades: Crença de que o esforço extra em benefício da empresa deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.

Essas sete bases podem ser sintetizadas relacionando com as dimensões de Meyer e Allen (1991) da seguinte forma, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação das bases do comprometimento organizacional conforme dimensões de Meyer e Allen (1991)

Bases do comprometimento	Dimensões do comprometimento
Afetiva	<b>Comprometimento afetivo:</b> refere-se ao vínculo emocional do colaborador com a organização. O indivíduo permanece na empresa porque deseja permanecer, sentindo uma forte identificação com os valores e objetivos da organização.
Afiliativa	
Obrigação em permanecer	<b>Comprometimento normativo:</b> refere-se ao sentimento de obrigação moral de permanecer na organização. O colaborador permanece na empresa porque acha que deve, devido a valores pessoais, lealdade ou compromissos percebidos.
Obrigação pelo desempenho	
Linha consistente de atividade	<b>Comprometimento instrumental:</b> refere-se a percepção dos custos associados a saída da organização. O colaborador permanece porque precisa, considerando que os custos de sair (financeiros, profissionais ou pessoais) seriam altos.
Escassez de alternativas	
Falta de recompensas e oportunidades	

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991) e Medeiros et al. (2005).

As sete bases expostas no Quadro 1 ajudam a entender a complexidade do comprometimento organizacional e os diferentes fatores que influenciam a decisão de um colaborador de permanecer em uma organização. Dentre esses fatores, existe a relação entre a liderança e seus subordinados, já que, segundo Mantovani, Dutra e Vasconcelos (2024), o líder imediato representa um dos principais mediadores organizacionais no que se refere ao estabelecimento dos vínculos das pessoas com a organização.

Para Bastos et al. (2014), a liderança se destaca entre os diversos fatores que influenciam o estabelecimento de vínculos organizacionais, pois o líder atua como mediador dos processos e exerce uma influência significativa sobre a percepção dos colaboradores na relação com a organização. Nesse contexto, cabe ao líder traduzir as demandas organizacionais de maneira que haja um maior alinhamento entre os interesses da organização e dos seus colaboradores, facilitando, assim, a adesão e o engajamento entre os interesses e valores de ambas as partes.

Diante disso, visando atender ao objetivo da pesquisa, a EBPS adaptada e validada por Martins e Guimarães (2007) e a EBACO adaptada de Medeiros et al. (2005), serão utilizadas para analisar a relação do poder de influência do gestor com os níveis de comprometimento dos subordinados no setor da controladoria de uma indústria de calçados no estado da Paraíba.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), metodologia refere-se aos procedimentos e técnicas aplicadas na construção do conhecimento científico, com o propósito de assegurar sua validade e utilidade nos diferentes contextos sociais. Neste estudo, quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, de natureza quantitativa e com caráter exploratório.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008) tem como finalidade descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. Como seu objetivo é de oferecer um retrato da realidade, no presente estudo, os métodos quantitativos apresentam-se como os mais adequados, visto que a estatística garante que o mapeamento seja representativo dos dados coletados. Chizzotti (1995), afirma que esse tipo de pesquisa envolve a mensuração de variáveis previamente estabelecidas, com o objetivo de verificar e explicar suas influências sobre outras, por meio de análises de frequência e correlações estatísticas, o que se aplica ao presente estudo.

Além disso, a pesquisa tem um caráter exploratório, ao buscar aprofundar a compreensão das relações entre as bases de poder de influência do gestor e os níveis de comprometimento organizacional. Segundo Malhotra (2006), pesquisas exploratórias são

apropriadas quando há interesse em obter um conjunto de informações que possibilitem melhor compreensão sobre um fenômeno.

O procedimento de coleta de dados foi característico de uma pesquisa do tipo *survey*, realizado por meio da aplicação de um questionário eletrônico no *Google Forms*. A aplicação ocorreu com os funcionários do setor da Controladoria de uma indústria de calçados no estado da Paraíba. Este setor foi escolhido por apresentar baixos índices de absenteísmo e rotatividade, possivelmente relacionado ao nível de comprometimento dos funcionários. Além disso, o setor é liderado por um gestor experiente, com 39 anos de atuação na empresa, o que pode contribuir para o comprometimento da equipe, ademais, por acessibilidade do pesquisador aos dados.

A coleta dos dados ocorreu no período de 17 a 31 de março de 2025, sendo o universo da pesquisa composto por 20 colaboradores do setor, dos quais, 19 aceitaram participar do estudo, resultando na obtenção de em um total de 19 respostas válidas.

O instrumento de coleta de dados utilizado baseou-se em dois questionários validados na literatura. O primeiro é a Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS), adaptada por Martins e Guimarães (2007) ao contexto brasileiro, a partir do instrumento original desenvolvido por Hinkin e Schriesheim em 1989. Essa escala contempla quatro das cinco bases de poder propostas por French e Raven (1959): poder legítimo, de recompensa, coercitivo e de perícia, excluindo a base de referência, por não ter sido identificada entre os trabalhadores brasileiros. O segundo é a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), proposta por Medeiros et al. (2005) projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional. Ambos os instrumentos utilizados nesta pesquisa, passaram por procedimentos de análises necessários para atribuir a validação e confiabilidade aos constructos.

O questionário foi estruturado em três partes. A primeira composta por 4 itens sobre o perfil dos respondentes, como tempo de empresa, gênero, faixa etária e escolaridade. A segunda abrangeu 15 itens da EBPS, com a finalidade de avaliar a percepção do colaborador sobre seu gestor imediato. A terceira parte tratou da EBACO, com 28 itens categorizados em três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. A dimensão afetiva contemplou o comprometimento afetivo e afiliativo; a instrumental incluiu a linha consistente de atividade, escassez de alternativas e a falta de recompensas e oportunidades; e a normativa englobou obrigação em permanecer, e obrigação pelo desempenho. Para ambas as escalas, os itens foram avaliados por meio de escala *Likert* de cinco pontos. Ao todo, o questionário teve 47 questões.

Para análise dos dados, foi utilizada estatística descritiva, com o cálculo de frequências para as variáveis demográficas. Para a apuração dos resultados da EBPS utilizou-se a média fatorial das respostas, conforme recomendações de Martins (2008). Já na EBACO, foi calculada a média ponderada das respostas, conforme o método descrito por Bastos et al. (2008).

Afim de analisar as relações entre as variáveis de poder de influência e comprometimento organizacional, foi criado um escore médio para cada base analisada. Em seguida, aplicou-se o teste de normalidade de Shapiro-Wilk, cujo resultado ( $p > 0,05$ ), indicou uma distribuição normal dos dados. Assim, utilizou-se o teste de correlação de Pearson, apropriado para variáveis com distribuição normal. Esse teste mediu a força e a direção das relações entre o poder de influência do supervisor e os níveis de comprometimento organizacional, sendo adotado um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ). As análises foram realizadas com o auxílio do *software* estatístico *Jeffrey's Amazing Statistics Program* (JASP).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nas seções a seguir são apresentados os principais resultados da pesquisa, sendo organizados em quatro tópicos: caracterização da empresa e perfil dos respondentes, poder de influência do supervisor, nível de comprometimento organizacional, e a relação entre o poder de influência do supervisor e o nível de comprometimento organizacional.

#### 4.1 Caracterização da empresa e perfil dos respondentes

A parte I do questionário teve como objetivo caracterizar o perfil dos respondentes do setor da Controladoria na empresa estudada. Para esta etapa foi utilizada a análise da estatística descritiva dos dados por meio da distribuição de frequências.

Com o intuito de preservar a identidade da instituição a qual a pesquisa foi realizada, não serão divulgadas informações específicas sobre a empresa. Trata-se de uma indústria de grande porte pertencente ao setor calçadista, cuja estrutura organizacional inclui o setor da Controladoria, composto por um gestor responsável e mais 20 subordinados.

A Tabela 1 apresenta a caracterização dos respondentes de acordo com variáveis demográficas coletadas na pesquisa.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes do setor da Controladoria

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual %</b>
Feminino	5	26,3%
Masculino	14	73,7%
<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual %</b>
De 20 a 30 anos	10	52,6%
Acima de 30 anos	9	47,4%
<b>Grau de Instrução</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual %</b>
Ensino médio	2	10,5%
Graduação	12	63,2%
Pós-graduação	5	26,3%
<b>Tempo de empresa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual %</b>
Até 5 anos	8	42,1%
De 6 a 10 anos	6	31,6%
De 11 a 15 anos	1	5,3%
De 16 a 20 anos	1	5,3%
Acima de 20 anos	3	15,8%

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Em relação ao sexo, observa-se uma predominância de profissionais do sexo masculino, correspondendo a 73,7%, enquanto o sexo feminino representa 26,3%. Quanto à idade, a maior parte dos respondentes encontram-se entre 20 a 30 anos (52,6% da amostra), seguido dos profissionais com idade acima de 30 anos (47,4%).

No que se refere ao último grau de instrução obtido, 63,2% dos respondentes possuem nível de formação superior em graduação, enquanto que 26,3% apresentam formação em nível de pós-graduação. Assim, considerando os respondentes com nível de graduação somados aos com nível de pós-graduação, o total de respondentes com formação de nível superior soma 89,5% dos respondentes. Os demais 10,5% dos participantes, possuem como último grau de instrução adquirido, o ensino médio.

Por fim, quanto ao tempo de atuação na empresa, 42,1% dos respondentes estão vinculados a organização há menos de cinco anos, sendo o menor tempo de atuação de um ano e quatro meses. Outros 31,6% atuam entre seis e dez anos; 5,3% entre onze e quinze anos; 5,3% entre dezesseis e vinte anos; e os 15,8% restantes possuem mais de vinte anos de empresa.

De modo geral, percebe-se uma predominância de profissionais mais jovens, com formação em nível superior e menor tempo de vínculo com a organização. Esses resultados podem influenciar na forma como os funcionários percebem a liderança exercida no setor, bem como no grau de comprometimento organizacional apresentado, tendo em vista que a maior presença de colaboradores com até dez anos de atuação associada a elevados níveis de escolaridade, pode refletir uma força de trabalho em processo de consolidação profissional, o que pode impactar na construção de vínculos organizacionais e na receptividade a diferentes

estilos de gestão. Esses aspectos serão aprofundados nas análises subsequentes, considerando a relação entre o perfil dos respondentes e os fatores avaliados nas escalas aplicadas.

#### 4.2 Poder de influência do supervisor

Em relação ao poder de influência do supervisor (gestor imediato), considerando os quatro fatores da EBPS adaptada por Martins e Guimarães (2007), foi calculada a média fatorial de cada respondente para cada base de poder. Essas médias foram, então, somadas e divididas pelo número total de respondentes, resultando na média fatorial de cada base de poder.

Segundo Martins (2008), os resultados das médias obtidas da EBPS podem variar entre 1 e 5, que correspondem a amplitude da escala *Likert* utilizada. Na interpretação desses resultados, valores superiores a 4 indicam que a base de poder é bastante utilizada, enquanto valores inferiores a 2,9 indicam que é pouco utilizada. Assim quanto maior a média fatorial, maior é a percepção de utilização de determinada a base de poder.

Diante disso, Tabela 2 apresenta os resultados de cada poder de influência do supervisor.

Tabela 2 – Utilização do poder de influência do Supervisor

Poder de Influência do Supervisor	Média fatorial	Resultado encontrado
<b>Poder Legítimo</b>		
Baseia-se no reconhecimento, por parte de uma pessoa, de que a outra possui autoridade legal para influenciá-la, e que é seu dever aceitar essa influência.	2,82	Pouco utilizada
<b>Poder de Perícia</b>		
Baseia-se no reconhecimento de que uma pessoa domina certo conhecimento especializado, sendo vista como uma autoridade no assunto, o que leva a outra pessoa a não questionar suas decisões ou orientações.	2,53	Pouco utilizada
<b>Poder de Coerção</b>		
Baseia-se na expectativa de uma pessoa de que será punido por outro se cometer falhas.	1,14	Pouco utilizada
<b>Poder de recompensa</b>		
Baseia-se na habilidade de uma pessoa fornecer algo a outra para recompensar ou retirar/diminuir punições destinadas à outra pessoa.	2,26	Pouco utilizada

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Conforme a Tabela 2, observa-se que as médias fatoriais foram todas inferiores a 2,9, indicando que há uma baixa percepção das bases de poder de influência pelos subordinados. Essa interpretação está alinhada com as considerações de Martins (2008), que acrescenta que as médias mais elevadas refletem uma maior utilização dessas bases de poder. Dessa forma, os resultados do estudo permitem um diagnóstico no qual valores mais próximos de 2,9 indicam uma maior incidência na percepção e utilização das bases de poder pelos subordinados.

Nesse sentido, as bases de poder mais percebidas pelos participantes, com resultados acima de 2, são: poder legítimo (média fatorial de 2,82), poder de perícia (média fatorial de 2,53), e poder de recompensa (média fatorial de 2,26). A base de poder legítimo obteve a maior média, indicando que os subordinados reconhecem a autoridade formal, possivelmente, em função de sua posição hierárquica e dos 39 anos de atuação na empresa, sendo 14 deles como gestor na Controladoria. A segunda base mais percebida foi a de perícia, o que sugere valorização do conhecimento técnico e da experiência acumulada do gestor. Já a base de poder de recompensa, embora com média mais baixa, sugere que o gestor também utiliza estratégias de reconhecimento e incentivos para influenciar seus subordinados.

Por outro lado, a base de poder de coerção apresentou uma média de 1,14 na escala, sendo considerada pelos subordinados como a base menos utilizadas pelo superior. Essa constatação pode ser interpretada de forma positiva, uma vez que, de acordo com a literatura, o uso excessivo do poder coercitivo tende a gerar efeitos negativos na motivação, satisfação e comprometimento organizacional (Chiavenato, 2005; French e Raven, 1959).

De forma geral, a percepção reduzida das bases de poder pelos subordinados pode estar associada a predominância de profissionais mais jovens, entre 20 e 30 anos, com menor tempo de atuação na empresa, o que pode indicar uma força de trabalho ainda em processo de adaptação as dinâmicas internas e ao perfil do gestor. Esse fator pode influenciar a construção de relações mais consolidadas, refletindo em menor percepção do uso das bases de poder.

Considerando os resultados de cada base de poder, o elevado nível de escolaridade entre os participantes (89,5% com ensino superior completo) pode contribuir para uma avaliação mais crítica e técnica da liderança, o que pode explicar a maior identificação com as bases de poder legítimo e a de perícia, conforme verificado nos resultados apresentados.

Resultados semelhantes foram identificados por Leite e Mattos (2021), com caixas e tesoureiros da Caixa Econômica Federal, que embora atuem em um setor distinto, também exercem atividades financeiras e de suporte à tomada de decisão. No estudo, o poder de perícia foi o mais percebido, seguido do legítimo, enquanto os de recompensa e de coerção apresentaram menor percepção, corroborando assim, com os achados da presente pesquisa.

### 4.3 Nível de comprometimento organizacional

Para avaliar o nível de comprometimento organizacional dos funcionários no setor da controladoria da empresa estudada, foram analisadas as respostas da EBACO, estruturada em escala *Likert* de 1 a 5. Inicialmente, foi calculada a média das respostas para cada item. Posteriormente, as médias dos itens correspondentes a cada base de comprometimento foram ponderadas pelos respectivos pesos atribuídos. Os resultados dessas ponderações foram somados de acordo com cada base, resultando nos escores finais dos fatores que compõem as diferentes bases do comprometimento organizacional, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Nível de comprometimento organizacional

Bases do Comprometimento	Média	Pesos	Escore	Nível de Comprometimento
<b>Afiliativa</b>				
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	3,63	0,72	11,21	Baixo comprometimento
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	3,73	0,82		
Sinto que meus colegas me consideram como um membro da equipe de trabalho.	4,21	0,76		
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	3,42	0,68		
<b>Escassez de alternativas</b>				
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	2,21	0,59	8,7	Baixo comprometimento
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	2,52	0,77		
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	3,00	0,84		
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	3,00	0,78		
<b>Obrigação em permanecer</b>				

<b>Bases do Comprometimento</b>	<b>Média</b>	<b>Pesos</b>	<b>Escore</b>	<b>Nível de Comprometimento</b>
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,89	0,78	8,0	Baixo comprometimento
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	2,31	0,79		
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	2,37	0,82		
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	2,31	0,85		
<b>Afetiva</b>				
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	3,31	0,74	10,51	Comprometimento abaixo da média
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	3,16	0,76		
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	3,47	0,80		
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	3,68	0,78		
<b>Linha consistente de atividade</b>				
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.	4,05	0,69	10,04	Comprometimento abaixo da média
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	3,63	0,58		
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	3,52	0,71		
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	4,05	0,65		
<b>Falta de recompensas e oportunidades</b>				
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	2,89	0,45	6,44	Comprometimento abaixo da média
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização.	2,37	0,77		
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresse publicamente.	2,37	0,72		
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	2,37	0,60		
<b>Obrigação pelo desempenho</b>				
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	4,31	0,65	13,18	Comprometimento acima da média
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	4,58	0,81		
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	4,37	0,81		
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	4,47	0,70		

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Na análise dos escores de cada base do comprometimento, utilizou-se os critérios de Medeiros (2008), que classifica os resultados em quatro níveis: baixo comprometimento, abaixo da média, acima da média e alto comprometimento. Conforme a Tabela 3, três das sete bases indicam baixo comprometimento: afiliativa, obrigação em permanecer e escassez de alternativas, o que pode indicar fraca vinculação dos indivíduos à organização por fatores relacionais ou contextuais, como a identificação com o grupo ou percepção de falta de opções externas.

Além disso, outras três bases foram classificadas como comprometimento abaixo da média, que foram as bases: afetiva, linha consistente de atividade, e falta de recompensas e oportunidades. Esses resultados sugerem que aspectos relacionados à identificação emocional com a organização, ao alinhamento com a trajetória profissional e à percepção de retorno institucional apresentam menor expressão entre os respondentes.

Por outro lado, apenas a base de comprometimento de obrigação pelo desempenho apresentou escore acima da média, o que pode indicar uma maior adesão a princípios de responsabilidade pessoal e entrega de resultados, independentemente de fatores afetivos ou contextuais. Esse tipo de comprometimento tende a refletir uma motivação orientada por dever e responsabilidade moral com o trabalho e os objetivos organizacionais.

De forma geral, os resultados evidenciam uma predominância de níveis reduzidos de comprometimento nas diferentes bases avaliadas, com exceção da base de obrigação pelo desempenho, que se destacou com escore acima da média. Esse padrão sugere que os vínculos organizacionais estabelecidos pelos colaboradores do setor da controladoria são mais fortemente sustentados por um senso de responsabilidade individual com a execução das tarefas, do que por fatores emocionais, relacionais ou contextuais.

#### 4.4 Relação entre poder de influência do supervisor e o nível de comprometimento organizacional

Com o objetivo de analisar a relação entre o poder de influência do gestor imediato e o comprometimento organizacional dos colaboradores, foi aplicado o teste de correlação de Pearson. Essa análise buscou verificar se há associação os fatores das duas escalas utilizadas. A Tabela 4 apresenta os coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis analisadas.

Tabela 4 – Relação entre o poder de influência do supervisor e o nível de comprometimento organizacional

Comprometimento	Poder legítimo		Poder de perícia		Poder de coerção		Poder de recompensa	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Obrigação em permanecer	0,481*	0,037	0,368	0,121	-0,464*	0,045	0,409	0,082
Afetiva	0,504*	0,028	0,440	0,060	-0,437	0,061	0,565*	0,012
Afiliativo	0,290	0,229	0,406	0,084	-0,256	0,289	0,269	0,265
Escassez de alternativas	0,264	0,275	-0,112	0,647	0,103	0,674	-0,035	0,887
Obrigação pelo desempenho	0,190	0,437	0,145	0,553	-0,351	0,141	-0,109	0,658
Linha consistente de atividade	0,484*	0,036	0,127	0,604	-0,082	0,738	0,423	0,071
Falta de recompensas e oportunidades	-0,638**	0,003	-0,381	0,107	-0,337	0,158	-0,337	0,158

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p > 0,001$

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Observando os resultados da Tabela 4, a base de comprometimento de obrigação em permanecer apresenta correlação positiva e significativa com a base de poder legítimo ( $r = 0,481$ ;  $p = 0,037$ ), indicando que quanto maior a percepção do poder legítimo por parte do gestor, maior é o senso de obrigação dos subordinados em permanecer na organização. Por outro lado, essa mesma base de comprometimento apresenta correlação negativa com a base de poder coercitivo ( $r = -0,464$ ;  $p = 0,045$ ), o que sugere que a utilização de estratégias coercitivas tende a reduzir o comprometimento dos colaboradores baseado em obrigação pessoal.

Esse resultado reforça as observações de French e Raven (1959) e Chiavenato (2005), que apontam que o poder legítimo tende a ser aceito e internalizado como parte das normas organizacionais, enquanto o poder coercitivo, por ser baseado no medo e na punição, tende a provocar resistência e distanciamento emocional. No caso deste estudo, os resultados mostraram-se coerentes, considerando que o gestor é amplamente respeitado em toda a empresa por sua longa trajetória, conhecimento profundo dos processos e atuação em uma área crítica como o *compliance*. Diante disso, o gestor representa uma figura de autoridade que opera em um contexto fortemente orientado por normas, leis e ética. Essa configuração contribui para a construção de uma imagem de liderança legítima, reforçando o sentimento de obrigação profissional e moral entre os subordinados. Os dados também convergem com os achados de Bassan (2007), que identificou que o uso do poder coercitivo tende a reduzir os níveis de comprometimento organizacional, especialmente aquele baseado em vínculos normativos.

Os resultados também mostram que a base de comprometimento afetiva apresenta correlações positivas e estatisticamente significativas com a base de poder legítimo ( $r = 0,504$ ;  $p = 0,028$ ) e com a base de poder de recompensa ( $r = 0,565$ ;  $p = 0,012$ ). Esses resultados indicam que a percepção de autoridade formal e de reconhecimento por parte do gestor está associada a vínculos emocionais mais fortes entre os colaboradores e a organização. Esses resultados indicam que a percepção de autoridade formal e de reconhecimento por parte do gestor está associada a vínculos emocionais mais fortes entre os colaboradores e a organização. Isso corrobora os achados de Meyer e Allen (1991) sobre o papel da liderança em gerar vínculos afetivos e também de Mantovani, Dutra e Vasconcelos (2024), ao apontarem que estilos de liderança mais positivos e recompensadores contribuem para a retenção e engajamento dos colaboradores. No contexto desta pesquisa, considerando que o gestor possui longa trajetória na empresa e reputação consolidada, é plausível que o reconhecimento vindo de sua parte seja percebido como legítimo e valorizado. Essa dinâmica pode impactar positivamente o clima organizacional da controladoria, fortalecendo o comprometimento emocional com a organização e contribuindo para a estabilidade da equipe em um setor estratégico.

A base de comprometimento de linha consistente de atividade também apresenta uma correlação positiva com o poder legítimo ( $r = 0,484$ ;  $p = 0,036$ ), indicando que a percepção de autoridade legítima pode estar relacionada à continuidade na carreira dentro da organização, reforçando o comprometimento do colaborador com sua trajetória profissional. Esse achado vai ao encontro do que propõem Bastos et al. (2008), ao destacarem que a percepção de justiça e clareza na liderança influencia diretamente no planejamento de carreira dos profissionais. Considerando que o gestor é um exemplo de estabilidade e ascensão na empresa, sua legitimidade pode servir de referência para os subordinados que almejam crescimento profissional, principalmente em áreas técnicas como fiscal, contábil e auditoria, onde o controle e o conhecimento aprofundado são valorizados.

Por fim, a base de comprometimento de falta de recompensas e oportunidades apresenta uma correlação negativa com o poder legítimo ( $r = -0,638$ ;  $p = 0,003$ ). Esse resultado sugere que, na percepção dos colaboradores, quanto maior a legitimidade percebida do gestor, menor a percepção de ausência de recompensas e oportunidades na organização, o que pode indicar um ambiente mais justo e motivador sob a ótica dos subordinados. Isso se alinha às discussões

de Martins (2008) sobre o impacto da legitimidade do líder na percepção de equidade e de oportunidades. Dado o perfil do gestor, respeitado, experiente, e influente, é plausível que sua condução dos processos gere um ambiente no qual os colaboradores sentem-se reconhecidos e valorizados, mesmo em contextos de exigência e controle.

Diante do exposto, percebe-se que, na empresa investigada, a atuação do gestor é marcada pelo uso predominante das bases de poder legítimo e de recompensa, e está diretamente associada a níveis mais elevados de comprometimento organizacional, sobretudo nas dimensões afetiva e instrumental. Por outro lado, a menor utilização do poder coercitivo, conforme apontado pelos resultados da EBPS, contribui para um ambiente mais positivo, onde os vínculos com a organização são baseados em confiança, reconhecimento e identificação com os valores da empresa, aspectos estes, reforçados também pelos escores da EBACO. A correlação entre poder de influência e comprometimento organizacional evidencia que, no contexto do setor estudado, práticas de liderança pautadas na legitimidade e na valorização dos colaboradores são mais eficazes para promover um ambiente engajado, colaborativo e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

## **5 CONCLUSÃO**

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre o poder de influência do gestor e os níveis de comprometimento organizacional dos subordinados no setor da Controladoria de uma indústria de calçados no Estado da Paraíba. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, utilizando o método de levantamento por meio da aplicação de questionários estruturados para avaliar as percepções dos subordinados sobre o poder de influência do seu gestor e os níveis de comprometimento organizacional, com base nas escalas EBPS e EBACO.

Os resultados demonstraram que, de modo geral, as bases de poder mais percebidas pelos colaboradores foram o legítimo, de perícia, e o de recompensa, enquanto o coercitivo foi o menos valorizado. Em relação ao comprometimento organizacional, as bases de obrigação em permanecer e afetiva mostraram-se mais associadas ao poder legítimo e ao poder de recompensa. Além disso, a relação entre as bases de poder e as dimensões do comprometimento indicou que a percepção de um poder legítimo e de um reconhecimento por parte do gestor pode influenciar positivamente o vínculo afetivo e o comprometimento dos colaboradores com a organização. Já a base de poder coercitivo, embora com um impacto negativo, demonstrou que práticas de coação podem reduzir o comprometimento organizacional.

Esses resultados apresentam implicações relevantes para a gestão de pessoas na empresa estudada, especialmente na Controladoria. O reconhecimento do poder legítimo do gestor, que acumula anos de experiência e profundo conhecimento, reforça a percepção de liderança baseada em valores institucionais. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais estruturado, ético e comprometido. Assim, os achados oferecem subsídios importantes para o desenvolvimento de estratégias que valorizem a liderança baseada em legitimidade e reconhecimento, contribuindo para o fortalecimento do comprometimento organizacional e, por consequência, para a melhoria do desempenho organizacional.

As contribuições do estudo residem na ampliação da compreensão sobre a relação entre o poder de influência do supervisor e o comprometimento organizacional, especialmente no contexto da indústria calçadista brasileira, setor que ainda carece de investigações empíricas aprofundadas. Para a academia, este estudo preenche uma lacuna ao analisar de maneira detalhada como as diferentes bases de poder influenciam o comprometimento organizacional. Para a empresa investigada, as conclusões oferecem informações importantes para a elaboração prática de estratégias para aumentar o comprometimento dos funcionários e otimizar as práticas de gestão de pessoas no setor de Controladoria. Para o mercado como um todo, os achados podem servir como referência para empresas de setores semelhantes, que buscam melhorar seu clima organizacional e aumentar o nível de comprometimento dos colaboradores.

Como limitações do estudo pode-se considerar o tamanho da amostra e a restrição a uma única empresa e setor, limitando a generalização dos resultados. Ainda assim, ressalta-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados de forma satisfatória, proporcionando uma análise aprofundada e coerente com a realidade investigada.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra, incluindo diferentes setores e empresas de outros segmentos da indústria, e também, a utilização de métodos qualitativos, como entrevistas ou grupos focais, o que pode proporcionar uma compreensão ainda mais aprofundada sobre as percepções dos colaboradores em relação ao poder de influência e sua relação com o comprometimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; MENEZES, Igor Gomes. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49–95.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASSAN, Jaqueline Santa Lucia. **Liderança e comprometimento: uma relação possível?** 2007. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

BOTELHO, Júlio Cezar; KROM, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações**. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 14.; ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 10., 2010, São José dos Campos. *Anais* [...]. São José dos Campos: Univap, 2010.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CINEP – Companhia de Desenvolvimento da Paraíba. **Perfil competitivo**. Disponível em: [http://www.cinep.pb.gov.br/portal/?page\\_id=273](http://www.cinep.pb.gov.br/portal/?page_id=273). Acesso em: 14 set. 2024.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

EPITROPAKI, Olga; KARK, Ronit; MAINEMELIS, Charalampos; LORD, Robert G. **Leadership and followership identity processes: a multilevel review**. *The Leadership Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 104–129, 2017.

FONSECA, Ana Marcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Liderança: um retrato da produção científica brasileira**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, p. 290–310, 2015.

FRENCH, John R. P.; RAVEN, Bertram. **The bases of social power.** In: CARTWRIGHT, Dorwin (Org.). *Studies in social power.* Ann Arbor: Institute for Social Research, 1959. p. 150–167.

GEISLER, Martin; BERTHELSEN, Hanne; MUHONEN, Tuija. **Retaining social workers: the role of quality of work and psychosocial safety climate for work engagement, job satisfaction, and organizational commitment.** *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, v. 43, n. 1, p. 1–15, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, Eduardo Dias; MATTOS, John Artaxerxes. **Percepção das bases de poder entre caixas e tesoureiros da Caixa Econômica: Brasília e entorno.** *Revista de Administração do Coesmac*, v. 10, p. 56–72, 2021.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANTOVANI, Dante; DUTRA, Joel Souza; VASCONCELOS, Liliana. **A influência da liderança transformacional no comprometimento e desejo de permanência dos millennials.** *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 164–189, 2024.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Bases do poder organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 1–21.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; GUIMARÃES, Vanessa da Fonseca. **Adaptação e validação da escala de bases de poder do supervisor (EBPS).** *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 54–77, 2007.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MARQUES, Glenda Michelle; SIQUEIRA, Michella. **Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional.** *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1–26, jan./fev. 2005.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, Marlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 60–68.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** *Human Resource Management Review*, Greenwich, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.

MEYER, John P.; STANLEY, David J.; HERSCOVITCH, Lynne; TOPOLNYTSKY, Laryssa. **Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.** *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, p. 20–52, 2002.

MONTENEGRO, Adauto de Vasconcelos; PINHO, Ana Paula Moreno; TUPINAMBÁ, Antonio Caubi Ribeiro. **Comprometimento organizacional, liderança e cultura**

**organizacional: estudo em uma organização cearense.** *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, Recife, v. 21, p. 1–29, 2023.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=f\\_FFBQAAQBAJ](https://books.google.com.br/books?id=f_FFBQAAQBAJ). Acesso em: 27 set. 2024.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. **The measurement of organizational commitment.** *Journal of Vocational Behavior*, New York, v. 14, n. 2, p. 224–247, 1979.

NORTHOUSE, Peter Guy. **Leadership: theory and practice.** 8. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013

RAHIM, M. Afzalur; AFZA, Mainuddin. **Leader power, commitment, satisfaction, compliance, and propensity to leave a job among U.S. accountants.** *The Journal of Social Psychology*, v. 133, n. 5, p. 611–625, 1993.

RAHIM, M. Afzalur; ANTONIONI, David; KRUMOV, Krum; ILIEVA, Snejana. **Power, conflict, and effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria.** *European Psychologist*, v. 5, n. 1, p. 28–33, 2000.

RIBEIRO, Célia; RIBEIRO, Paulo. **Comprometimento organizacional: perspectivas atuais e tendências futuras.** *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, v. 29, n. 2, p. 1–22, 2021.

SILVA, Priscila Lopes da; NUNES, Simone Costa; ANDRADE, Darly Fernando. **Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 74–92, jan./mar. 2019.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberta Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. **A influência da liderança na motivação da equipe.** *Revista Eletrônica Novo Enfoque*, v. 13, n. 13, p. 195–206, 2011.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional.** *Estudos de Psicologia*, São Paulo, v. 7, n. especial, p. 11–18, 2001.

TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving R.; MASSARIK, Fred. **Liderança e organização: uma abordagem à ciência do comportamento.** São Paulo: Atlas, 1970

YAMMARINO, Francis J. **Leadership: past, present, and future.** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Thousand Oaks, v. 20, n. 2, p. 149–155, 2013.