

PROPOSTA DE UMA ESCALA DE POTENCIAL DE TRANSFORMAÇÃO DE LÍDERES – EPTL: articulação entre gestão de pessoas, liderança transformacional e vínculo organizacional

Autoria

DANIEL DOS REIS PEDROSA - danielpedrosa.psi@gmail.com

Curso de Mestr Acadêmico em Admin - CMAA / FNH - Centro Universitário Unihorizontes

Marina de Almeida Cruz - marina.almeida.cruz@gmail.com

Curso de Mestr Acadêmico em Admin - CMAA / FNH - Centro Universitário Unihorizontes

Resumo

O presente artigo tem como objetivo apresentar um instrumento para mensurar o comprometimento organizacional, verificando sua relação com as políticas de gestão de pessoas e com os papéis de liderança transformacional nas organizações. A gestão de pessoas tem assumido papel estratégico nas organizações, o que tem contribuído para a ação da liderança transformacional, visando o vínculo organizacional por meio do comprometimento. A partir de um modelo com integração dos conceitos de liderança transformacional, políticas de gestão de pessoas e vínculo organizacional, os autores apresentam a Escala de Potencial de Transformação dos Líderes – EPTL. A escala apresentada está em consonância com pesquisas recentes e que apontam para a preocupação em estabelecer os parâmetros e práticas dos líderes para a transformação de seus seguidores, eixo principal de sua atuação enquanto líderes transformacionais. Como conclusão, o presente artigo avança na proposição de um modelo conceitual integrado e a apresentação de uma escala aplicável aos contextos de liderança.

PROPOSTA DE UMA ESCALA DE POTENCIAL DE TRANSFORMAÇÃO DE LÍDERES – EPTL: articulação entre gestão de pessoas, liderança transformacional e vínculo organizacional

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar um instrumento para mensurar o comprometimento organizacional, verificando sua relação com as políticas de gestão de pessoas e com os papéis de liderança transformacional nas organizações. A gestão de pessoas tem assumido papel estratégico nas organizações, o que tem contribuído para a ação da liderança transformacional, visando o vínculo organizacional por meio do comprometimento. A partir de um modelo com integração dos conceitos de liderança transformacional, políticas de gestão de pessoas e vínculo organizacional, os autores apresentam a Escala de Potencial de Transformação dos Líderes – EPTL. A escala apresentada está em consonância com pesquisas recentes e que apontam para a preocupação em estabelecer os parâmetros e práticas dos líderes para a transformação de seus seguidores, eixo principal de sua atuação enquanto líderes transformacionais. Como conclusão, o presente artigo avança na proposição de um modelo conceitual integrado e a apresentação de uma escala aplicável aos contextos de liderança.

Palavras-chave: liderança transformacional; vínculo organizacional; políticas de gestão de pessoas; escala de mensuração.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas (GP) vem assumindo um papel estratégico nas organizações, trazendo um conjunto de políticas que tornam a prática das lideranças mais robusta e presente no cotidiano de gestores e funcionários (DEMO, 2018; MAKAPELA; MTSHELWANE, 2021; NAFARI; REZAEI, 2022). Assim como as políticas de gestão de pessoas (PGP) assumem papel central nos processos de sustentação e evolução das organizações a liderança transformacional também aparece como pedra angular para o desenvolvimento dos funcionários nas empresas, destacando-se em pesquisas internacionais a partir de um enfoque nos parâmetros e práticas dos líderes, considerando a transformação possível de seu vínculo e comprometimento com a organização, entendido como eixo principal ou “linchpins” de sua atuação (NATHAPON SIANGCHOKYOO; KLINGER; CATION, 2020).

Dessa forma, a partir dos estudos realizados, os efeitos das políticas de gestão de pessoas (PGP), bem como o papel da liderança transformacional (LTF), são elementos que podem ser visualizados de forma estreitamente conectada com o comprometimento organizacional (CO) dos indivíduos, conforme modelo conceitual integrado a ser apresentado neste estudo.

Em relação às políticas de gestão de pessoas (PGP), seu conceito pode ser entendido como ações coordenadas junto aos indivíduos que compõem a organização, sendo composta por esferas de ação como treinamento, avaliação, remuneração, adequação do ambiente de trabalho e atenção à qualidade de vida dos funcionários de todos os níveis hierárquicos nas organizações (DEMO *et. al.*, 2011). Ainda, nesse sentido, Makapela e Mtshelwane (2021) enfatiza e ressalta a importância do comprometimento organizacional (CO) como consequência e a influência das políticas de gestão de pessoas (PGP).

Estudos envolvendo metodologia quantitativa acerca da política de gestão de pessoas (PGP) podem ser localizados e utilizam instrumentos de mensuração, tanto isoladamente como combinando com outros fatores, tais como: Resiliência (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019) e Política de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde (MAGNAGO, 2017), já a pesquisa

realizada por Vasconcellos e Neiva (2017) aborda os efeitos das políticas de Recursos Humanos em relação à carreira e suas expectativas.

Por outro lado, Menezes e Lopes (2020) investigaram a Política de Gestão de Pessoas e a motivação de trabalhadores de uma rede hoteleira e a pesquisa desenvolvida por Oliveira, Gomide Júnior e Poli (2020) abordou a investigação do impacto das políticas de gestão de pessoas em relação à confiança organizacional e o bem-estar no trabalho.

Quanto ao tema de comprometimento organizacional (CO), foi possível localizar um número expressivo de estudos na base de dados Scopus, considerado como o banco de dados internacional de maior relevância e com revisão realizada por pares, aplicando filtro em artigos em Open Access, totalizando 28 publicações em 2022, 111 artigos em 2021 e 152 publicações em 2020. Os números expressivos de pesquisas no tema demonstram sua importância e relevância na atualidade. Por não se tratar de uma revisão sistemática de literatura, os autores destacaram os mais recentes e com ligação direta ao tema estudado e serão abordados na seção específica.

Ainda, no que tange ao conceito de comprometimento organizacional (CO), de acordo com Tomazzoni (2017) sua compreensão abrange a concepção de um estado psicológico no qual o indivíduo se coloca em ação devido ao seu envolvimento emocional com a organização. A partir desta conceituação básica, os estudos de Bastos e Aguiar (2015) apontam para uma evolução no constructo, apontando para um estudo do Vínculo Organizacional num modelo tridimensional a partir do entrincheiramento, o consentimento e o comprometimento com a organização, o que será explorado no presente artigo para a elaboração da escala.

Acerca da discussão sobre liderança transformacional (LTF), esta consiste na ação de desenvolvimento e apoio dos líderes para o alcance de objetivos comuns à equipe e à organização por meio da influência idealizada; motivação inspiradora; estímulo intelectual e consideração individualizada (GODOY; MENDONÇA, 2020; SILVA; NUNES e ANDRADE, 2019; NATHAPON SIANGCHOKYOO; KLINGER e CAPION, 2020; DIAS e BORGES, 2015).

O levantamento realizado sobre o tema liderança transformacional (LTF) aponta para pesquisas recentes em torno do empoderamento psicológico e também orientação empreendedora (SILVA, *et al.*, 2021), sobre considerar a voz dos funcionários voltada para inovação de produtos (RASHEED; SHAHZAD e NADEEM, 2021), além da compreensão acerca da competência adaptativa em face da influência da autodeterminação (GODOY e MENDONÇA, 2020) e, ainda, a influência da inteligência emocional como um substituto da liderança transformacional (DOMINGUES, *et al.*, 2018).

Em busca realizada nas bases de dados Scielo, Spell e Scopus, em abril de 2022, não foram encontrados instrumentos de pesquisa quantitativos que utilizem simultaneamente os construtos de liderança transformacional, políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional.

A partir de tais argumentos, o presente artigo tem como objetivo central apresentar um instrumento para mensurar o vínculo organizacional por meio dos três construtos que o compõe - entrincheiramento, comprometimento e consentimento - (BASTOS *et al.*, 2013), verificando sua relação com as políticas de gestão de pessoas e com os papéis de liderança transformacional nas organizações. Tal proposta de instrumento está relacionada ao modelo conceitual integrado apresentado na revisão narrativa de Pedrosa e Cruz (2021).

A leitura do artigo está guiada considerando um primeiro tópico de referencial teórico, com uma breve apresentação da literatura nos temas abordados. Em seguida, uma seção de procedimentos metodológicos para a construção do instrumento, acrescido de uma discussão sobre uma proposta de aplicação e operacionalização do modelo, e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a consecução do objetivo deste artigo, o referencial teórico a ser apresentado neste artigo, foi elaborado considerando os parâmetros de pesquisa utilizados por Demo (2018) utilizando as bases de dados Scielo, Scopus e Spell em sua revisão sistemática de literatura. A partir dessa metodologia de pesquisa narrativa, os autores identificaram uma base consistente para a elaboração da Escala de Potencial de Transformação dos Líderes – EPTL, a partir de escalas já existentes e testadas.

Para tanto, ressalta-se que a revisão sistemática de literatura acerca do tema Política de Gestão de Pessoas localizou-se a pesquisa realizada em 2012 por Demo (2012) e em complemento, a mesma autora apresentou estudo recente abrangendo os anos de 2010 a 2016 (DEMO, 2018).

Quanto ao tema de Liderança Transformacional (LTF), localizou-se como a mais recente revisão sistemática de literatura o artigo apresentado por Siangchokyoo, Klinger, e Campion (2020) em que amplamente observou o fenômeno da liderança transformacional no cenário internacional, trazendo contundentes apontamentos de agenda de pesquisa no tema, sobretudo quanto à preocupação em estabelecer os parâmetros e práticas dos líderes para a transformação de seus seguidores, eixo principal de sua atuação enquanto líderes transformacionais (SIANGCHOKYOO; KLINGER e CAMPION, 2020).

Não menos importante, em pesquisa acerca do tema de comprometimento organizacional (CO) os autores não localizaram trabalhos publicados com uma revisão sistemática atualizada, portanto empreendeu-se um breve estado da arte utilizando as bases de dados Scielo, Scopus e Spell sobre o tema.

2.1 Comprometimento e vínculo organizacional - o avanço da literatura sobre o tema

Os primeiros estudos em torno do tema foram realizados na década de 1970, fundamentado nos estudos de Becker (1960), Mowday, Porter e Steers (1982) e Wiener (1982) e representado pelo modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), considerando o comprometimento nas bases instrumental (ou de continuação), afetiva e normativa. O modelo foi amplamente investigado e utilizado diante dos desafios apresentados à Gestão de Pessoas em meados do século XX, em que se fazia necessário compreender o fenômeno do comprometimento organizacional.

Na perspectiva de Simon e Coltre (2012), os estudos sobre comprometimento organizacional precisam incluir também a perspectiva do indivíduo, pois se expressa em seu comportamento junto à organização, com melhores taxas de assiduidade, um olhar mais positivo e promotor de mudanças, desempenho individual condizente com as necessidades e estratégias da organização, entre outros aspectos.

Em busca realizada na base de dados Scopus localizou-se diversas pesquisas, tais como a de Heidari, HoseinPour, Ardebili, *et al* (2022) que buscou estudar se há relação do comprometimento organizacional com a saúde espiritual e o bem-estar psicológico de professores, inclusive utilizando o questionário de Allen e Meyer (1990). Já a pesquisa realizada por Faramawy e Abd El Kader (2021) abordou o contexto da Covid-19 quanto ao comprometimento organizacional de enfermeiros de linha de frente em relação à ansiedade e a relação com os gerentes. Para os autores Basarah, Andry, e Tahjoo (2022) a pesquisa foi realizada em torno do tema comprometimento organizacional e o processo de credenciamento relacionado-o ao desempenho dos indivíduos.

Na pesquisa realizada por Wang e Rashid (2022) a satisfação no trabalho foi o ponto de mediação entre a aprendizagem organizacional e o comprometimento organizacional. A partir do estudo de Ribeiro, Duarte, Filipe e David (2022) abordou-se como o

comprometimento afetivo atua como mediador para a liderança autêntica e a cidadania organizacional.

Em busca realizada na base de dados do Scielo, acerca do comprometimento organizacional o estudo empreendido por Chiang-Veja e Candia-Romero, (2021) verificou como as crenças organizacionais afetam o comprometimento organizacional. A pesquisa realizada por Gastelu Dorado; Arce Duran (2021) abordou o comprometimento organizacional e o contrato psicológico em equipes de vendas. O trabalho apresentado por May Guillermo, Barroso Tanoira e Hernandez Triano (2020) aponta para uma escala que possa medir estados afetivos e o comprometimento organizacional.

Na linha de construção de modelos conceituais, Baez-Santana, et al (2019) propõe em seu trabalho um modelo acerca do comprometimento organizacional que seja adaptado ao contexto cubano devido às novas configurações deste país e seus resultados apontam para um modelo em três etapas, quais sejam: antecedentes, avaliação do comprometimento organizacional e consequentes, ressaltando a necessidade de uma cultura organizacional no país que considere o CO como fator preponderante na gestão.

Na linha do desenvolvimento do comprometimento organizacional, Maia e Bastos (2019) trazem uma pesquisa em que destacam o caminho ou fluxo do comprometimento enquanto contrato psicológico que se vincula com o desempenho do indivíduo. De acordo com os resultados do estudo no setor público brasileiro, a adição do fator de comprometimento organizacional, reforçou o contrato psicológico estabelecido e este seria, segundo os autores, um degrau significativo na escada do desempenho. Apontando para um avanço no conceito e aplicação de instrumentos, o importante estudo desenvolvido por Trigueiro-Fernandes e Leandro et al (2019) apresenta a Escala EBACO-R, ou seja, um refinamento do instrumento de medidor do comprometimento organizacional.

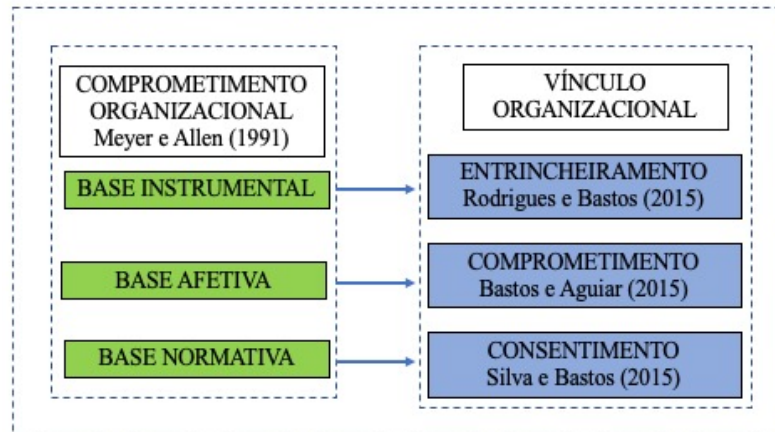
Fonseca Herrera, Cruz Torres e Chacon Gutierrez (2019) realizaram um estudo em uma universidade Mexicana visando verificar e validar o instrumento de CO, diferenciando sua pesquisa com a apresentação de significados atribuídos pelos respondentes a perguntas apresentadas pelos pesquisadores. O estudo resultou no núcleo de sete palavras para o comando "*Compromisso Organizacional é...*": responsabilidade, respeito, trabalho, compromisso, comunicação, honestidade e ordem. Em segunda etapa, localizou outro núcleo de sete palavras para o comando "*Para mim, ser comprometido significa*" compromisso, orgulho, trabalho, serviço, identidade, responsabilidade e lealdade. Em terceira etapa, localizou-se um núcleo maior de palavras para o comando "*As normas institucionais são...*": regras, compromisso, respeito, ordem, necessário, regulação, diretrizes, honestidade.

Em busca realizada na base de dados Spell foi possível localizar estudos comparativos sobre o tema Comprometimento Organizacional e outros fatores, tais como: influência da motivação (ZONATTO, et al, 2021), clima ético (MONTEIRO, et al, 2021), sistemas de controle estratégico (SANTOS e DAMKE, 2021). Localizou-se, também, um estudo sobre a influência direta da Liderança no comprometimento e cultura organizacional em uma instituição de ensino da Indonésia (AMTU, et al, 2021) e outra pesquisa no contexto educacional público brasileiro (SILVA; BOHNENBERGER e FROEHLICH, 2021). Por outro lado, Pinho, et al (2021) empreenderam um mapeamento e análise das escalas de comprometimento organizacional em âmbito nacional e identificaram que a maioria das pesquisas se baseia no modelo tridimensional, sendo comum a extrapolação desse cenário buscando outras dimensões e propostas unidimensional do comprometimento organizacional.

Porém, ocorre que no decorrer das pesquisas realizadas e no avanço da teoria, o modelo tridimensional passou então a ser estudado sob o olhar de um Modelo Unidimensional, utilizando a terminologia de Vínculo Organizacional, em que o comprometimento se liga à base afetiva (BASTOS e AGUIAR, 2015), a base instrumental ao entrincheiramento (RODRIGUES e BASTOS, 2015) e base normativa ao consentimento (SILVA e BASTOS, 2015). A transição

do modelo conceitual tridimensional para o modelo conceitual unidimensional pode ser visualizada na Figura 1.

Figura 1: Modelo unidimensional do Vínculo Organizacional



Fonte: Adaptado de Bastos *et al.* (2013, p. 287)

Dessa forma, de acordo com Tomazzoni (2017) o estudo do comprometimento passa então a ser considerado na observância do vínculo organizacional do indivíduo, visto que ele representa mais de um estado psicológico que não se excluem, mas que pode se combinar ou ser analisados de forma isolada. Com isso, o mesmo autor apresentou os conceitos de entrincheiramento, comprometimento e consentimento que podem ser vistos na Tabela 1.

Tabela 1: Componentes do Vínculo Organizacional

Componentes	Conceito
Entrincheiramento	"representa a busca do indivíduo pela "trincheira" na organização, como uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu <i>status quo</i> e fuga de outras perdas associadas à sua saída. Nesse sentido, o vínculo de entrincheiramento estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim necessidade" (p. 4).
Comprometimento	"o comprometimento como um estado psicológico que envolve uma relação ativa, na qual o trabalhador deseja dar algo de si para contribuir com a organização (...) resulta do envolvimento emocional do trabalhador com a organização, gerando atitudes desejáveis do indivíduo no contexto de trabalho" (p. 4-5).
Consentimento	"tendência do indivíduo a obedecer às demandas da empresa, definidas por seus superiores, acreditando que o cumprimento das ordens e normas se deve às relações de poder e autoridade que se configuram entre subordinado e superior, bem como pela ideia de que a chefia sabe o que deve ser feito" (p.5).

Fonte: Adaptado do estudo de Tomazzoni (2017).

Nesse sentido, a composição da primeira parte da escala relativa à dimensão do Vínculo Organizacional será constituída pelas escalas: a) Comprometimento na versão reduzida de Bastos e Aguiar (2015) e que traz o enfoque na base afetiva; b) Entrincheiramento proposta por Rodrigues e Bastos (2015) e c) Consentimento apresentada por Silva e Bastos (2015).

2.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

A política de gestão de pessoas pode ser entendida como um conhecimento coordenado de ações e atores e perpassam as esferas de ação como treinamento, avaliação, remuneração, ambiente e qualidade de vida nas organizações (DEMO et al, 2011). 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)

De acordo com Demo et al (2011) e 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 visualizados na Quadro 1.

Quadro 1: Políticas, descrição e práticas de gestão de pessoas

Políticas	Descrição	Práticas
Recrutamento e Seleção	Proposta articulada para buscar, selecionar os funcionários, harmonizando os valores pessoais, competências e expectativas e organizacionais	Divulgação, competências, provas de seleção
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
Avaliação de Desempenho	Avaliar o desempenho com base nas metas definidas e apresentação de feedback com base no alcance de resultados	Avaliação, feedback, definição de metas
Recompensas	Promover o retorno ao indivíduo por meio de recompensas para o desempenho e competências desenvolvidas	Remuneração e incentivos

Fonte: Adaptado a partir dos estudos de Demo et al (2011); Demo, Martins e Roure (2013) e Demo, Fogaça e Costa (2018)

Ainda, é possível considerar que observar as políticas de gestão de pessoas perpassa definir a posição, as expectativas e os valores aplicados na organização, pois colocam-se como referência nas práticas organizacionais, além de ser um balizador para a tomada de decisão e promover a equidade de oportunidades dentro da organização (DEMO, MARTINS e ROURE, 2013). 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.

Dessa forma, a segunda parte do questionário será elaborado a partir dos constructos da Tabela 2 e com base na Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas desenvolvida por Demo et al. (2012).

2.3 Liderança transformacional

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).

Importante destacar que a atuação efetiva da liderança, no sentido de promover a aprendizagem organizacional e retenção das pessoas por meio de um trabalho com satisfação perpassa a temática do comprometimento organizacional e, por conseguinte, a retenção de talentos e capital intelectual. O estudo de Silva, Nunes e Andrade (2019) ainda destacam que organizações que compreendem e promovem a liderança e o comprometimento destacam-se pelo seu alto desempenho.

Dentre os variados estudos sobre a liderança, na literatura é possível encontrar diversas teorias sobre liderança que foram desenvolvidas ao longo dos anos, tais como as abordagens da personalidade, comportamental, situacional/contingencial e a nova liderança, destacando-se a transacional e transformacional (VERSIANI et al, 2019; VERSIANI.; DE CARVALHO NETO; TANURE, 2014). Destaca-se, quanto à liderança transformacional 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 Quadro 2.

Quadro 2: 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 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 (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010; GODOY; MENDONÇA, 2020).

A abordagem da liderança transformacional é considerada a mais promissora em meio às temáticas atualmente discutidas no campo de liderança e pode assumir um paradigma nos estudos de liderança. É preciso ponderar que a liderança transformacional somente existe em função do seu resultado, ou seja, que o liderado seja transformado pelo estilo desta liderança. O resultado de transformação de seu comprometimento com a organização pode ser considerado com um dos pressupostos basilares, também chamado, em inglês, de *linchpins*, ou

seja, um eixo ou característica vital para a situação ou organização (NATHAPON SIANGCHOKYOO, KLINGER e CAPION, 2020).

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).

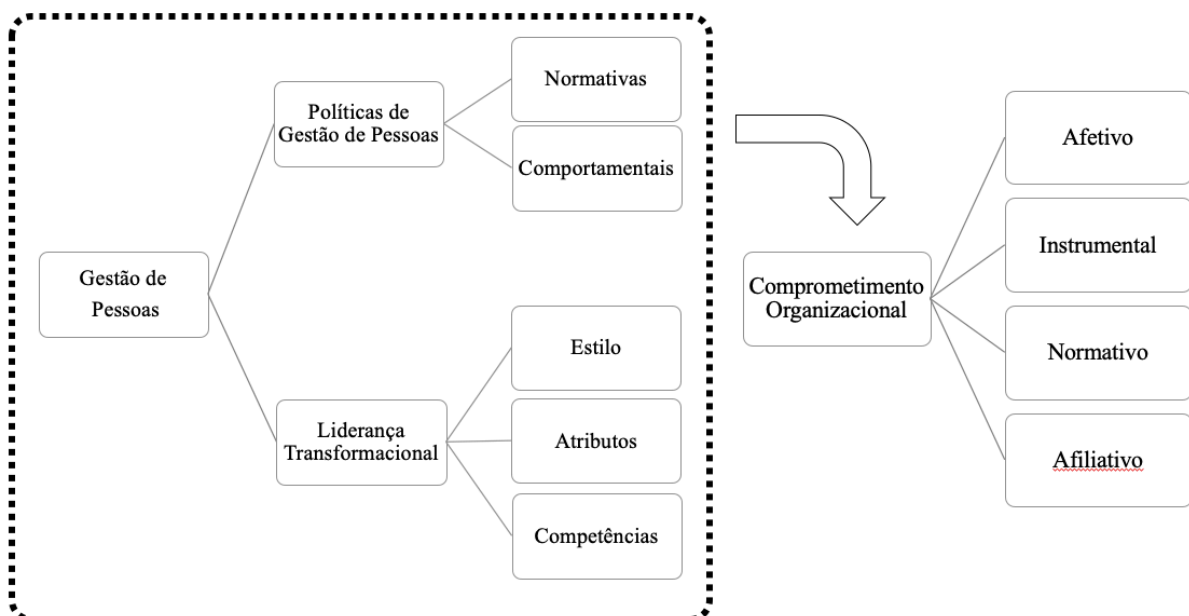
Com base nesse raciocínio, a terceira parte do questionário será composta pela versão do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* de Bass e Avolio, (1995), traduzido e apresentado por Girardi e Sarate (2020) com base no estudo de Gyensare, *et al* (2016), que abrange as quatro características: Influência Idealizada (II), Motivação Inspiradora (MI), Estímulo Intelectual (EI) e Consideração Individualizada (CI) conceituadas nesta pesquisa por Dias e Borges (2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O referencial teórico apresentado teve como objetivo trazer a base para a construção de um questionário que compõe a Escala de Potencial de Transformação dos Líderes - EPTL que visa medir o potencial de transformação dos líderes transformacionais, por meio das políticas de gestão de pessoas e do vínculo organizacional composto por Entrincheiramento, Comprometimento e Consentimento.

A construção desta escala tem seu início a partir do estudo realizado por Pedrosa e Cruz (2021) em que propôs o modelo conceitual integrado entre Gestão Pessoas, Liderança e Comprometimento Organizacional, conforme Figura 2.

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



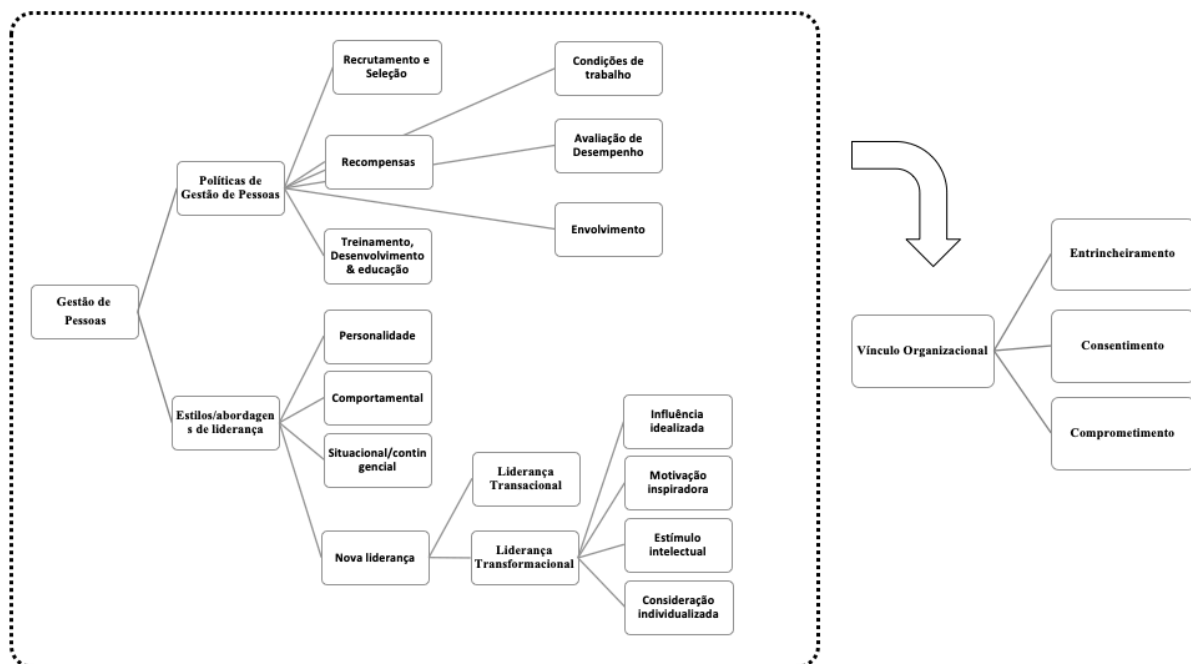
Fonte: Pedrosa e Cruz (2021).

Ao avançar nos estudos sobre esse tema, os autores localizaram a pesquisa de Tomazzoni (2017) em que aponta que o Vínculo Organizacional, abrange um modelo unidimensional em que os conceitos de “entrincheiramento” e “consentimento” podem ser somados ao conceito de “comprometimento”. Dessa forma, esse artigo apresenta-se um avanço

ao modelo teórico apresentado por Pedrosa e Cruz (2021), ao sobrepor o conceito de Vínculo Organizacional ao de Comprometimento Organizacional anteriormente utilizado.

Com base nesse raciocínio, a proposta do modelo conceitual integrado apresentado nesta pesquisa avança para a conjunção dos conceitos: LTF + PGP = VO (Liderança Transformacional + Políticas de Gestão de Pessoas = Vínculo Organizacional). Ou seja, a liderança transformacional, quando associada às políticas de gestão de pessoas, podem conduzir à expressão da transformação dos indivíduos pelo vínculo organizacional dos indivíduos, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Modelo conceitual integrado de relação entre Política de Gestão de Pessoas, Liderança Transformacional e Vínculo Organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores em 2022 a partir dos trabalhos de Demo (2012; 2014), Bass e Avolio (1995), Bastos e Aguiar (2015), Rodrigues e Bastos (2015), Silva e Bastos (2015), Tomazzoni et al. (2017) e Pedrosa e Cruz (2021).

O esforço na construção da Escala de Potencial de Transformação dos Líderes - EPTL tem como objetivo responder à operacionalização deste modelo conceitual integrado proposto pelos autores e também à agenda de pesquisa proposta por Siangchokyoo, Klinger e Campion (2020) em que ressaltam que a pesquisa em Liderança Transformacional (LTF) carece de um aprofundamento quanto às variáveis que demonstram a mudança dos seguidores.

Com base no modelo integrado, a escala também combina a pesquisa de Demo (2012; 2014) que apresenta a escala *Human Resources Management Policies and Practices Scale – HRMPPS*. Por fim, utiliza-se o clássico questionário acerca de liderança transformacional *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ* de Bass e Avolio, (1995). Tais instrumentos foram utilizados como base conceitual para a construção dessa proposta de modelo de mensuração integrado para os três conceitos.

A construção da Escala de Potencial de Transformação dos Líderes - EPTL contou com a fusão elaborada pelos autores, referente a três escalas testadas estatisticamente, quais sejam, os trabalhos de Demo (2012; 2014), Bass e Avolio (1995), Bastos e Aguiar (2015), Rodrigues e Bastos (2015) e Silva e Bastos (2015), conforme pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 2 – Composição da escala com base em escalas existentes

Parte	Tema	Escala de base	Constructos	Qtde de variáveis
Primeira parte	Políticas de Gestão de Pessoas (PGEP)	Human Resources Management Policies and Practices Scale - HRMPPS (DEMO, 2012); (DEMO, 2014)	Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, desenvolvimento e Educação; Condições de trabalho; Avaliação de desempenho e competências; Remuneração e Recompensas	40
Segunda parte	Liderança Transformacional (LTF)	Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ (BASS e AVOLIO, 1995)	Influência idealizada (II); Motivação Inspiradora (MI); Estímulo Intelectual (EI) e Consideração Individual (CI)	17
Terceira parte	Vínculo Organizacional (TOMAZZONI <i>et al.</i> , 2017)	Comprometimento Organizacional - versão reduzida de Bastos e Aguiar (2015)	Afetivo (COM)	7
		Entrincheiramento Organizacional de Rodrigues e Bastos (2015)	Ajustamento à Posição Social (APS); Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI); Limitações de Alternativas (LIM)	18
		Consentimento Organizacional de Silva e Bastos (2015)	Normativo (CON)	9
TOTAL DE VARIÁVEIS				91

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos trabalhos de Demo (2012; 2014), Bass e Avolio (1995), Bastos e Aguiar (2015), Rodrigues e Bastos (2015), Silva e Bastos (2015) e Tomazzoni *et al.* (2017).

Com base na tabela 3 e apresentação das escalas já existentes, apresentação na próxima seção a Escala de Potencial de Transformação dos Líderes – EPTL.

4 ESCALA DE POTENCIAL DE TRANSFORMAÇÃO DOS LÍDERES – EPTL

Considerando o objetivo do presente artigo e o referencial teórico levantado sobre os temas, apresenta-se como contribuição acadêmica os itens que compõem a versão expandida da Escala de Potencial de Transformação dos Líderes - EPTL na Tabela 3:

Tabela 3 – Versão expandida da Escala de Potencial de Transformação dos Líderes - EPTL

Constructo	Dimensão	Código	Variável
VINCULO ORGANIZACIONAL (TOMAZZONI <i>et al.</i> , 2017)	COMPROMETIMENTO (Bastos e Aguiar (2015))	COM1	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
		COM2	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.
		COM3	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
		COM4	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.
		COM5	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.
		COM6	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.
		COM7	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.
	ENTRINCHAMENTO - Ajustamento à Posição Social (Rodrigues e Bastos (2015))	APS1	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.
		APS2	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.
		APS3	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa empresa.
		APS4	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.
		APS5	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.
		APS6	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.
	ENTRINCHAMENTO - Arranjos Burocráticos Impessoais (Rodrigues e Bastos (2015))	ABI1	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.
		ABI2	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.
		ABI3	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.
		ABI4	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.
		ABI5	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).
		ABI6	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.
	ENTRINCHAMENTO - Limitações de Alternativas (Rodrigues e Bastos (2015))	LIM1	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.
		LIM2	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.
		LIM3	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.
		LIM4	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.
		LIM5	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.
		LIM6	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.
	CONSENTIMENTO (Silva e Bastos (2015))	CON1	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.
		CON2	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.
		CON3	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.
		CON4	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.
		CON5	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.
		CON6	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.
		CON7	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.
		CON8	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.
CON9		Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.	

Constructo	Dimensão	Código	Variável
POLÍTICA E PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS (DEMO, 2012; 2014)	Recrutamento e Seleção	RES1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.
		RES2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.
		RES3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.
		RES4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.).
		RES5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.
		RES6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.
	Envolvimento	ENV1	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação de seus colaboradores aos seus colegas.
		ENV2	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.
		ENV3	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.
		ENV4	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.
		ENV5	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
		ENV6	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p.ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).
		ENV7	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).
		ENV8	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.
		ENV9	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos colaboradores.
		ENV10	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.
		ENV11	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.
		ENV12	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre o discurso e prática gerenciais.
	Treinamento, desenvolvimento e Educação	TDE1	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos)
		TDE2	A organização onde eu trabalho investe em desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de uma forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).
		TDE3	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.
		TDE4	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.
		TDE5	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.
		TDE6	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.
	Condições de trabalho	CDT1	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.
		CDT2	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).
		CDT3	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).
		CDT4	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.
		CDT5	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.
		CDT6	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).

Construto	Dimensão	Código	Variável
POLÍTICA E PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS (DEMO, 2012; 2014)	Avaliação de desempenho e competências	AVD1	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.
		AVD2	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.
		AVD3	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.
		AVD4	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.
		AVD5	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.
	Remuneração e Recompensas	REM1	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.
		REM2	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.
		REM3	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/ gratificações, etc.).
		REM4	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.
		REM5	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL (BASS e AVOLIO, 1995)	Influência idealizada	INI1	Meu líder vai além do interesse pessoal pelo bem da equipe
		INI1	Meu líder age de maneira que conquista meu respeito
		INI1	Meu líder demonstra senso de autoridade e confiança
		INI1	Meu líder ressalta a importância de ter um forte senso de decisões
		INI1	Meu líder enfatiza a importância de um senso de equipe no trabalho
	Motivação Inspiradora	MOI1	Meu líder é otimista em relação ao futuro
		MOI1	Meu líder demonstra entusiasmo quando fala sobre o que precisa ser feito
		MOI1	Meu líder demonstra ter uma visão clara do futuro
		MOI1	Meu líder demonstra confiança de que os objetivos serão alcançados
	Estímulo Intelectual	ESI1	Meu líder reavalia seu ponto de vista para saber se está correto
		ESI1	Meu líder procura diferentes perspectivas ao resolver problemas
		ESI1	Meu líder me faz olhar os problemas de diferentes ângulos
		ESI1	Meu líder estimula novas formas de realização de tarefas no trabalho
	Consideração Individual	COI1	Meu líder investe tempo me ensinando e treinando
		COI1	Meu líder me ajuda a desenvolver meus pontos fortes e fracos no trabalho
		COI1	Meu líder periodicamente reserva tempo para me dar feedback e conversarmos a respeito do meu trabalho
		COI1	De modo geral, meu líder é exemplo de competência, motiva e estimula a aprendizagem da equipe e investe tempo no nosso desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos trabalhos de Bass e Avolio (1995), Demo (2012; 2014); Silva e Bastos (2015); Bastos e Aguiar (2015); (Rodrigues e Bastos (2015) e Tomazzoni *et al.* (2017).

4.1 Proposta de aplicação prática da Escala de Potencial de Transformação dos Líderes - EPTL

Os autores reconhecem as dificuldades metodológicas de aplicação de um questionário com um grande número de variáveis, porém este trabalho teve como propósito ofertar à comunidade acadêmica um instrumento expandido que seja passível de adaptação e aplicação em diferentes contextos de pesquisa. É preciso considerar que a escala apresentada utiliza os instrumentos validados pelos autores Bass e Avolio (1995), Demo (2012; 2014); Silva e Bastos (2015); Bastos e Aguiar (2015); (Rodrigues e Bastos (2015) e Tomazzoni *et al.* (2017) em sua integralidade.

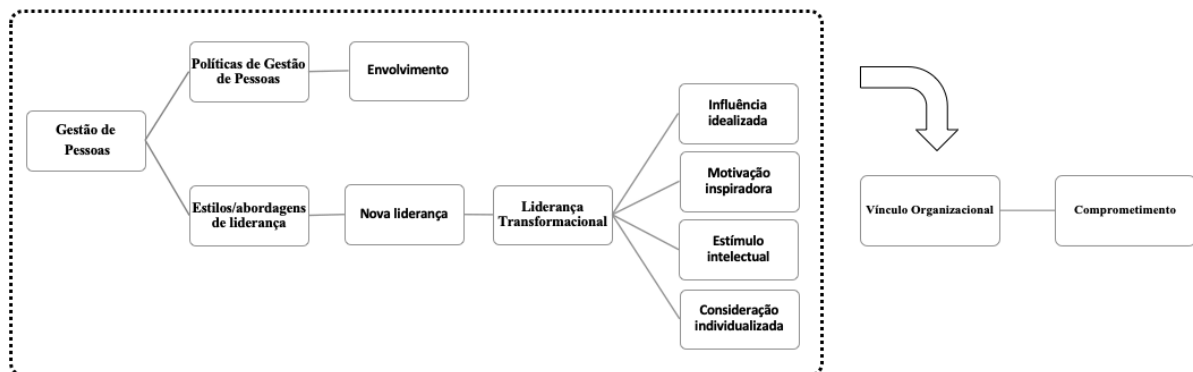
Sendo assim, como aplicação prática do modelo, os pesquisadores interessados em aplicar a escala podem suprimir algumas questões do instrumento, tendo em vista seus

interesses de pesquisa, número e características dos respondentes da população a ser pesquisada e métodos estatísticos de análise que se pretendam ser utilizados na análise dos dados.

Como apontamento para pesquisas futuras e com base nas pesquisas realizadas, sugere-se a aplicação de uma Escala de Potencial de Transformação dos Líderes - EPTL em versão resumida contendo as dimensões de Envolvimento (12 variáveis); Liderança Transformacional (17 variáveis) e Comprometimento (7 variáveis); somando-se 36 itens de avaliação.

A partir da aplicação da escala resumida, apresenta-se também o modelo conceitual integrado conforme Figura 3:

Figura 3 – Versão resumida do modelo conceitual integrado de relação entre Liderança Transformacional, Política de Gestão de Pessoas e Vínculo Organizacional



Fonte: Elaborado a partir dos trabalhos de Demo (2012; 2014), Bass e Avolio (1995), Bastos e Aguiar (2015), Rodrigues e Bastos (2015), Silva e Bastos (2015), Tomazzoni et al. (2017) e Pedrosa e Cruz (2021).

Nesse sentido, o modelo apresentado contempla a política de gestão de pessoas é tida como a via pela qual a liderança produz os efeitos transformacionais na equipe, com um destaque para o item envolvimento. Essa aproximação se justifica pelo fato de que as práticas dos líderes transformacionais têm seu enfoque em possibilitar um ambiente de desenvolvimento, relacionamento, participação e comunicação dos objetivos visando o fortalecimento do vínculo com a organização. Portanto, investir em políticas de gestão impulsionam a melhoria do ambiente e, conseqüentemente, afeta o comprometimento organizacional (LONWABO MAKAPELA, 2021).

Por outro lado, o destaque para o item comprometimento organizacional, dentro do fator Vínculo Organizacional, justifica-se pelos achados da pesquisa de Simon e Coltre (2012) que apresenta antecedente de Comprometimento Organizacional como competência pessoal, gestão participativa e democrática, natureza do trabalho e linhas consistentes de atividades. Em consonância com esses achados as pesquisas desenvolvidas por Demo; Martins e Roure (2013) e Marques *et al.* (2007) relacionam esses antecedentes ao comprometimento do tipo afetivo.

A partir destes apontamentos, sugere-se como demonstração da transformação observável do Vínculo Organizacional por meio do Comprometimento Organizacional. Nesse sentido, o instrumento proposto neste artigo perpassa a mensuração do comprometimento organizacional visto sob o enfoque do Vínculo Organizacional (VO), de acordo Tomazzoni (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo pretendeu-se aprofundar na literatura sobre comprometimento organizacional, políticas de gestão de pessoas e liderança transformacional ao apresentar um instrumento para mensurar o vínculo organizacional, verificando sua relação com as políticas de gestão de pessoas e com os papéis de liderança transformacional nas organizações.

Quanto ao constructo de comprometimento organizacional, os autores verificaram um número expressivo de pesquisas sobre o tema, porém não foram localizadas pesquisas que apontem a correlação entre os três constructos aqui trabalhados. A pesquisa avançou, ainda, apresentando um modelo conceitual integrado em que o vínculo organizacional é apontado como uma medida para o comprometimento organizacional, sendo formada por um modelo unidimensional de consentimento, entrenchamento e comprometimento.

De acordo com os argumentos apresentados, pode ocorrer uma integração dos conceitos: $LTF + PGP = VO$ (Liderança Transformacional + Políticas de Gestão de Pessoas = Vínculo Organizacional). Ou seja, a liderança transformacional, quando associada às políticas de gestão de pessoas, podem conduzir à expressão da transformação dos indivíduos pelo vínculo organizacional dos indivíduos.

O esforço empreendido no estudo sobre os temas levou à elaboração da Escala de Potencial de Transformação dos Líderes – EPTL. A elaboração de tal instrumento de mensuração teve como objetivo colaborar com a comunidade acadêmica com elementos para operacionalização do modelo conceitual integrado proposto pelos autores. Além disso, a agenda de pesquisa em Liderança Transformacional (LTF) carece de um aprofundamento quanto às variáveis que demonstram a mudança dos seguidores (NATHAPON SIANGCHOKYOO, KLINGER e CATION, 2020). A partir destes apontamentos, sugere-se como demonstração da transformação observável do indivíduo a mensuração de seu Vínculo Organizacional por meio do Comprometimento Organizacional.

A escala apresentada é composta na primeira parte por Políticas de Gestão de Pessoas (PGEP) com a inserção da escala *Human Resources Management Policies and Practices Scale – HRMPPS* que envolve os constructos de Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, desenvolvimento e Educação; Condições de trabalho; Avaliação de desempenho e competências; Remuneração e Recompensas, totalizando 40 itens de verificação. A segunda parte do questionário abrange a Liderança Transformacional (LTF) com o uso da escala *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ* que tem como constructos a Influência idealizada (II); Motivação Inspiradora (MI); Estímulo Intelectual (EI) e Consideração Individual (CI), totalizando 17 itens de verificação.

Quanto à terceira parte, esta abrange o Vínculo Organizacional, compreendendo o uso de questionários sobre Comprometimento Organizacional, no nível afetivo, com 7 itens, Entrenchamento Organizacional, abarcando os constructos e Ajustamento à Posição Social (APS); Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI); Limitações de Alternativas (LIM), totalizando 18 itens e o Consentimento Organizacional, de base normativa, totalizando 9 itens de verificação. No total, a Escala de Potencial de Transformação dos Líderes – EPTL possui 91 itens de verificação.

Devido ao formato extenso da escala, os autores compreendem que pode existir dificuldade de aplicação prática em sua versão completa, porém a apresentação integral relativa às escalas de base, constructos e variáveis tem como objetivo fornecer uma conjugação dos fatores que compõem os modelos apresentados na literatura anteriormente em tal instrumento de mensuração e que se encontram observados isoladamente nas pesquisas nacionais e internacionais de Bass e Avolio (1995), Demo (2012; 2014); Silva e Bastos (2015); Bastos e Aguiar (2015); (Rodrigues e Bastos (2015) e Tomazzoni et al. (2017).

O estudo empreendido na construção da escala aproxima a academia da prática de gestão, visto que também apresenta um instrumento completo, considerando os constructos de envolvimento e comprometimento organizacional, e que pode ser aplicado em diversos contextos. A aplicação do questionário pode levar ao aprimoramento das práticas de gestão, verificando o potencial de transformação dos liderados quando da atuação dos líderes transformacionais, visto que seu eixo principal de atuação encontra-se justamente na transformação expressa pelo comprometimento organizacional.

A presente pesquisa não pretendeu esgotar o tema acerca da relação entre gestão de pessoas, liderança transformacional e vínculo organizacional ao propor um modelo conceitual integrado e uma escala de potencial de transformação de líderes. Desta forma, sugere-se a aplicação deste instrumento em contextos organizacionais para que sua validade estatística e aderência sejam confirmadas.

REFERÊNCIAS

- AMTU, O.; SOUISA, S.L.; JOSEPH, L.S.; LUMAMULY, P.C. Contribution of leadership, organizational commitment and organizational culture to improve the quality of higher education. **International Journal of Innovation**, v. 9, n. 1, p. 131-157, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62544/contribuicao-de-lideranca--compromisso-organizacional-e-cultura-organizacional-para-melhorar-a-qualidade-do-ensino-superior/i/pt-br>.
- BAEZ-SANTANA, R.A. *et al.* Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. **Ing. Ind.**, La Habana, v. 40, n. 1, p. 14-23, abr. 2019. Disponível em: Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100014&lng=es&nrm=iso.
- BASARAH, J.C., ANDRY, A., TAHJOO, A. Perceived accreditation benefits, participation and organizational commitment in hospital accreditation performance. **International Journal of Public Health Science**, v. 11, n. 2, pp. 527-536, 2022. DOI: <http://doi.org/10.11591/ijphs.v11i2.20980>.
- BASTOS, A.V.B.; AGUIAR, C.V.N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A.L.A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. cap. 5, p. 78-91.
- BASTOS, A.V.B.; RODRIGUES, A.C.A.; MOSCON, D.C. B.; SILVA, E.E.C.; PINHO, A.P.M. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas. In: BORGES, L.O.; MOURÃO, L. (Eds.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. cap. 10, p. 279-310.
- CHIANG-VEGA, M.; CANDIA-ROMERO, F. Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. **Rev. cient. UCSA**, Asunción, v. 8, n. 1, p. 14-25, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.01.014>.
- COSTA, A.C., DEMO, G e PASCHOAL, T. Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios [online]**. 2019, v. 21, n. 01, pp. 70-85. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>.
- 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 do Encontro Anual da ANPAD**, p. 1–17, 2010.
- DEMO, G.; MARTINS, P.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. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10489/politicas-de-gestao-de-pessoas--comprometimento-organizacional-e-satisfacao-no-trabalho-na-livraria-cultura/i/pt-br>.
- DEMO, G., FOGAÇA, N. e COSTA, A.C.. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAP.BR [online]**. v. 16, n. 2, pp. 250-263, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>.
- DEMO, G. *et al.* Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **RAM. Revista de Administração**

Mackenzie [online], v. 12, n. 5, pp. 15-42, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000500002>.

DEMO, G. *et al.* Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **BAR - Brazilian Administration Review [online]**, v. 9, n. 4, pp. 395-420, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006>.

DOMINGUES, J.; PEREIRA, J. S.; SILVA, T. M.; DELAPEDRA, A. T. F.; PONTES, I. S. Inteligência Emocional do Funcionário como Substituto da Liderança Transformacional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 3, p. 1-15, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.7504>.

GYENSARE, M.A., *et al.* Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, Vol. 12 No. 3, pp. 243-266, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008>.

FARAMAWY M, ABD EL KADER A. COVID-19 anxiety and organizational commitment among front-line nurses: Perceived role of nurse managers' caring behavior. **NPT**. 2021; 9(1), pp. 37-45. Disponível em: <https://npt.tums.ac.ir/index.php/npt/article/view/1519>.

FONSECA HERRERA, J.M.G; CRUZ TORRES, C.E.; CHACON GUTIERREZ, L. Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. **Revista de Psicología**, Lima, v. 37, n. 1, p. 7-29, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.18800/psico.201901.001>.

GASTELU DORADO, E.N.; ARCE DURAN, P.A.. Compromiso organizacional y contrato psicológico en el personal de ventas de una organización distribuidora de productos de belleza. **Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP**, La Paz, v. 19, n. 1, p. 20-58, 2021. Disponível em: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612021000100002&lng=es&nrm=iso.

GIRARDI, G.; SARATE, J.A.. A percepção da liderança transformacional em uma instituição financeira brasileira. In: 31º ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.doity.com.br/anais/31enangrad/trabalho/163503>.

GODOY, M.T.T.; MENDONÇA, H. Competência Adaptativa: Um Estudo sobre a Influência da Autodeterminação e da Liderança Transformacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. Edição Especial, p. 742-756, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190147>.

HEIDARI, M., HOSEINPOUR, M.A., ARDEBILI, M. *et al.* The association of the spiritual health and psychological well-being of teachers with their organizational commitment. **BMC Psychol**, v. 10, n. 55, 2022. DOI: <https://doi.org.ez359.periodicos.capes.gov.br/10.1186/s40359-022-00768-x>.

MAGNAGO, C. *et al.* Política de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde: a experiência do ProgeSUS. **Ciência & Saúde Coletiva [online]**. 2017, v. 22, n. 5, pp. 1521-1530. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232017225.32962016>.

MAIA, L.G. e BASTOS, A.V.B. Climbing the ladder of performance: are psychological contract and organizational commitment steps?. **BAR - Brazilian Administration Review [online]**. v. 16, n. 1, 2019, DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180040>.

- MAKAPELA, L.; MTSHELWANE, N.D.P. Exploring the use and influence of human resource policies within South African municipalities. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 19, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1534>
- MAY GUILLERMO, E.G.; BARROSO TANOIRA, F.G.; HERNANDEZ TRIANO, L. Validación de un instrumento para medir estados afectivos y compromiso organizacional en profesores universitarios. **Nova scientia**, León, v. 12, n. 24, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2248>.
- MENEZES, P.D.L.; LOPES, D.K.L. Políticas de Gestão de Pessoas Aplicadas no Setor de Recepção de Redes Hoteleiras na Cidade de João Pessoa - PB. **Cenário Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**, v. 8, n. 15, p. 41-63, 2020. DOI: <https://doi.org/10.26512/revistacenario.v8i15.29393>.
- MONTEIRO, J.J.; BORTOLUZZI, D.A.; LUNKES, R.J.; ROSA, F.S. Influência do Clima Ético na Justiça Procedimental e no Comprometimento Organizacional: Interação da Participação Orçamentária. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>.
- NAFARI, E., REZAEI, B. Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. **BMC Health Serv Res** 22, 363, 2022. DOI: <https://doi.org.ez359.periodicos.capes.gov.br/10.1186/s12913-022-07767-z>.
- OLIVEIRA, A.F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. Antecedentes de Bem-Estar no Trabalho: Confiança e Políticas de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-26, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200105>.
- PINHO, A.P.M.; FURTADO, V.A.; MONTENEGRO, A.V.; OLIVEIRA, E.R.S. Comprometimento Organizacional: Mapeamento e Análise sobre Escalas Validadas no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 60, p. 88-104, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e82096>.
- PEDROSA, D.R.; CRUZ, M.A. Gestão de pessoas, liderança transformacional e comprometimento organizacional: proposta de um modelo conceitual integrado. IN: XXIV SEMEAD Seminários em Administração, 2021, São Paulo: FEAUSP, 2021.
- RASHEED, M. A.; SHAHZAD, K.; NADEEM, S. Transformational Leadership and Employee Voice for Product and Process Innovation in SMEs. **Innovation and Management Review**, v. 18, n. 1, p. 69-89, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2020-0007>.
- RIBEIRO, N., DUARTE, A.P., FILIPE, R. e DAVID, R. Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, Vol. 13 No. 2, 2022, pp. 320-340. DOI: <https://doi.org.ez359.periodicos.capes.gov.br/10.1108/SAMPJ-11-2019-0423>.
- RODRIGUES, A.C.A.; BASTOS, A.V.B. Entrincheiramento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, cap. 7, p. 107-120, 2015.
- RODRIGUES, A.C.A.; BASTOS, A.V.B. Entrincheiramento Organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRGS. Impresso)**, v. 25, p. 688-700, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722012000400008> .
- SANTOS, L.C.F.; DAMKE, E.J. Sistemas de Controle Estratégico e Comprometimento Organizacional: Um Estudo em uma Empresa Pública do Setor Elétrico. **Revista de Ciências**

da **Administração**, v. 23, n. 59, p. 42-62, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e74169>.

SIANGCHOKYOO, N.; KLINGER, R.L, CAMPION, E.D. Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*. V. 31, Issue 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A escala de Consentimento Organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 7-22, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/17273/15835>

SILVA, E.E.C.; BASTOS, A.V.B. Consentimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, cap. 6, p. 92-106, 2015.

SILVA, J.R.H.; CÂMARA, S.M.A.; MARQUES JÚNIOR, S.; BARRETO, L.M.T.S. Liderança Transformacional, Empoderamento Psicológico e Orientação Empreendedora: Um Estudo no Setor Hoteleiro. **Revista Hospitalidade**, v. 18, n. 2, p. 41-74, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/64680/lideranca-transformacional--empoderamento-psicologico-e-orientacao-empreendedora--um-estudo-no-setor-hoteleiro--i/pt-br>.

SILVA, K.C.; BOHNENBERGER, M.C.; FROEHLICH, C. Comprometimento organizacional baseado no modelo de Meyer e Allen em uma instituição de ensino superior. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 18, n. 2, p. 72-95, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/64928/comprometimento-organizacional-baseado-no-modelo-de-meyer-e-allen-em-uma-insituicao-de-ensino-superior--i/pt-br>.

TOMAZZONI, G.C.; COSTA, V.F.M.; SANTOS, A.S.; POSSER, T.G. Comprometimento, entrenchamento e consentimento: Explorando vínculos do indivíduo com a organização. In: EnANPAD 2017, São Paulo, **Anais**, São Paulo: ANPAD, out.2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjM5NTg=.

TOMAZZONI, G.C.; COSTA, V.M.F. Vínculos Organizacionais de Comprometimento, Entrenchamento e Consentimento: Explorando seus Antecedentes e Consequentes. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 268-283, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395175056>.

TOMAZZONI, G.C.; COSTA, V.M.F.; ANTONELLO, C.S.; RODRIGUES, M.B. Os Vínculos Organizacionais na Percepção de Gestores: Comprometimento, Entrenchamento e Consentimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 245-258, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190119>.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L. *et al.* Ebaco-R: Refinement of organizational commitment bases scale. **BBR Brazilian Business Review [online]**. v. 16, n. 4, pp. 315-333, 2019. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.1>.

VASCONCELLOS, V.C. de e NEIVA, E.R. What tomorrow brings? Examining a model of antecedents of career expectations. **RAM. Revista de Administração Mackenzie [online]**. 2016, v. 17, n. 5, pp. 36-60. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n5p36-60>.

VERSIANI, F., *et al.* Características de liderança das mulheres empreendedoras: um estudo de caso no setor de serviços. **Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 1, 2019. Disponível

em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/1000>. Acesso em 17 abr. 2022.

VERSIANI, F.; DE CARVALHO NETO, A.M.; TANURE, B. A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. **Revista Reuna**, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/640/587>. Acesso em 17 abr. 2022.

WANG, G.; RASHID, A. M. Job satisfaction as the mediator between a learning organization and organizational commitment among lecturers. **European Journal of Educational Research**, 11(2), 2022, 847-858. DOI: <https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.2.847>.

ZONATTO, V.C.S.; GONÇALVES, M.; SILVA, A.; MICHELS, A. Influência da motivação no comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e temporários. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 11, n. 2, p. 99-119, 2021. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v11i2.8203>.