



ARTIGO ORIGINAL

## Gestores, suas formas de liderar e o impacto sobre o comprometimento dos seus subordinados<sup>1</sup>

Managers, their ways of leading and the impact on the commitment of their subordinates

Los gerentes, sus formas de liderazgo y el impacto bajo el compromiso de sus subordinados

Arthur William Pereira da Silva<sup>2</sup>, César Ricardo Maia de Vasconcelos<sup>3</sup>, Ahiram Brunni Cartaxo de Castro<sup>4</sup>, Juliana Carvalho de Sousa<sup>5</sup> e Pablo Marlon Medeiros da Silva<sup>6</sup>

### PALAVRAS-CHAVE

Comprometimento organizacional afetivo. Poder. Bases de poder.

**Resumo:** O objetivo central desta pesquisa foi investigar a existência e natureza de uma possível influência do construto “bases de poder” e suas dimensões, sobre o “comprometimento organizacional afetivo” de funcionários de uma empresa de telemarketing brasileira. Quanto a metodologia, optou-se por um tratamento quantitativo, tendo sido desenvolvido através do software estatístico SPSS® (*Statistical Package for Social Sciences*), Versão 25 para Windows®. A amostra do estudo foi composta por 151 funcionários. A coleta dos dados se deu por meio de questionário e a análise por meio de análise de médias aritméticas, para os objetivos específicos, e análise de regressão linear, para o alcance do objetivo principal. Os resultados apontaram para um frágil compromisso afetivo dos atendentes de telemarketing para com a empresa pesquisada. Quanto as bases de poder, identificou-se como sendo as mais empregues pelos gestores: as de poder legítimo e de perícia. As menos usadas pelos gestores são as de poder de coerção e de recompensa. Por fim, no que se refere à existência e natureza de uma relação causal entre os construtos “bases de poder” e suas dimensões e o “comprometimento organizacional afetivo” na empresa estudada, foi identificado que a única base de poder capaz de exercer influencia sobre o referido comportamento é a base de poder legítimo, ainda que de forma limitada, por possuir intensidade na faixa divisória entre o nível baixo e moderado, de forma que sua utilização é recomendada como uma possível medida para ampliar o comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores de empresas similares.

### KEYWORDS

Affective organizational commitment. Power. Power bases.

**Abstract:** The main objective of this research was to investigate the existence and nature of a possible influence of the construct "bases of power" and its dimensions, on the "affective organizational commitment" of employees of a Brazilian telemarketing company. As for the methodology, a quantitative treatment was chosen, having been developed using the statistical software SPSS® (*Statistical Package for Social Sciences*), Version 25 for Windows®. The study sample consisted of 151 employees. Data collection took place through a questionnaire and analysis through analysis of arithmetic means, for specific objectives, and linear regression analysis, to achieve the main objective. The results pointed to a fragile affective commitment of the telemarketing attendants towards the researched company. As for the power bases, it was identified as being the most used by managers: those of legitimate power and expertise. The least used by managers are those of coercive and reward power. Finally, with regard to the existence and nature of a causal relationship between the “power base” constructs and their dimensions and the “affective organizational commitment” in the studied company, it was identified that the only power base capable of influencing this behavior is the basis of legitimate power, albeit to a limited extent, as it has an intensity in the dividing range between low and moderate levels, so that its use is recommended as a possible measure to increase the affective organizational commitment of company employees similar.

<sup>1</sup> Submetido em 08/12/2019. Aceito em 24/08/2020. Publicado em 30.09.2020. Responsável Universidade Federal de Campina Grande/UACC/PROFIAP/CCJS/UFCG

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Potiguar (UnP) E-mail: arthurwilliamadm@hotmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4515-6581>

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Université Pierre Mendès France de Grenoble, Professor da UnP. E-mail: cesarmvasconcelos@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0398-5733>

<sup>4</sup> Doutorando em Administração pela UnP, E-mail: pablo\_marlon17@hotmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5952-953X>

<sup>5</sup> Doutorando em Administração pela UnP, E-mail: juli\_carvalho18@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0388-3959>

<sup>6</sup> Doutor em Administração pela UnP, E-mail: pablo\_marlon17@hotmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4612-5143>

---

## **PALABRAS CLAVE**

Compromiso organizacional afectivo. Poder. Bases de poder.

Resumen: El objetivo principal de esta investigación fue investigar la existencia y la naturaleza de una posible influencia de la construcción de "bases de poder" y sus dimensiones, en el "compromiso organizacional afectivo" de los empleados de una empresa brasileña de telemarketing. En cuanto a la metodología, se eligió un tratamiento cuantitativo, que se desarrolló utilizando el software estadístico SPSS® (Paquete Estadístico para Ciencias Sociales), Versión 25 para Windows®. La muestra del estudio consistió en 151 empleados. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario y análisis a través del análisis de medios aritméticos, para objetivos específicos, y análisis de regresión lineal, para lograr el objetivo principal. Los resultados apuntaban a un compromiso afectivo frágil de los asistentes de telemarketing hacia la empresa investigada. En cuanto a las bases de poder, se identificó como el más utilizado por los gerentes: aquellos de poder y experiencia legítimos. Los menos utilizados por los gerentes son los de poder coercitivo y de recompensa. Finalmente, con respecto a la existencia y la naturaleza de una relación causal entre los constructos de "base de poder" y sus dimensiones y el "compromiso organizacional afectivo" en la empresa estudiada, se identificó que la única base de poder capaz de influir Este comportamiento es la base del poder legítimo, aunque de forma limitada, ya que tiene una intensidad en el rango de división entre niveles bajos y moderados, por lo que se recomienda su uso como una posible medida para aumentar el compromiso organizacional afectivo de los empleados de la empresa similar.

## Introdução

O avanço tecnológico contribuiu significativamente para a eficiência nos processos de trabalho no contexto das organizações. Por outro lado, também influenciou na criação de novas bases de poder, advindas da dissuasão, da vigilância eletrônica (Souza, Ramos, & Dias, 2018), da pressão para atingir uma maior produtividade e resultados, e da sensação ameaçadora de impermanência no emprego (Barros & Scheible, 2008; Khalid, Sarfaraz, Ahmed, & Malik, 2013).

Segundo Dogan e Celik (2019) e Brito, Castro, Bezerra, Silva e Silva (2020) o poder é a capacidade de um indivíduo ou grupo de influenciar os outros, e é uma fonte para direcionar o comportamento das pessoas de uma maneira desejada, por quem influencia (Mintzberg, 1983). Para French e Raven (1959), o poder ocorre nas relações sociais por meio de trocas de influências e, nessas trocas, as bases de poder são as causas ou recursos que geram dependência entre as partes (Martins, 2008).

Segundo Paz, Martins e Neiva (2004) e Silva, Veiga, Coelho e Castro (2019), o poder pode se expressar de diversas formas, sendo: o poder como uma estratégia de defesa contra a indiferença e dureza das pessoas, como sobrevivência, estratégia política ou como a capacidade de afetar resultados organizacionais em busca da sobrevivência, eficiência, controle e crescimento das organizações. E, sua aplicação, pode ser feita tanto no nível individual, coletivo, interno, externo, intra e entre grupos e pessoas (Paz et al., 2004; Martins, 2008).

Para Silva, Santos, Oliveira, Soares e Coelho (2017) e Dogan e Celik (2019), as pessoas utilizam bases de poder para influenciar os outros para o aumento de desempenho. O desempenho no trabalho é o nível individual ou da equipe de motivação, comprometimento e autonomia para realizar o trabalho e as metas organizacionais (Stajkovic & Luthans, 2001; Kuvaas, 2006; Dysvik & Kuvaas, 2011; Nesheim, Olsen, & Sandvik, 2017; Zhang, Zhang, & Li, 2018). Nesse contexto, para que as organizações sejam bem-sucedidas e eficazes, o desempenho de suas equipes precisa ser alto (Shin & Konrad, 2017). E, um dos fatores que desempenha um papel significativo no aumento do desempenho no trabalho e na permanência das pessoas nas organizações é o comprometimento organizacional (Dogan & Celik, 2019), com destaque para o comprometimento afetivo (Pierro, Raven, Amato, & Bélanger, 2013; Déniz-Déniz, Cabrera-Suárez, & Martín-Santana, 2018), pois tem implicações importantes em todos os níveis organizacionais, por exemplo, taxas de rotatividade, desempenho e comportamento de cidadania organizacional.

Segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional afetivo se refere ao nível em que um funcionário se identifica e se apegando com a organização a qual ele faz parte. Para Assunção, Domingos, Cabral, Santos e Pessoa (2014), o comprometimento afetivo se revela quando os empregados assumem e lutam para que as empresas tenham altos níveis de desempenho, portanto, quando esses se comprometem com os objetivos da instituição e desejam estar nela (Siqueira & Gomide, 2008). Na ocorrência do comprometimento afetivo, segundo Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003), gera-se desempenho organizacional.

Esse acervo, também se aplica na delimitação da atividade profissional de atendente de telemarketing (Paiva, Dutra, & Luz, 2015), cuja expansão tornou-se um modelo muito popular de prestação de serviços com relativa economia de custos, uma vez que ele utiliza avançadas tecnologias que o permitem realizar muito mais atividades em menor período de tempo (Visser & Rothmann, 2008). O serviço de telemarketing caracteriza-se por demandas de trabalho únicas, que, não raro, associam-se a altas taxas de rotatividade, à baixa remuneração, a oportunidades escassas de carreira, uma tendenciosa vigilância extensiva aos empregados, em suas maiorias jovens, constantes pressões pessoais, gerenciais, organizacionais e dos clientes, além de longas jornadas de trabalho (Paiva et al., 2015; Souza et al., 2018), em que o poder se opera e envolve uma rede capilarizada de hierarquias (Foucault, 2012).

Portanto, neste estudo analisou-se a relação das bases de poder utilizadas nas organizações, e a variável comprometimento organizacional afetivo, pois conforme Yukl (1994), Paz, Mendes e Gabriel (2001), Porto, Vasconcelos, Silva e Paulino (2010), Rosário, Queiroz e Martins (2015), Déniz-Déniz et al. (2018) e Silva et al. (2019), essas podem ser consideradas variáveis que afetam os resultados organizacionais, inclusive para o lócus serviço de telemarketing.

Dessa forma, este estudo possui como objetivo central investigar a existência e natureza da possível influência do construto “bases de poder” e suas dimensões, sobre o “comprometimento organizacional afetivo” de funcionários de uma empresa de telemarketing brasileira. A fim de possibilitar a consecução do objetivo principal foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: analisar como os gestores da empresa de telemarketing utilizam as bases de poder a partir da percepção dos funcionários, e medir o comprometimento organizacional afetivo dos atendentes de telemarketing empregados da empresa.

A pesquisa contribui para o avanço da compreensão a cerca das bases de poder e sua influência sobre o comprometimento organizacional afetivo, uma vez que essa interface ainda é pouco discutida na literatura e no setor de serviços de telemarketing, possuindo potencial para contribuir para um melhor desempenho organizacional.

Do ponto de vista organizacional, conforme Paz et al. (2004) e Straatmann, Nolte e Seggewiss (2018), o poder é um conceito importante para a compreensão da gestão organizacional, pois é um componente da cultura organizacional. O poder permite, por exemplo, que as organizações funcionem de modo mais efetivo e produtivo em vários aspectos, e o sucesso das organizações é, em muitas dimensões, função do modo como seus membros coordenam suas atividades, por meio do exercício do poder.

## Elementos teóricos da pesquisa

### O poder nas organizações

Os principais estudos sobre poder no âmbito organizacional evoluíram ao longo do tempo e ganharam os seguintes contornos, conforme Morgan (2000); Paz et al. (2004); Silveira (2005); Marx (2006); Martins (2008); Foucault (2012); Giglio, Pugliese e Silva (2012); Porto et al. (2010); Fleming e Spicer (2014); Rosário et al. (2015); Silva et al. (2019); Brito et al. (2020):

- O poder como dimensão política: o exercício deste se constitui como estratégico sendo viabilizado por uma rede capilarizada para obtenção de vantagens futuras; mediante formas de dominação legítimas que geram a sociedade de classes sociais, e, onde as relações de produção são constituídas de dominação/subordinação. Nestas a organização dos fluxos políticos acontecem por meio do interesse, conflitos e poder. As principais contribuições dessa corrente encontram-se em Maquiavel, Hobbes, Marx, Max Weber, Morgan e Arendt;

- O poder em uma perspectiva comportamental: o poder reside na influência (dominação) e no interesse de uns sobre os outros por meio da capacidade de recompensa, coerção, poder legalmente instituído, domínio do conhecimento sobre o outro e por meio do status de um corpo sobre o outro como modelo de referência. Semelhante a perspectiva de estudo sobre a relação entre supervisor e empregado. Corrente que teve como principais autores: Dahl, French e Raven, Raven e Luke;

- O poder em uma perspectiva de grupos dominantes e organizacional: observa-se por meio do conflito entre grupos ou organizações dominantes em que se busca compreender a influência de um sobre outro e sobre possíveis jogos de influência em que vários deles tentam controlar as organizações. Também, através da forma como os dominados são impactados por construtos como o comprometimento organizacional e o clima organizacional. Destarte, tem-se como principais autores: Mintzberg, Schriesheim, Hinkin e Podsakoff, Yukl, Coda, e Johnson e Scollay;

- O micro poder: trata-se da perspectiva de Foucault cuja epistemologia difere do que se entende correntemente dos estudos organizacionais, tendo em vista que o poder é tratado como dimensão comportamental e política abordando-se suas as tipologias; tratando-se ainda sobre validações e avaliações de escalas sobre o poder e suas configurações nas organizações; e, sobre os atores organizacionais que desfrutam de recursos para exercer o poder, consideradas: a posse de meios de produção, de localização, de classe, de conhecimentos técnicos, no compartilhamento do conhecimento, (Fahy, Easterby-Smith, & Lervik, 2013); na governança. Os atores exerceriam o poder ainda como geradores de conflitos (Giglio et al., 2012) em organizações familiares (Lopes, Carrieri, & Saraiva, 2013); na política das organizações (Santos & Claro, 2014) e nas relações de gênero (Arno, 2017). Foucault estudou o poder não para consolidar uma teoria, mas para identificar os sujeitos atuando uns sobre os outros, suas produções de verdades, de subjetividades, de lutas e de consequências, pois o poder é virtual, está presente nas atitudes e nas tecnologias disciplinares e biopolíticas que extrapolam o âmbito estatal. Operando, portanto, governos e condutas por meio de articulações e de composições que não estão fixadas em uma entidade de maneira formalizada (Lemos, Cardoso, & Alvarez, 2013).

Nesse acervo a utilização do poder ocorre num campo estruturado objetivamente com suas características próprias, e instituições, em que os agentes atuam em conformidade com seus hábitos e por meio das formas de socialização exercidas pela organização e pelo meio social

(Bourdieu, 1999).

No contexto dos estudos organizacionais, segundo Giglio et al. (2012), Santos e Claro (2014) e Silva et al. (2019), uma das perspectivas mais abordadas é a do poder na perspectiva comportamental e que encontra referência em French e Raven (1959). Essas autoras propuseram uma teoria sobre poder social, pois afirmam que as relações de poder se desenvolvem tomando por base cinco fontes de poder, sendo: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência, conforme ilustra o quadro 1. Assim, tem-se que esta é a perspectiva adotada para a realização deste estudo, adotando, portanto, uma linha funcionalista nos estudos organizacionais.

Bases de poder	Descrição
<b>Poder de Recompensa</b>	Baseada na habilidade de recompensar.
<b>Poder Coercitivo</b>	Envolve a habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes para outra. Quem exerce coerção, baseia-se na expectativa do outro de que a pessoa pode puni-lo se ele falhar.
<b>Poder Legítimo</b>	Reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal, concludente, de influenciá-la e, que ela tem por obrigação aceitar esta influência.
<b>Poder de Perícia</b>	Baseia-se no fato de uma pessoa reconhecer que a outra domina certo conhecimento, que é especialista em determinado assunto e, que por isto, não deve questioná-la.
<b>Poder de Referência</b>	O poder de influenciar o outro pela força do seu carisma ou por características pessoais que são admiradas e servem como referência

Quadro 1. Bases do poder conforme French e Raven (1959)

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

French e Raven (1959) chamam essas fontes de “bases do poder”, pois por meio delas uma pessoa exerce influência sobre outra em uma relação de poder.

Quanto a utilização das bases de poder propostas por French e Raven (1959) para o ambiente organizacional, segundo as autoras, algumas podem ser benéficas e outras malélicas. As bases de poder legítimo e de perícia, por exemplo, são tidas como positivas para as instituições dado que estas fomentam confiança e comprometimento por parte dos subordinados para com a empresa. Já as bases de poder de recompensa e de coerção são vistas como negativas para as instituições, haja vista que estas são relacionadas com oposição, caracterizando-as como geradoras de conflitos organizacionais (French & Raven, 1959).

#### **Comprometimento organizacional e o comprometimento afetivo**

Dentre os diversos construtos da área de comportamento organizacional que vem sendo estudados, a

fim de proporcionar o aprimoramento do gerenciamento das organizações e das pessoas (Sanders & Yang, 2016), tem-se os constructos da satisfação no trabalho, motivação do funcionário, gestão do clima organizacional (Traldi & Demo, 2012; Siqueira & Kurcgant, 2012; Assunção et al., 2014; Quratulain, Khan, Crawshaw, Arain, & Hameed, 2018; Jung & Takeuchi, 2019), justiça, cidadania e confiança organizacional (Jiang, Gollan, & Brooks, 2017; Kim, Laffranchini, Wagstaff, & Jeung, 2017), espiritualidade no trabalho (Karakas, 2010; Garg, 2017), comprometimento organizacional (Pierro et al., 2013; Déniz-Déniz et al., 2018; Dogan & Celik, 2019), e constructos relacionados com a aprendizagem e compartilhamento do conhecimento organizacional (Yee, Lee, Yeung, & Cheng, 2018; Curtis & Taylor, 2018), por exemplo.

Entre esses, se destaca, nos últimos anos, o comprometimento organizacional, tendo em vista o seu impacto no desempenho organizacional (Barros & Scheible, 2008; Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008; Magalhães, 2008; Feitosa & Firmo, 2013; Woznyj, Heggstad, Kennerly, & Yap, 2019).

Quanto à conceituação do comprometimento organizacional vários autores que tem empreendido pesquisas sobre a temática propuseram variadas formas de entendimento. Alguns desses autores foram Robbins, Judge e Sobral (2010). De acordo com esses autores, o comprometimento organizacional refere-se ao grau de identificação que um funcionário nutre em relação à organização a qual ele faz parte, bem como no que se refere aos objetivos e metas desta instituição, e o desejo de continuar fazendo parte dela.

Outro autor que também propôs uma forma de entendimento do que seria comprometimento organizacional foi Souza (2012). De acordo com o autor, esse construto se refere a “uma resposta às ações adotadas pelas empresas aos seus colaboradores” (p. 23), ou seja, partindo da perspectiva deste autor o construto em discussão estaria ligado a uma espécie de retorno dado pelos empregados às organizações de acordo com as ações executadas por estas para com os funcionários. Dessa forma, o conceito proposto, apesar de simples, carrega consigo a importante noção de que o comprometimento organizacional é um construto influenciável por outros diversos construtos organizacionais relacionados aos funcionários. Salienta-se que entre esses variados construtos influenciadores podem figurar os tipos de bases de poder que são utilizadas pelos gestores das organizações a fim de gerenciar os seus funcionários que, possivelmente, de acordo com a forma que são utilizadas, possam influenciar o nível de comprometimento organizacional dos empregados (Dogan & Celik, 2019). Assim, destaca-se que é esta a relação entre construtos investigados nesse estudo.

Uma percepção mais ampla do que seria comprometimento organizacional é a de que este construto se refere a um conjunto de concepções, formas de agir e formas de sentir que um empregado detém em relação a instituição na qual labora (Barros & Scheible, 2008; Llapa-Rodríguez, Trevizan, & Shinyashiki, 2008; Maciel & Camargo, 2011; Schirrmeyer & Limongi-França, 2012; Zanardi, Pilatti, Santos, Godoi, & Claumann, 2015). Esses autores afirmam ainda que esse emaranhado de componentes subjetivos dos indivíduos são fatores que

condicionam a retenção dos empregados nas empresas.

Meyer e Allen (1991) propõem o que seria, não só uma das definições mais difundidas de comprometimento organizacional, mas também, uma das tipologias de bases de comprometimento organizacional mais aceitas na literatura. Para os autores o referido construto constitui-se de um estado psicológico do empregado suscetível a influência de outros construtos que se relacionam com os empregados, como, possivelmente, as bases de poder empregadas pelos supervisores para com os seus subordinados. Vale salientar ainda que, para Meyer e Allen (1991), este estado psicológico é determinante do relacionamento do funcionário para com a instituição da qual participa, entendimento que acentua a relevância desse construto para o sucesso da organização (Medeiros et al., 2003).

Apesar de variados em detalhes e nuances, os conceitos de comprometimento organizacional possuem um elemento integrador, que se caracteriza por uma atitude responsiva dos empregados a qual varia em função da forma como a organização os gerencia (Meyer & Allen, 1991; Barros & Scheible, 2008; Robbins et al., 2010; Llapa-Rodríguez et al., 2008; Maciel & Camargo, 2011; Schirrmeyer & Limongi-França, 2012; Souza, 2012; Zanardi et al., 2015).

Como citado anteriormente, a tipologia de Meyer e Allen (1991) está validada em vários contextos culturais e organizacionais diferenciados (Huang & You, 2011; Lin et al., 2013; Neves, Graveto, Rodrigues, Marôco, & Parreira, 2018), em que o comprometimento organizacional é desmembrado em três componentes, a saber: afetivo, normativo e instrumental (Medeiros et al., 2003; Meyer & Parfyonova, 2010; Simosi, 2012; Rodrigues & Bastos, 2010; Botelho & Paiva, 2011; Paiva & Morais, 2012; Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013; Paiva et al., 2015).

Como primeiro componente do comprometimento organizacional propostos por Meyer e Allen (1991) tem-se o afetivo. Esse se refere ao vínculo emocional que o empregado associa à organização na qual faz parte, como também o seu grau de união afetiva a ela. Essa afetividade dos empregados para com as organizações facilita, por exemplo, o compartilhamento do conhecimento organizacional (Jeung, Yoon, & Choi, 2017).

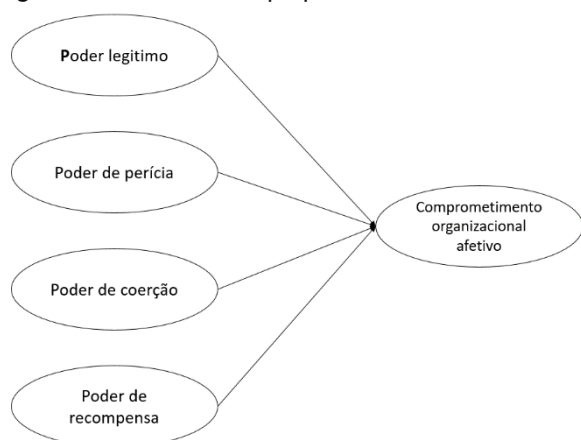
No que se refere ao segundo componente do comprometimento organizacional, o normativo, está relacionado à percepção mantida pelos empregados em possuírem um “dever” subjetivo de manter-se na instituição, e dar prosseguimento às funções desenvolvidas por ele na organização, para dessa forma, colaborarem com a consecução das metas institucionais. Por fim, o terceiro componente de comprometimento organizacional, o instrumental, consiste numa avaliação de custo-benefício conectada a atitude de abandonar a instituição, isto é, enquanto as desvantagens em abandonar a organização forem maiores do que as vantagens, o funcionário inclina-se a continuar nela.

Deste modo, o foco deste estudo é investigar as relações estatísticas entre os construtos poder e comprometimento organizacional, entretanto, não o comprometimento organizacional em sua totalidade, mas sim apenas o comprometimento organizacional afetivo, definido por Meyer e Allen (1991).

A figura 1 sintetiza e apresenta o modelo teórico

investigado neste estudo, o qual é composto pelos 4 fatores do construto “bases de poder”, como variáveis independentes ou exógenas, e o construto “comprometimento organizacional afetivo” como variável dependente ou endógena.

Figura 1. Modelo teórico proposto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Com base no modelo teórico proposto e no referencial apresentado e discutido, são propostas as hipóteses do estudo.

H1: A base de poder legítimo possui relação preditiva positiva e significativa com o comprometimento organizacional afetivo.

H2: A base de poder de perícia possui relação preditiva positiva e significativa com o comprometimento organizacional afetivo.

H3: A base de poder de coerção possui relação preditiva negativa e significativa com o comprometimento organizacional afetivo.

H4: A base de poder de recompensa possui relação preditiva negativa e significativa com o comprometimento organizacional afetivo.

No próximo tópico é apresentado o detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados para a consecução dos objetivos da pesquisa.

## Elementos metodológicos da pesquisa

### Tipo

Este estudo é de tipo exploratório, descritivo. Exploratório porque o principal interesse desta pesquisa é explorar como se dá o relacionamento estatístico entre os construtos comprometimento organizacional afetivo e poder, no contexto de uma empresa de telemarketing brasileira. Isso, a fim de possibilitar um clareamento inicial de como esses dois construtos, tão relevantes para o desempenho das organizações, interagem entre si. Esta pesquisa também possui caráter descritivo, pois os objetivos específicos visam identificar certos aspectos da amostra estudada, tais como, determinar, a partir da ótica dos

funcionários, como as bases de poder são utilizadas na organização, assim como mensurar o nível de comprometimento organizacional afetivo dos atendentes de telemarketing.

Quanto à análise dos dados, esta se deu de forma quantitativa. Primeiramente foi criada uma matriz de dados multivariada, onde cada pergunta do questionário foi considerada uma variável, e cada atendente de telemarketing uma amostra. Dessa forma a planilha de dados foi constituída por 24 (vinte e quatro) variáveis e 151 (cento e cinquenta e uma) amostras. Após a construção dessa matriz de dados multivariada, seguiu-se com a realização da estatística descritiva e inferencial, que serão apresentados adiante.

### População/Amostra

A instituição lócus deste estudo foi uma unidade de telemarketing de uma empresa brasileira localizada no Rio Grande do Norte, há 280 km de Natal. A empresa atua na área de terceirização de mão de obra há 20 anos, nas seguintes áreas: Telemarketing, Consultoria, Software e Gestão em Saúde. Porém sua ênfase é na área de terceirização de serviços telemarketing. Desenvolve suas atividades a nível nacional, possuindo instalações de telemarketing, nos seguintes estados: Minas Gerais, São Paulo, Paraíba, Ceará, Alagoas e Rio Grande do Norte.

É uma das maiores empresas na área de terceirização de mão de obra do país, empregando aproximadamente 25 mil pessoas nas suas unidades. Seus principais clientes são empresas de telecomunicações, bancos, governo e serviços de saúde, entre outros. Além da terceirização de mão de obra a empresa também oferece serviços na área de consultoria, entre eles: Consultoria e Gerenciamento de Projetos, Desenvolvimento de sistemas sob medida e soluções verticais, Treinamento e Licenciamento de softwares.

A unidade do Rio Grande do Norte dispõe atualmente de 3 mil atendentes de telemarketing, dentre os quais 151 participaram deste estudo, o que corresponde a 5% da população.

A seleção dos atendentes que participaram da pesquisa ocorreu por conveniência. Segundo Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000), esse tipo de amostra pode ser conveniente quando os respondentes são pessoas difíceis de recrutar. Nesse estudo, houve a restrição de tempo para a coleta dos questionários, pois após a liberação da gestão da empresa para a aplicação dos questionários junto aos empregados, não foi feito nenhum sorteio para definir quais seriam os funcionários escolhidos. Assim, os questionários foram distribuídos entre os funcionários de acordo com as possibilidades de acesso aos respondentes, tendo em vista que o tempo liberado pela empresa para a aplicação dos questionários foi de apenas 2 horas. Portanto, a amostra foi escolhida conforme a disponibilidade dos sujeitos (Freitas et al., 2000).

### Procedimento de coleta dos dados

Tendo em vista o alcance dos objetivos desta pesquisa foram utilizados dois métodos de coleta de dados, a saber: a pesquisa documental e o questionário estruturado.

Quanto a pesquisa documental, esta foi realizada a fim de prover o acesso necessário a informações relevantes

sobre a unidade potiguar da empresa de telemarketing brasileira objeto deste estudo, informações essas que foram adquiridas por meio de sites de jornais e revistas locais e o do site da empresa.

No que se refere ao questionário estruturado, este foi composto por 24 questões fechadas. Três dessas relativas ao delineamento socioeconômico (questões estas de elaboração própria); uma referente ao tempo de serviço dos atendentes na unidade da empresa de telemarketing (também de elaboração própria); e 15 relativas à mensuração de como as bases de poder são utilizadas pelos supervisores dos atendentes de telemarketing. Estas últimas questões compõem a Escala de Bases do Poder do Supervisor - EBPS de Martins (2008), em sua versão adaptada para o Brasil. Portanto, trata-se de uma escala validada.

A EBPS propicia a avaliação de quatro das cinco bases de poder definidas por French e Raven (1959), sendo: base de poder de perícia; base de poder legítimo; base de poder de recompensa; e base de poder de coerção.

Por fim, mais cinco questões compuseram o questionário estruturado desenvolvido e aplicado nesta pesquisa, sendo estas referentes à aferição do nível de comprometimento organizacional afetivo dos empregados na empresa pesquisada. Para isso, utilizou-se da escala de Comprometimento Organizacional Afetivo - ECOA, desenvolvida por Bastos et al. (2008). A versão da escala aplicada foi a reduzida, apresentou um alfa de Cronbach de 0,93 no estudo original.

Corroborando os estudos originais, a análise de confiabilidade das escalas desenvolvida a partir dos dados da presente pesquisa, confirmou boa consistência interna dos instrumentos, como apresentado na tabela 1, onde se pode visualizar que todas as escalas utilizadas, apresentaram alfa de Cronbach superior a 0,6, conforme indicado por Costa (2011) como indicador mínimo de confiabilidade, e quase todas, com exceção da escala bases de poder quando considerada de forma agregada, apresentaram alfa superior a 0,7, conforme proposto por Nunnally (1978) como indicador de boa consistência interna.

Tabela 1. Confiabilidade das escalas

Escala	Nº de itens	Alfa de Cronbach
Comprometimento organizacional afetivo	5	,884
Escala bases de poder (agregada)	15	,682
Dimensão poder legítimo da escala bases de poder	4	,757
Dimensão poder de perícia da escala bases de poder	4	,791
Dimensão poder de coerção da escala bases de poder	3	,865
Dimensão poder de recompensa da escala bases de poder	4	,769

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

#### Método de análise de dados

Os dados foram analisados de maneira quantitativa, a qual ocorreu por meio de teste estatístico multivariado. A fim de tabular os dados foi empregado o Software Excel. Já para a análise estatística propriamente dita foi utilizado o software estatístico SPSS® (Statistical Package for Social

Sciences), Versão 25 para Windows®. A primeira etapa da análise dos dados consistiu na análise descritiva dos dados socioeconômicos advindos dos questionários.

Em relação aos métodos empregados para a consecução dos objetivos específicos, e, por conseguinte do objetivo geral deste trabalho, foram utilizados os seguintes: primeiro, a fim de analisar os dados relativos a consecução do objetivo específico referente a analisar como os gestores da empresa de telemarketing utilizam as bases do poder a partir da percepção dos funcionários, foram obtidas e apresentadas as médias fatoriais de cada base de poder aferida. Em seguida, a fim de possibilitar a análise dos dados referentes ao objetivo específico de mensurar o comprometimento organizacional afetivo dos empregados da unidade da empresa de telemarketing, foi calculada a média aritmética dos dados. Sendo que, os tratamentos apresentados e executados estão conforme as orientações dos autores das escalas, da EBPS (Martins, 2008) e da ECOA (Bastos et al., 2008).

Por fim, com vistas a tornar possível a consecução do objetivo maior desta pesquisa, foi empregada a técnica de mensuração do coeficiente de correlação linear de Person (r). Esta técnica estatística afere o nível e a direção da correlação entre duas variáveis (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005).

Por fim, com no intuito de tornar possível a consecução do objetivo maior desta pesquisa, que é investigar a existência e natureza de possível influência do construto “bases de poder” e suas dimensões, sobre o “comprometimento organizacional afetivo” de funcionários de uma empresa de telemarketing situada no nordeste brasileiro. Foi utilizada a regressão linear múltipla, técnica estatística multivariada inferencial que possibilita o teste do modelo teórico proposto nesta pesquisa, por meio da avaliação do R<sup>2</sup>, e dos betas das relações entre os fatores independentes, e o construto dependente. Evidenciando a existência, a intensidade, e a relevância da possível influência dos fatores exógenos, sobre o construto endógeno do modelo teórico proposto no estudo.

## Apresentação e discussão dos resultados

### Caracterização da amostra

Partindo de um universo de cerca de 3 mil indivíduos, a amostra desta pesquisa foi constituída por 151 empregados da empresa de telemarketing investigada, o que corresponde a 5% da população. Os dados oriundos dos questionários revelaram que maioria dos respondentes (68,9%) é do sexo feminino; a média de idade é de 26 anos; a maior parcela dos funcionários possui apenas o ensino médio completo (68,9%), enquanto uma minoria (24,6) possui graduação ou pós-graduação; a maior parte dos indivíduos tem em acima de um e até três anos de tempo de serviço na instituição. Os atributos identificados explicitam uma boa adequação da amostra para os processos de análise. Em seguida, é apresentada a tabela 2, que pormenoriza as características sociodemográficas da amostra.

Tabela 2. Caracterização da amostra

Variável	N	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	47	31,1
Feminino	104	68,9
<b>Idade</b>		
Até 21 anos	43	28,5
De 22 a 26 anos	57	37,7
De 27 anos acima	51	33,8
<b>Nível de escolaridade</b>		
Ensino médio	114	68,9
Ensino superior	30	19,9
Especialização	05	3,3
Mestrado	01	0,7
Doutorado	01	0,7
<b>Tempo de Serviço</b>		
Até 1 ano	46	30,5
Acima de 1 ano e até 3 anos	66	43,8
Acima de 3 anos	39	25,9
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Por meio dos dados apresentados na tabela 2, pôde-se perceber algumas possibilidades de preferências da empresa pesquisada em relação a algumas características dos seus empregados, como por exemplo, o fato da quantidade de funcionárias mulheres representarem mais que dois terços da mão de obra, o que indica, possivelmente, uma preferência pelo sexo feminino, em relação ao perfil dos seus empregados. Bem como, o fato de mais de dois terços dos funcionários possuírem idade de até 26 anos e, a média da idade ter sido mensurada em 26 anos, o que indica uma possível preferência por funcionários mais jovens, características de amostra também encontradas nos estudos de Paiva et al. (2015).

Uma observação importante em relação às características identificadas na amostra é que existe uma grande quantidade de empregados que afirmaram ter três anos ou menos de empresa, o que representa mais de dois terços da amostra. O fator que pode explicar a partir de dois pressupostos, um é que a empresa estudada está atuando no Rio Grande do Norte há apenas cinco anos. Outra explicação pode estar atrelada a uma característica do setor de telemarketing, pois esse tem alta rotatividade de empregados (Paiva et al., 2015; Souza et al., 2018).

### O comprometimento organizacional afetivo na empresa de telemarketing pesquisada

Em relação à aferição do nível de comprometimento organizacional afetivo dos atendentes de telemarketing, os dados obtidos a partir da escala ECOA, geraram uma média aritmética de 2,849. Quanto à apreciação desta média, Bastos et al. (2008) alegam que: quanto mais elevado for o escore médio, mais sólido é o compromisso afetivo do indivíduo para com a organização. Os autores ainda destacam que:

Valores entre 4 e 5 podem sinalizar que o empregado se sente afetivamente comprometido com a organização. Valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do empregado quanto ao seu vínculo afetivo. Valores entre 1 e 2,9 podem indicar frágil compromisso afetivo com a organização

(Bastos et al., 2008, p. 58).

Levando em conta o escore médio alcançado, e os parâmetros de análise apresentados por Bastos et al. (2008), percebe-se que o nível de comprometimento afetivo organizacional identificado neste estudo, em relação a amostra estudada, indica um frágil compromisso afetivo dos atendentes de telemarketing com a empresa pesquisada. Resultado similar a esse também foi encontrado por Silva et al. (2019) em estudo com guardas civis municipais no mesmo estado da federação pesquisado.

Tomando como base o resultado obtido quanto ao nível de comprometimento organizacional afetivo dos atendentes de telemarketing para com a empresa estudada, já que apresentou um frágil compromisso afetivo com a organização, bem como, a importância do comprometimento organizacional para as empresas, defendida por diversos autores (Barros & Scheible, 2008; Maciel & Camargo, 2011; Schirrmeyer & Limongi-França, 2012; Pierro et al., 2013; Zanardi et al., 2015; Déniz-Déniz et al., 2018; Dogan & Celik, 2019), que alegam ser essa uma variável condicionante para a manutenção dos empregados nas instituições, identifica-se a necessidade de uma ação da gestão da empresa no sentido de melhorar este constructo, enquanto ação institucional. Essa ação permeia a realização de uma análise a fim de identificar quais outras variáveis organizacionais podem estar influenciando este fator, para, dessa forma, e após a identificação de tais variáveis, ser possível aperfeiçoar a sua gestão e assim melhorar o nível do comprometimento organizacional afetivo dos funcionários, visando tanto a continuidade destes trabalhadores na empresa, como a motivá-los a realização das suas funções.

### A utilização das bases de poder na empresa de telemarketing pesquisada

Na Tabela 3, foi exposto o quanto, em média, cada uma das bases de poder, componentes da Escala de Bases do Poder do Supervisor - EBPS de Martins (2008) foi empregue pelos gestores da empresa de telemarketing estudada.

Tabela 3. Médias referentes às bases de poder

Bases de Poder	Médias
Base de poder legítimo	3,9
Base de poder de perícia	4,1
Base de poder de coerção	1,8
Base de poder de recompensa	3,3

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quanto aos parâmetros de análise da escala empregada, esta varia de 1 a 5, onde valores superiores a 4 sinalizam que a base poder em questão é muito utilizada, e valores inferiores a 2,9 sinalizam por sua vez que a base de poder é pouco empregada (Martins, 2008).

Partindo para a análise dos resultados relativos à utilização das bases de poder, primeiramente, quanto a base de poder legítimo, que de acordo com Martins (2008) é aquela que repousa sobre a aceitação por parte de um indivíduo de que uma outra pessoa possui o poder legal para induzi-lo e que ele deve permitir ser influenciado por esta



pessoa, percebe-se a partir da tabela 3, que os gestores da empresa de telemarketing a empregam de maneira moderada, aproximando-se, entretanto, do limite inferior da faixa que sinaliza uma utilização intensa de tal base de poder.

Em relação ao nível de utilização da base de poder de perícia, que de acordo com Martins (2008), fundamenta-se na atitude de um indivíduo optar por não questionar outro por entender que este outro domina determinado saber. Dessarte, os resultados evidenciaram que partindo da avaliação dos subordinados, os gestores da empresa estudada utilizam esta base de poder de forma intensiva.

No que se refere à base de poder de coerção, que de acordo com Martins (2008) é aquela que se caracteriza pelo controle de elementos que sejam relevantes para os indivíduos, e na utilização da posse desses elementos de forma que venha ao encontro dos interesses desse agente coersor ou influenciador (Mintzberg, 1983), os resultados

apontam para o pouco emprego desta base por parte dos gestores.

A cerca da base de poder de recompensa, que de acordo com Martins (2008), se refere à capacidade de premiar ou minimizar punições destinadas aos indivíduos, os gestores a utilizam de forma moderada, partindo da percepção dos subordinados.

#### Teste do modelo teórico proposto e avaliação das hipóteses do estudo

A tabela 4 trás uma síntese dos índices e métricas necessários para a avaliação das relações entre os construtos, bem como, para o teste das hipóteses levantadas no estudo e do modelo teórico proposto. Tais indicadores foram obtidos por meio de regressão linear operacionalizada no software estatístico SPSS® (Statistical Package for Social Sciences), Versão 25 para Windows®.

Tabela 4 - Medidas e indicadores para avaliar as relações de influência e as hipóteses

	Hipótese	Sentido Proposto	VIF	R	B	Estatística T	P-valor	Resultado do teste de hipóteses
Base de poder legítimo - >comprometimento organizacional afetivo	H1	Positiva	1,271	0,352	0,299	3,451	0,001	Sustentada
Base de poder de perícia -> comprometimento organizacional afetivo	H2	Positiva	1,41	0,246	0,125	1,366	0,174	Rejeitada
Base de poder de coerção -> comprometimento organizacional afetivo	H3	Negativa	1,134	-0,007	0,016	0,199	0,843	Rejeitada
Base de poder de recompensa -> comprometimento organizacional afetivo	H4	Negativa	1,031	0,028	-0,016	-0,211	0,834	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A primeira análise realizada consistiu na avaliação da multicolinearidade do modelo (VIF). Por meio dela foi verificado se os construtos apresentaram variância muito similar, indicando possível sobreposição, ou seja, que estão medindo os mesmos conceitos.

O indicador de multicolinearidade do modelo utilizado foi o VIF, indicado por Hair, Sarstedt, Ringle, Gudergan (2017). Valores baixos de VIF indicam baixa sobreposição entre os construtos, evidenciando que cada construto está medindo seu respectivo conceito. A literatura sugere como aceitáveis, valores de VIF < 5 (Hair et al., 2017).

Assim, partindo dos parâmetros indicados por Hair et al. (2017), e avaliando os valores de VIF de cada construto, apresentados na tabela 4, se percebe que todos os construtos apresentaram valores de VIF não só dentro do aceitável, mas bem abaixo de 5, indicando então, baixa multicolinearidade entre eles, ou seja, cada um está mensurando seu próprio conceito.

Quanto a avaliação das hipóteses, os resultados evidenciaram a sustentação de H1 (A base de poder legítimo possui relação preditiva positiva e significativa com o comprometimento organizacional afetivo). Tal constatação advém da verificação de significância estatística na relação

entre os construtos, atestada por um p-valor significativo a ,001 e o valor da estatística T, 3,451, ambos os valores permitem refutar a hipótese nula, e aceitar a hipótese alternativa, de que há relação entre os construtos, e de que esta é sigficante, considerando o p-valor > 0,05, e a estatística T > 1,96, conforme propõe a literatura de teste de hipóteses (Hair et al., 2017).

Além disso, tanto o coeficiente de correlação (0,352), quanto o valor de B (,299), atestam o sentido positivo da relação, conforme proposto, a priori, completando o embasamento para a sustentação de H1, haja vista que hipótese previa uma relação significativa e positiva. Assim, os resultados geram evidência estatística de que, considerando a amostra avaliada, a base de poder legítimo é capaz de influenciar positivamente o nível de comprometimento organizacional afetivo dos atendentes de telemarketing. Entretanto, é importante considerar que, embora positiva e significativa, a influência da base de poder legítimo sobre o comprometimento organizacional afetivo, apresenta baixa intensidade, próxima de média, tanto por meio do coeficiente de correlação, quanto pelo valor de B (Hair et al., 2017).

Diferente do que ocorreu com H1, os resultados não sustentaram H2 (A base de poder de perícia possui relação

preditiva positiva e significativa com o comprometimento organizacional afetivo). Apesar do coeficiente de correlação (0,246), e do valor de B (0,125) terem indicado o sentido positivo da relação, como proposto na hipótese, a estatística T (1,366) e o p-valor (0,174) não permitem refutar a hipótese nula, de que não há relação significativa entre os construtos, levando a rejeição de H2. Ou seja, há evidência estatística de que, no contexto da amostra estudada, a base de poder de perícia não promove maior nível de comprometimento organizacional afetivo, sendo irrelevante para promoção de tal atitude junto aos atendentes de telemarketing.

As hipóteses H3 (A base de poder de coerção possui relação preditiva negativa e significativa com o comprometimento organizacional afetivo) e H4 (A base de poder de recompensa possui relação preditiva negativa e significativa com o comprometimento organizacional afetivo) também não foram sustentadas pelo resultado, pois, assim como H2, apesar do coeficiente de correlação (H3 -0,007; H4 0,028), e do valor de B (H3 0,016; H4 -0,016) terem indicado o sentido das relações propostos nas hipóteses, que nesse caso eram negativos, a estatística T (H3 0,199; H4 -0,211) e o p-valor (H3 0,843; H4 0,834) não permitiram refutar a hipótese nula, de que não há relação significativa entre os construtos e o comprometimento organizacional afetivo, levando a rejeição de H3 e H4. Dessa

forma, os resultados desta pesquisa não geraram evidência estatística de que a utilização das bases de poder de coerção e recompensa sejam maléficas para o comprometimento organizacional afetivo, pois apesar de apresentarem relação negativa com esta última atitude, tais relações não se mostraram significativas.

De forma geral, os resultados dos testes de hipótese indicam influência baixa ou inexistente das bases de poder sobre o comprometimento organizacional afetivo na amostra estudada, uma vez que não se obteve evidência de significância estatística para a relação das bases de poder de perícia, coerção e recompensa com o comprometimento organizacional afetivo, e mesmo quando houve evidência de significância estatística, no caso da relação entre a base de poder legítimo e o comprometimento organizacional afetivo, os valores do coeficiente de correlação (0,352), quanto o valor de B (,299) indicam apenas uma influência de nível baixo, ao médio, da base de poder, sobre o comportamento dos atendentes de telemarketing.

A seguir, é apresentado na tabela 5, os indicadores da força de explicação do modelo teórico proposto e testado nesta pesquisa, os quais indicam o quanto as bases de poder consideradas são capazes de explicar o comportamento de comprometimento organizacional afetivo dos atendentes de telemarketing investigados.

Tabela 5. Índices para a avaliação do poder de explicação do modelo teórico proposto

Resumo do modelo <sup>b</sup>						
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão	Sig.	Durbin-Watson
1	0,368 <sup>a</sup>	0,135	0,112	0,835	0	1,776

Preditores: (Constante), Poder\_recompensa, Poder\_coercao, Poder\_legitimo, Poder\_pericia

Variável Dependente: Comprometimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O poder de explicação do modelo proposto, reflete a natureza e intensidade das relações de influência entre os fatores exógenos e o construto endógeno, discutidas nos parágrafos anteriores, pois, tanto o R<sup>2</sup> como o R<sup>2</sup> ajustados, indicam um médio poder de explicação para o modelo (Hair et al., 2017). O fato da maioria das relações causais terem se mostrado não significantes e de baixa intensidade, evidencia a relevância da influência da base de poder legítimo sobre o comprometimento organizacional afetivo, pois foi a intensidade desta relação, embora na fronteira entre a baixa e a média intensidade, que elevou o poder de explicação do modelo proposto, de um nível de baixo poder explicativo, que segundo Hair et al. (2017) seria  $R^2 < 0,1$ , para um nível de médio poder explicativo ( $0,1 < R^2 \leq 0,9$ ).

Assim, apesar do fato da maioria das relações entre as bases de poder e o comprometimento organizacional afetivo terem-se mostrado não significativas e de baixa intensidade, o poder médio de explicação do modelo, bem como o nível de intensidade da influência da base de poder legítimo sobre o comprometimento organizacional afetivo, próximo da média intensidade, levam a crer que embora de forma limitada, a adoção de um estilo de liderança baseado no poder legítimo, no âmbito da gestão operacional de atendentes de telemarketing, pode colaborar para o aumento do comprometimento organizacional afetivo

desses trabalhadores.

Muito embora não se possa inferir, com base nos resultados alcançados, que a adoção de bases de poder de coerção ou recompensa, no ambiente de gestão operacional de atendentes de telemarketing, possa influenciar negativamente no comprometimento organizacional afetivo desses profissionais, como sugerido por French e Raven (1959).

Os resultados obtidos corroboram de forma limitada os postulados teóricos de French e Raven (1959), Yukl (1994) e Dogan e Celik (2019) a respeito do tema, pois esses autores afirmam que cada base de poder possui certa influência sobre o comprometimento organizacional dos trabalhadores, seja essa influência positiva, no caso das bases de poder legítimo ou de perícia; seja negativa, no caso das bases de poder de coerção e recompensa. Já os resultados identificados no presente estudo apontam para a possibilidade de que apenas uma das bases avaliadas, possua influência sobre o comprometimento organizacional dos trabalhadores investigados, a saber, a base de poder legítimo, enquanto as demais, mostraram não exercer influência significativa sobre essa questão.

Os resultados deste estudo mostraram maior alinhamento com os achados dos estudos de Porto et al. (2010), Rosário et al. (2015) e Silva et al. (2019). Assim como

neste estudo, os resultados identificados por Porto et al. (2010) na sua pesquisa, indicaram a existência de uma fraca correlação entre as bases de poder e o comprometimento organizacional afetivo, mesmo que a base de poder legítimo tenha se relacionado positivamente com o comprometimento organizacional afetivo. A pesquisa de Porto et al. (2010), foi desenvolvida na capital da Paraíba, João Pessoa, e foi composta por uma amostra de 113 funcionários oriundos de empresas de todos os portes do setor de serviço e comércio.

Também foi observada similaridade entre os resultados desta pesquisa e os identificados por Rosário et al. (2015), onde os autores igualmente encontraram a presença de fraca correlação entre os construtos “bases de poder” e “comprometimento afetivo”. A pesquisa de Rosário et al. (2015) se deu em um instituto federal de educação superior e valeu-se de uma amostra de 125 Técnicos-administrativos em Educação; enquanto que a pesquisa de Silva et al. (2019), que também encontrou resultados similares a esta, ocorreu com 50 guardas civis municipais do Rio Grande do Norte.

Entretanto, apesar de um maior alinhamento entre os resultados da presente pesquisa e os achados dos estudos de Porto et al. (2010), Rosário et al. (2015) e Silva et al. (2019), em relação aos postulados de French e Raven (1959), Yukl (1994) e Dogan e Celik (2019), salienta-se que a identificação de uma influência de intensidade baixa, mas próxima de média e estatisticamente significativa entre a base de poder legítimo e o comprometimento organizacional, diferencia os resultados deste estudo, dos identificados por esses autores (Porto et al., 2010; Rosário et al., 2015; Silva et al., 2019), tendo em vista que em suas análises, todas as bases de poder apresentaram relações de baixa intensidade.

## Conclusão

Por meio desta pesquisa foi possível propor e testar um modelo teórico explicativo do comprometimento organizacional afetivo, por meio das diferentes bases de poder. Haja vista testar a proposição de alguns autores (French & Raven, 1959; Yukl, 1994; Dogan & Celik, 2019) de que as diferentes formas de liderança, e de bases de poder utilizadas, geram impactos significativos sobre o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, bem como sobre o desempenho das empresas.

Na contramão do proposto pelos referidos autores, o teste do modelo teórico gerou evidências estatísticas capazes apenas de sustentar a influência de uma única base de poder, sobre o comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores investigados, a saber, a base de poder legítimo. De forma que não se encontrou evidência estatística da existência de relação de predição significativa entre as demais bases de poder, e o comprometimento organizacional afetivos dos atendentes de telemarketing que participaram da pesquisa.

O modelo teórico proposto e avaliado neste estudo, embora apresente achados em parte similares aos resultados de outras pesquisas recentes (Porto et al., 2010; Rosário et al., 2015; Silva et al., 2019), que apontam para uma baixa correlação entre as bases de poder e o

comprometimento organizacional afetivo, trás um diferencial a ser ressaltado, e que se configura como a principal contribuição teórica deste estudo, a saber, a identificação do potencial de influência da base de poder legítimo sobre o comprometimento organizacional afetivo, que embora tenha se enquadrado dentro da faixa de baixa intensidade, de acordo com os parâmetros de Hair et al. (2017), apresentou coeficientes de correlação e valor de beta próximos do que Hair et al. (2017) considera média intensidade de influência.

Assim, com base nos resultados desta pesquisa, e considerando a amostra do estudo, apesar de não haver evidência de influência significativa das demais bases de poder (coerção, recompensa e perícia) sobre o comprometimento organizacional afetivo, é possível afirmar que há indícios teóricos e estatísticos de que, modelos de gestão baseados em poder legítimo, dentro do ambiente do telemarketing, contribuem para o aumento do comprometimento organizacional afetivo, ainda que de forma limitada, devido a baixa intensidade identificada na relação.

Nesse ítem a principal contribuição gerencial desta pesquisa, é a indicação de que a adoção de modelos de gestão baseados em poder legítimo, em empresas com características similares à empresa investigada, bem como que atuem no mesmo setor, podem contribuir para o aumento do comprometimento organizacional afetivo dos seus colaboradores, ainda que de forma limitada, e assim, colaborar para a melhoria dos resultados organizacionais.

Os resultados do estudo também possibilitaram a identificação de que os atendentes de telemarketing investigados possuem um nível frágil de comprometimento organizacional afetivo com a empresa, o que talvez pudesse ser pior, caso a percepção de uso da base de poder legítimo não fosse tão elevada como o é, sendo esta mais identificada pelos colaboradores investigados.

As limitações da pesquisa estão relacionadas ao fato do estudo possuir um caráter racional substantivo pertencente aos fenômenos investigados, o que pode gerar possíveis vieses nas respostas. Contudo, os testes estatísticos realizados comprovaram a confiabilidade das escalas utilizadas. Além disso, o corte transversal da pesquisa aplicado a uma amostra por conveniência não pode ser generalizável a todos os atendentes de telemarketing, bem como a todas as empresas do setor, de forma indiscriminada.

Além disso, foi utilizada uma única tipologia de poder, a de French e Raven (1959), sendo que existem muitas outras, e é provável que a cada tipologia considerada, hajam modificações nos resultados alcançados. Outra limitação do estudo se refere ao fato da composição de um modelo teórico explicativo do comprometimento organizacional afetivo baseado apenas no construto bases de poder, pois certamente esta primeira variável recebe influência de diversos outros fatores, além dos tipos de poder, o que contribuiu para a força de explicação reduzida do modelo teórico.

Dessa forma, a partir dos achados e limitações da pesquisa, surgem algumas oportunidades de estudos futuros. Primeiro a construção e teste de modelos teóricos explicativos que considerem outras tipologias de poder, além da utilizada neste estudo, a fim de identificar como

outras possíveis fontes de poder, influenciam no comprometimento organizacional afetivo.

Além disso, a elaboração e teste de modelos teóricos que considerem outros construtos influenciadores pertinentes, além das bases de poder, a fim de explicar o comprometimento organizacional afetivo, se mostra como relevante, tendo em vista que o modelo aqui proposto não conseguiu explicar a maior parte da variância deste último.

Por fim, outros estudos em organizações do mesmo setor, mas em regiões e com características diferentes, pode vir a contribuir para a maturação da teoria explicativa sobre a relação causal em estudo, e assim colaborar para formação de um entendimento sólido, sobre o qual as empresas da área de telemarketing possam ter mais segurança para orientar suas estratégias.

## Referências

- Arno, F. (2017). Instituições armadas, gênero e poder: reflexões para a transformação. *Revista Estudos Feministas*, 25(2), 983-985. doi:10.1590/1806-9584.2017v25n2p983
- Assunção, R. R., Domingos, S. R. M., Cabral, A. C. A., Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2014). Satisfação e comprometimento organizacional afetivo: um estudo com docentes universitários do curso de Ciências Contábeis. *ReA UFSM*, 7(3), 453-468. doi:10.5902/198346597588
- Barros, A. R. O., & Scheible, A. C. F. (setembro, 2008). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência. *Anais do Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/38/EOR-B886.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/EOR-B886.pdf)
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional* (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.
- Botelho, R. D., & Paiva, K. C. M. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1249-1283. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7035/5594>
- Bourdieu, P. (1999). *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Brito, L. M. P., Castro, A. B. C., Bezerra, J. S., Silva, P. M. M., & Silva, A. W. P. (2020). Michel Foucault: análise de las relaciones de poder en iniciativas emprendedoras e innovadoras en Brasil. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, 20(1), e-2478. doi:10.5565/rev/athenea.2478.
- Costa, F. J. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Curtis, M. B., & Taylor, E. Z. (2018). Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 142-161. doi:10.1108/JKM-03-2017-0097
- Dahl, R. A. (1957). *The Concept of Power*. Department of Political Science: Yale University.
- Déniz-Déniz, M. L. C., Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2018). Family firms and the interests of non-family stakeholders: The influence of family managers' affective commitment and family salience in terms of power. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 15-28. doi:10.1111/beer.12155
- Dogan, H., & Celik, K. (2019). The Relation between School Administrators' Use of Power Styles and Teachers' Organizational Commitment and Their Job Performance. *Egitim Ve Bilim-Education and Science*, 44(198), 37-55. doi:10.15390/EB.2019.7943
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387. doi:10.1080/13594321003590630
- Fahy, K. M., Easterby-Smith, M., & Lervik, J. E. (2014). The power of spatial and temporal orderings in organizational learning. *Management Learning*, 45(2), 123-144. doi:10.1177/1350507612471925
- Feitosa, M. J. S., & Firmo, L. A. (2013). Bases do comprometimento organizacional: um estudo comparativo em Empresas Juniores. *Gestão & Sociedade*, 7(16), 51-69. doi:10.21171/ges.v7i16.1626
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in Management and Organization Science. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298. doi:10.1080/19416520.2014.875671
- Foucault, M. (2012). *Microfísica do poder* (25a ed.). São Paulo: Graal.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da USP-RAUSP*, 35(3), 105-112.
- French, J. R. P., Junior, & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Garg, N. (2017). Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration. *Journal of Human Values*, 23(2), 129-147. doi:10.1177/0971685816689741
- Giglio, E., Pugliese, R. L., & Silva, R. M. (2012). Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes. *Revista de Administração*, 10(3), 51-69, 2012. doi:10.15600/1679-5350/rau.v10n3p51-69
- Hair, J. F., Junior, Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Hair, J. F., Junior, Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Huang, C.-C., & You, C.-S. (2011). The three components of organizational commitment on in-role behaviors and organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 5(28), 11335-11344. doi:10.5897/AJBM10.1623
- Jeung, C.-W., Yoon, H. J., & Choi, M. (2017). Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge sharing intention: a moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 946-960. doi:10.1108/JKM-12-2016-0530
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004. doi:10.1080/09585192.2015.1128457
- Johnson, P. E., & Evans, J. P. (1997). Power, communicator styles, and conflict management styles: A web of interpersonal constructs for the school principal. *International Journal of Educational Reform*, 6(1), 40-53. doi:10.1177/105678799700600105
- Jung, Y., & Takeuchi, N. (2019). Testing mediation effects of social and economic exchange in linking organizational training investment to employee outcomes. *Personnel Review*, 48(2), 306-323. doi:10.1108/PR-06-2017-0174
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89-106. doi:10.1007/s10551-009-0251-5
- Khalid, A., Sarfaraz, A., Ahmed, S., & Malik, F. (2013). Prevalence of stress among call center employees. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 11(2), 58-62. Recuperado de: <https://search.proquest.com/openview/db1d398853bce4f17cd1be7dc2ef1887/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=276272>
- Kim, S. H., Laffranchini, G., Wagstaff, M. F., & Jeung, W. (2017). Psychological contract congruence, distributive justice, and commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 45-60. doi:10.1108/JMP-05-2015-0182
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 365-385. doi:10.1002/job.377
- LLapa-Rodríguez, E. O., Trevizan, M. A., & Shinyashiki, G. T. (2008). Conceptual reflections about organizational and professional commitment in the health sector. *Revista latino-americana de enfermagem*, 16(3), 484-488. doi:10.1590/S0104-11692008000300024
- Lemos, F. C. S., Cardoso, H. R., Junior, & Alvarez, M. C. (2014). Instituições, confinamento e relações de poder: questões metodológicas no pensamento de Michel Foucault. *Psicologia & Sociedade*, 26(3), 100-106. doi:10.1590/S0102-71822014000500011
- Lin, S.-H., Huang, L.-C., Chang, C.-C., Lin, C.-S., Chang, P.-C., & Chen, P.-F. (2013). The role of person and organizational variables in the three component model of occupational commitment. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de L'Administration*, 30(2), 115-126. doi:10.1002/cjas.1247
- Lopes, F. T., Carrieri, A., & Saraiva, L. A. S. (2013). Relations between power and subjectivity in a family business. *Organizações & Sociedade*, 20(65), 225-238. doi:10.1590/S1984-92302013000200003
- Maciel, C. O., & Camargo, C. (2011). Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 433-53. doi:10.1590/S1415-6552011000300005
- Magalhães, M. O. (2008). Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. *Rev. bras. orientac. Prof.*, 9(2), 67-80. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902008000200007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902008000200007)
- Martins, M. C. F. (2008). Bases do poder organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional* (pp. 21-28). Porto Alegre: Artmed.
- Marx, K. (2006). *Manuscritos Econômicos-Filosóficos*. São Paulo: Martin Claret Ltda.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. A., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209. doi:10.1590/S1415-6552003000400010.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294. doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.001
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 190-202. doi:10.1016/j.hrmr.2012.07.007
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. New York: Prentice Hall.
- Morgan, G. (2000). *Imagens da organização* (Ed.

Executiva.). São Paulo: Atlas.

Nesheim, T., Olsen, K. M., & Sandvik, A. M. (2017). Never walk alone: Achieving work performance through networking ability and autonomy. *Employee Relations*, 39(2), 240-253. doi:10.1108/ER-09-2016-0185

Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J., & Parreira, P. (2018). Organizational commitment, psychometric qualities and invariance of the Meyer and Allen Questionnaire for Portuguese Nurses. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 26(e-3021). doi:10.1590/1518-8345.2407.3021

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2a ed.). Nova York: McGraw-Hill.

Paiva, K. C. M., Dutra, M. R. S., & Da Luz, T. R. (2015). Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. *Revista de Administração*, 50(3), 310-324. doi:10.5700/rausp1202

Paiva, K. C. M., & Morais, M. M. S. (2012). Comprometimento Organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(1), 74-101. doi:10.20397/2177-6652/2012.v12i1.326

Paz, M. G. T., Martins, M. C. F., & Neiva, E. R. (2004). O poder nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos. (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Paz, M. G. T., Mendes, A. M. B., & Gabriel, I. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(1), 141-169. Recuperado de: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6709/6167>

Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C., & Bélanger, J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122-1134. doi:10.1080/00207594.2012.733398.

Porto, D. L., Vasconcelos, C. R. P., Silva, R. M., Paulino, R. D. (agosto, 2010). Estudo exploratório sobre as bases de poder e o comprometimento organizacional afetivo. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão: energia, inovação, tecnologia e complexidade para a gestão sustentável*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 6. Recuperado de [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T10\\_0254\\_1303.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0254_1303.pdf)

Quratulain, S., Khan, A. K., Crawshaw, J. R., Arain, G. A., & Hameed, I. (2018). A study of employee affective organizational commitment and retention in Pakistan: the roles of psychological contract breach and norms of reciprocity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2552-2579. doi:10.1080/09585192.2016.1254099

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional* (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, 10(2), 129-144. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v10n2/v10n2a10.pdf>

Rosário, D. K. M. H., Queiroz, K. C. F., & Martins, J. C. O. (2015). Relações entre poder e comprometimento afetivo na gestão pública. *RAUnP*, 7(1), 77-88. Recuperado de: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/download/748/681>

Sanders, K., & Yang, H. (2016). The HRM process approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship. *Human Resource Management*, 55(2), 201-217. doi:10.1002/hrm.21661

Santos, G. A. F., & Claro, J. A. C. S. (2014). Poder e Política nas Organizações, à Luz das Teorias Organizacionais: Um Estudo Bibliométrico nos Anais do EnANPAD. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 5(1), 812-826. doi:10.15603/2177-7284/regs.v5n1p812-826

Schirrmeyer, R., & Limongi-França, A. C. (2012). A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratadas. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, 12(3), 283-298. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572012000300004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300004)

Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973-997. doi:10.1177/0149206314544746

Silva, A. W. P., Santos, H. C. C., Oliveira, B. N. F., Soares, F. I. L., & Coelho, A. L. A. L. (2017). Uma análise sobre aceitação de líderes: o caso da guarda civil de Mossoró-RN. *Organizações em contexto*, 13(26), 73-99. doi:10.15603/1982-8756/roc.v13n26p73-99

Silva, A. W. P., Veiga, A. R., Neto, Coelho, A. L. A. L., & Castro, A. B. C. (2019). Correlations between power and affective organizational commitment. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 91-118. doi:10.7769/gesec.v10i1.843

Silveira, R. A. (2005). *Michel Foucault: poder e análise das organizações*. Rio de Janeiro: FGV.

Simosi, M. (2013). Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 111-130. doi:10.1177/1470595812452637

Siqueira, M. M. M., & Gomide, S., Junior. (2008). Suporte no Trabalho. . In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional* (pp. 282-294). Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, V. T. A., & Kurcgant, P. (2012). Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de

- recursos humanos em enfermagem. *Rev. Esc. Enferm. USP*, 46(1), 151-157. doi:10.1590/S0080-62342012000100021
- Souza, R. A., Neto, Ramos, A. S. M., & Dias, G. F. (2018). Resistência à vigilância eletrônica: a resposta dos gestores de equipes de teleatendimento. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(4), 716-731.
- Souza, K. B. M. (2012). *Comprometimento organizacional dos docentes de uma escola particular de ensino do Rio Grande do Norte* (Dissertação de Mestrado). Universidade Potiguar, Natal, RN, Brasil.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580-590. doi:10.5465/3069372
- Straatmann, T., Nolte, J. K., & Seggewiss, B. J. (2018). Psychological processes linking organizational commitment and change-supportive intentions. *Personnel Review*, 47(2), 403-424. doi:10.1108/PR-09-2016-0230
- Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 18(2), 290-316. doi:10.1590/S1413-23112012000200001
- Visser, W. A., & Rothmann, S. (2008). Exploring antecedents and consequences of burnout in a call centre. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(2), 79-87. doi:10.4102/sajip.v34i2.734
- Woznyj, H. M., Heggstad, E. D., Kennerly, S., & Yap, T. L. (2019). Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2(1), 122-143. doi:10.1111/joop.12235
- Yee, R. W. Y., Lee, P. K. C., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2018). Employee learning in high-contact service industries. *Management Decision*, 56(4), 793-807. doi:10.1108/MD-04-2017-0342
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zanardi, E., Pilatti, L., Santos, C., Godoi, H., & Claumann, P. (2015). Correlações entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: estudo em uma unidade de varejo de vestuário na cidade de oinville/SC. *Revista Produção Online*, 15(2), 573-600. doi:10.14488/1676-1901.v15i2.1928
- Zhang, Y., Zhang, J., & Li, J. (2018). The effect of intrinsic and extrinsic goals on work performance: prospective and empirical studies on goal content theory. *Personnel Review*, 47(4), 900-912. doi:10.1108/PR-03-2017-0086