

O impacto do suporte organizacional percebido, do empoderamento psicológico e da interação líder-liderado no comprometimento organizacional: um estudo em instituições bancárias privadas

Impact of perceived organizational support, psychological empowerment, and leader member exchange on organizational commitment: a study on private bank institutions

Morgana Monica Pereira de Freitas

Universidade Estácio de Sá

Paulo Roberto da Costa Vieira

Universidade Estácio de Sá

Resumo: O propósito deste trabalho é examinar a influência do suporte organizacional percebido (POS), do empoderamento psicológico (PE) e da interação líder-liderado (LMX) no comprometimento organizacional (OC). O referencial teórico utilizado como base foi Meyer, Allen e Smith (1993) para OC, Eisenberger et al (1986) para POS, Spreitzer (1995) para PE e Liden e Maslyn (1998) para LMX. Os respondentes foram 113 funcionários de bancos brasileiros públicos e privados submetidos a um questionário autoadministrado com uma escala Likert de cinco pontos em uma pesquisa de survey. Os dados estatísticos foram tratados por meio de análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais fundamentada em mínimos quadrados parciais, com processamento por meio do programa WARP PLS 6.0. A amostra de bancários brasileiros revelou que o construto PE foi o de maior impacto no OC e que o senso de pertencimento à empresa, a satisfação em ser seu funcionário, o significado do trabalho e a relevância atribuída aos problemas da empresa são a essência deste construto. Esta pesquisa contribui para a literatura de comportamento organizacional e para futuras pesquisas que visem a avaliar a satisfação e o bem estar no trabalho.

Palavras-chave: comprometimento, organizacional, POS, LMX, empoderamento

Abstract: The purpose of this paper is examining the influence of perceived organizational support (POS), psychological empowerment (PE), and leader-member exchange (LMX) on organizational commitment (OC). The theoretical base framework was Meyer, Allen and Smith (1993) for OC, Eisenberger et al (1986) for POS, Spreitzer (1995) for PE and Liden and Maslyn (1998) for LMX. Survey respondents were 113 employees from public and private Brazilian banks, who answered a self-administered questionnaire with a five-point Likert scale. Statistical data were processed through confirmatory factor analysis and structural equation modeling based on partial least squares and processed using WARP PLS 6.0 program. The sample of Brazilian banks employees revealed that the PE construct was the one with the greatest impact on the OC and that the company's sense of belonging, satisfaction in being its employee, meaning of work and relevance to the company's problems are the essence this construct. This research contributes to the literature on organizational behavior and future research aimed at assessing job satisfaction and well-being.

Keywords: organizational, commitment, POS, LMX, empowerment

I. INTRODUÇÃO

Apesar de ressaltar os efeitos benéficos do trabalho, a Organização Mundial da Saúde – OMS reconhece que um ambiente com interações humanas de baixa qualidade pode causar problemas físicos e mentais, com custo estimado para a economia global de um trilhão de dólares americanos por ano em produtividade perdida. O órgão cita como fatores de risco para a saúde relações humanas de baixa qualidade no trabalho, entre elas, más práticas de comunicação e gestão, participação limitada na tomada de decisões ou baixo controle sobre a área de trabalho e baixos níveis de apoio aos funcionários (ONU BRASIL, 2017).

Srivastava e Dhar (2016) e Jaiswal e Dhar (2016) desenvolveram pesquisas que avaliaram a qualidade das interações humanas no ambiente de trabalho. O modelo proposto tinha como objetivo examinar a influência do empoderamento psicológico Spreitzer (1995) da interação líder-liderado Liden e Maslyn (1998) e do suporte organizacional percebido Eisenberger et al (1986) como antecedentes do comprometimento organizacional Meyer, Allen e Smith (1993) e o subsequente impacto no nível de qualidade do serviço. Jaiswal e Dhar (2016), especificamente, desenvolveram um estudo na indústria hoteleira da Índia, devido à importância econômica do setor naquele país.

O presente estudo se utiliza do diagrama de caminho proposto por Jaiswal e Dhar (2016), contudo, apenas os construtos empoderamento psicológico, interação líder-liderado, suporte organizacional recebido e comprometimento organizacional foram aqui avaliados, pois esta análise se restringiu às relações humanas que podem resultar em danos à saúde no ambiente corporativo.

Segundo a Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN o setor bancário nacional terminou o ano de 2017 com 468 mil funcionários diretos, sendo 77,85% com nível superior, uma distribuição por gênero bastante equilibrada (50,8% de homens e 49,2% de mulheres) e um lucro líquido de R\$ 82,9 bilhões. Estes números refletem a importância do setor como grande empregador brasileiro de trabalhadores qualificados. Os bancários brasileiros são submetidos a elevados níveis de estresse, pois estão sobre constante risco de dispensa e de redução de jornada de trabalho, devido ao acelerado processo de automatização massificada e de digitalização bancária. Outros elementos causadores de danos à saúde são a incessante busca por resultados financeiros cada vez maiores, a acirrada concorrência por clientes e negócios e a agressiva entrada das *fintechs* no mercado (FEBRABAN, 2018)

A FEBRABAN (2018) define digitalização como o intenso uso de tecnologia nos processos e serviços, que possibilita o autoatendimento do cliente via mobile e internet, a automação da abertura de contas, a captura e arquivamento de documentos, a assinatura eletrônica de contratos e termos de adesão, a venda de produtos e serviços e a condução de processos operacionais internos.

Já o termo *fintechs* é a junção das palavras em inglês *financial* e *technology* e, segundo definição do Banco Central do Brasil (BACEN, 2019) são:

empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios. Atuam por meio de plataformas *online* e oferecem serviços digitais inovadores relacionados ao setor. No Brasil, há várias categorias de *fintechs*: de crédito, de pagamento, gestão financeira, empréstimo, investimento, financiamento, seguro, negociação de dívidas, câmbio e multisserviços.

A presente pesquisa se justifica devido ao cenário de incertezas e pressão por resultados que caracteriza o ambiente bancário brasileiro como altamente passível de manifestação dos riscos à saúde descritos pela OMS (ONU BRASIL, 2017) e a representatividade que o setor financeiro tem no cenário econômico nacional, sendo um dos mais prósperos do país, com lucro líquido total de R\$ 85,9 bilhões em 2018 (DIEESE, 2019).

Sua relevância organizacional está relacionada a importância do comprometimento organizacional como fator crítico de sucesso para o desempenho das organizações (MEDEIROS et al., 2003). Já a relevância acadêmica reside no fato da análise empírica dos dados poder contribuir para pesquisas futuras que pretendam avaliar outros aspectos da relação funcionário-empresa que possam gerar satisfação e bem-estar no trabalho (KURTESSIS et al., 2017).

Este artigo, portanto, tem como objetivo avaliar como os funcionários percebem a valorização de suas contribuições e o cuidado por seu bem-estar, o senso de controle no desempenho das funções e a qualidade dos relacionamentos entre os diferentes níveis hierárquicos e em que medida estas percepções impactam as atitudes no trabalho e os laços que unem funcionários e empresas.

Este trabalho apresenta a seguinte estrutura: 1) introdução, 2) revisão de literatura, 3) metodologia, 4) resultados, 5) conclusões e 6) considerações finais. Na introdução, até aqui desenvolvida, foi apresentada uma visão geral sobre o artigo: o tema da pesquisa, o cenário bancário nacional, seu objetivo e sua relevância organizacional e acadêmica. A revisão de literatura apresenta o referencial teórico de cada construto explorado, bem como seus respectivos conceitos. Segue-se então a metodologia, com a descrição de população e amostra, das variáveis observadas e latentes, das hipóteses, do questionário aplicado, do diagrama de caminho e do tratamento dos dados. Os resultados obtidos quanto ao modelo de mensuração e quanto ao modelo estrutural são apresentados em seguida. Para finalizar, os autores descrevem as conclusões obtidas a partir da análise dos dados e, nas conclusões finais, sugerem caminhos para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Comprometimento Organizacional

Segundo Eisenberger et al. (1986), a palavra “comprometimento” tem ganho importância no mundo corporativo por denotar um sentimento de união emocional ou intelectual entre o funcionário e a empresa e pela crescente preocupação acerca dos fatores que influenciam a estabilidade no emprego e a intensidade de dedicação ao trabalho. Mowday, Steers e Porter (1979), conceituaram comprometimento organizacional (*Organizational Commitment – OC*) para fins de desenvolvimento de instrumentos de mensuração, como sendo a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma determinada organização, podendo ser caracterizado por pelo menos três fatores: 1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; 2) disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização; e 3) um forte desejo de manter a participação na organização. Já Mowday, Steers e Porter (1982), consideraram OC como a atitude que reflete a natureza e a qualidade dos elos entre o funcionário e a empresa. Há muitas definições para OC, mas, segundo Meyer e Allen (1991), todas parecem traduzir pelo menos três diferentes aspectos denominados de: OC afetivo, OC normativo e OC instrumental. O OC afetivo indica o grau de ligação emocional do funcionário com a organização, manifestado pelo alinhamento com os objetivos organizacionais e pelo desejo de continuar na empresa. Já o OC normativo, se refere ao senso de responsabilidade que o funcionário tem em relação à empresa. E o OC instrumental reflete a conscientização do funcionário quanto aos custos de deixar a organização, considerando, por exemplo, o tempo de casa, o relacionamento com os colegas de trabalho, localização da empresa etc. A partir desta visão ampliada, Meyer e Allen (1991) propõe que o OC não está dividido em três subtipos e sim que o OC apresenta simultaneamente os três aspectos. Ou seja, é razoável supor que um funcionário experimente o OC afetivo, o OC normativo e o OC comportamental simultaneamente em diferentes graus. No Brasil, Medeiros e Enders (1998) validaram o modelo de três componentes do OC proposto por Meyer e Allen (1991) e comprovaram sua aplicabilidade para a realidade nacional na indústria, no comércio e nos serviços. Contudo, na Índia, Jaiswal e Dhar (2016) se limitaram a considerar apenas o OC afetivo no instrumento de mensuração de sua pesquisa, que foi o mesmo utilizado na metodologia aqui aplicada.

O modelo proposto por Srivastava e Dhar (2016) e Jaiswal e Dhar (2016) atestou haver influência dos construtos suporte organizacional percebido, empoderamento psicológico e interação líder-liderado, descritos a seguir, no OC. Com base nestes antecedentes, portanto, os autores deste artigo formularam hipóteses que possibilitaram a mensuração do impacto de tais influências no bancário brasileiro.

2.2. Suporte Organizacional Percebido

A Teoria do Suporte Organizacional Percebido (*Perceived Organizational Support – POS*), desenvolvida por Eisenberger et al. (1986), revela que há uma tendência do funcionário em atribuir à organização traços antropomórficos, ou seja, perceber as ações dos agentes como sendo ações da empresa. Esta personificação é estimulada principalmente pelos seguintes fatores: a) a organização tem responsabilidade moral, legal e financeira quanto a atitude dos seus representantes, b) precedentes, tradições, políticas e normas fornecem continuidade e prescrevem comportamentos e c) é por meio

de seus agentes que a empresa exerce poder sobre os funcionários de forma individual. Segundo a teoria POS, a partir desta percepção, os funcionários desenvolvem crenças globais sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições, se preocupa com seu bem-estar, disponibiliza auxílio para a realização do trabalho de maneira eficaz e ajuda a lidar com situações estressantes (BURKE; BRIEF; GEORGE, 1993).

Para Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), a preocupação organizacional com o bem-estar é demonstrada por meio da consideração pelos interesses e objetivos do empregado, do oferecimento de ajuda técnica e pessoal, do tratamento humano e da não-exploração. Em uma amostra brasileira estes autores também observaram que o bem-estar abrange o conforto físico dos ambientes de trabalho, o lazer e a integração social, a segurança pessoal, a salubridade e a carga horária, além de benefícios por meio de salários indiretos.

Uma revisão teórica promovida por Rhoades e Eisenberger (2002) demonstrou que o reconhecimento pelo esforço e a recompensa em troca das contribuições dos empregados os induz a índices superiores de lealdade, obediência, desempenho e eficácia, impactando positivamente o OC por meio de alto grau de resultados de POS. Portanto, conclui-se que o desejo de permanecer na organização, além de reduzir o comportamento contraproducente, as taxas de ausência e a rotatividade, atrai ações de reciprocidade por parte da organização, manifestas pelo aumento de benefícios de compensação, promoções etc. Tal troca resulta em elevado senso de respeito, fortalecendo ainda mais as relações empregador-empregado (CHEW; WONG, 2008; DHAR, 2015; RHOADES; EISENBERGER; ARMELI, 2001). A partir destas considerações, a seguinte hipótese foi proposta:

H1: Aumento no POS gera aumento no OC

A Teoria POS, portanto, supõe que o funcionário personifica a organização, na medida em que considera que sua empresa valoriza sua contribuição e cuida de seu bem-estar (RHOADES; EISENBERGER, 2002), além de defender a reciprocidade na relação empregado-empregador. Visando o equilíbrio do modelo proposto por meio do estabelecimento desta reciprocidade, o próximo construto a ser descrito é o empoderamento psicológico.

2.3. Empoderamento Psicológico

Laschinger et al. (2004) definem empoderamento psicológico (*Psychological Empowerment – PE*) como uma ferramenta que encoraja os trabalhadores a pensarem sozinhos sobre os requisitos do trabalho e a irem além das orientações recebidas. Ou ainda, conforme Spreitzer (2008), PE é um estado de espírito que induz um senso de controle em relação às tarefas e atribuições e à capacidade de regular ações e influenciar resultados. As bases lançadas por Thomas e Velthouse (1990) e atualizadas por Conger e Kanungo (1994) definiram o PE como motivação intrínseca que reflete a orientação de um indivíduo quanto ao seu papel no trabalho, manifesta através de quatro cognições, a saber: significado, competência, autodeterminação e impacto. O significado é gerado a partir de um ajuste entre os requisitos do trabalho, as crenças, os valores e os comportamentos pessoais (BRIEF; NORD, 1990). A competência se baseia na crença da autoeficácia, ou seja, na expectativa positiva de desempenhar bem determinada tarefa (GIST, 1987). Já a autodeterminação expressa a autonomia sobre a condução do próprio trabalho, bem como a tomada de decisões sobre métodos, ritmo e esforços (DECI; CONNELL; RYAN, 1989). E, finalmente, impacto é o grau em que uma pessoa pode influenciar os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais no trabalho (ASHFORTH; MAEL, 1989). Para Thomas e Velthouse (1990) estas quatro dimensões do PE se somam e refletem uma orientação ativa em relação ao trabalho. Deve ser considerado, porém, que, segundo Spreitzer (1996), as quatro cognições que compõem o PE estão relacionadas a diferentes resultados e que, portanto, podem não ser relevantes para todos os tipos de trabalho. De acordo com Schumacher (2018), o empoderamento psicológico pode ser considerado como um diferencial competitivo, posto que ajuda o funcionário a identificar o significado do trabalho, deixar um quadro de passividade e buscar um posicionamento profissional mais ativo. Considerando o acima exposto e que estudos anteriores mostram o quanto o PE influencia positivamente o OC (JOO, 2010), a segunda hipóteses a ser testada é:

H2: Aumento no PE gera aumento no OC

A avaliação dos constructos que impactam o comprometimento organizacional (OC) estaria incompleta se nos limitássemos a considerar apenas a influência da organização, por meio do suporte organizacional percebido (POS), e do indivíduo, através do empoderamento psicológico (PE). A interação entre os diversos sujeitos do ambiente corporativo, em especial a que se estabelece entre os diferentes níveis hierárquicos, aqui denominada interação líder-liderado, tem grande influência no OC, como veremos a seguir.

2.4. Interação Líder-liderado

Por interação líder-liderado (*Leader-Member Exchange – LMX*) entende-se o quanto relacionamentos de qualidade entre os diferentes níveis hierárquicos geram benefícios, tais como, feedback justo, maior poder de decisão e níveis mais altos de confiança e apoio, e resultam em uma atitude positiva dos funcionários em relação aos seus superiores (HSIUNG; TSAI, 2009). A Teoria da Interação Líder-Liderado inicialmente proposta por Dansereau, Cashman e Graen (1973), defende que líderes e liderados negociem seus papéis dentro da organização, com vistas à geração de um novo entendimento sobre as funções a serem desempenhadas. Esta negociação prevê demandas de parte a parte, pois caberá ao líder compartilhar sua autoridade com seus liderados, além de promover e dar suporte a estes no desenvolvimento gradual. O líder contemporâneo é um parceiro na relação dos membros com a organização. Ele é capaz de energizar seus seguidores e transformá-los em agentes de mudança e em futuros líderes (BRANT, 2012).

Uma LMX de alta qualidade impacta positivamente o OC (UHL-BIEN; MASLYN, 2003), reduzindo o turnover e melhorando os resultados organizacionais (KURTESSIS et al., 2017), a atitude do funcionário em relação a tarefa a ser desenvolvida (GRAEN; UHL-BIEN, 1995) e a performance geral, elevando os níveis de OC (GARG; DHAR, 2014). Diante das evidências até aqui apresentadas, a terceira hipótese de pesquisa é:

H3: Aumento na LMX gera aumento no OC

3. Metodologia

3.1. População e Amostra

A população da pesquisa é composta de bancários de instituições públicas e privadas do estado do Rio de Janeiro cuja participação foi voluntária. A seleção das agências visitadas respeitou os critérios de conveniência e proximidade para o grupo de pesquisa.

Um questionário estruturado autoadministrado com o objetivo de avaliar o impacto dos construtos POS, PE e LMX no OC foi aplicado a 300 bancários durante o mês de junho de 2019 de duas formas distintas. Cem indivíduos foram abordados pela equipe de pesquisa em visitas às suas agências e responderam as questões em formulários em papel. Os outros 200 bancários, catalogados por meio de indicação dos cem primeiros respondentes, foram acessados através de questionário eletrônico. Destes, apenas dezessete responderam à pesquisa. Dos 117 questionários respondidos, após depuração de possíveis preenchimentos incorretos, 113 foram utilizados para as análises estatísticas descritiva e inferencial.

A análise estatística descritiva foi realizada com o auxílio do Microsoft Excel para Office 365, revelando o seguinte perfil demográfico dos respondentes: 1) sexo: 63,6% eram homens e 36,4% mulheres, 2) estado civil: 60% eram casados, 27,3% solteiros, 8,2% divorciados/separados, 3,6% viúvos e 0,9% declararam manter uma união estável, 3) escolaridade: 67,9% declararam ter nível superior, 23,3% especialização, 7% nível médio e 1,8% mestrado, 4) tempo de casa: 33% informaram estar entre 6 a 10 anos na mesma empresa, 27,3% de 3 a 5 anos, 23,4% há mais de 10 anos, 11,8% entre 1 e 3 anos e 4,5% há menos de um ano e 5) posição hierárquica: 37% eram assistentes, 35,2% faziam parte da gerência média, 16,7% eram caixas, 0,9% eram gerentes gerais e os demais 10,2% pertenciam a diversos outros cargos.

A pesquisa de Jaiswal e Dhar (2016) acessou 436 funcionários de hotéis do estado de Uttarakhand e apresentou algumas diferenças em comparação com a brasileira. Na Índia, 74,7% eram homens, 70,5% tinham o equivalente ao nível superior brasileiro, ou acima, e 13,29% tinham menos de um ano de casa

A estratégia escolhida foi a pesquisa *survey*, a mesma de Jaiswal e Dhar (2016), por permitir descrever, comparar e explicar o conhecimento, as atitudes e os comportamentos das pessoas e possibilitar a coleta de grande quantidade de dados (SEKARAN; BOUGIE, 2016), sendo, portanto, adequada às finalidades descritiva e explicativa deste estudo. Foi utilizada a Escala Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = nem concordo nem discordo, 4 = concordo e 5 = concordo totalmente), para a mensuração dos fatores, conforme Quadro 1.

3.2. Variáveis

Os autores produziram uma versão em português das questões utilizadas na pesquisa de Jaiswal e Dhar (2016) e estas foram submetidas a um nativo americano fluente no idioma brasileiro para que fossem novamente vertidas para o inglês. Este procedimento visou a evitar erros de interpretação e a consequente alteração do sentido das escalas originalmente propostas por Meyer, Allen e Smith (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993) para OC, Eisenberger et al (1986) para POS, Spreitzer (1995) para PE e Liden e Maslyn (1998) para LMX. Desta forma, foi composto o questionário aplicado na mensuração dos construtos OC, POS, PE e LMX, cujas variáveis observadas estão listadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis observadas do modelo

OC - Comprometimento Organizacional	
OC1	A empresa na qual eu trabalho tem um grande significado pessoal para mim.
OC2	Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa. (R)
OC3	Eu ficaria muito feliz em trabalhar nesta empresa o resto da minha carreira.
OC4	Não me sinto parte de uma família nesta empresa. (R)
OC5	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.
OC6	Eu sinto fortemente que pertencço a esta empresa. (R)
POS - Suporte Organizacional Percebido	
POS1	Minha empresa se orgulha de minhas realizações.
POS2	Minha empresa se importa de fato com o meu bem-estar.
POS3	Minha empresa considera de fato meus objetivos e valores pessoais.
POS4	Minha empresa deseja me ajudar caso eu precise.
PE - Empoderamento Psicológico	
PE1	O trabalho que eu faço é muito importante para mim.
PE2	Minhas atividades no trabalho são pessoalmente significativas para mim.
PE3	O trabalho que eu faço é significativo para mim.
PE4	Estou confiante na minha capacidade de fazer o meu trabalho.
PE5	Eu sou autoconfiante em relação às minhas capacidades para realizar minhas atividades.
PE6	Eu tenho domínio das competências necessárias para realizar o meu trabalho.
PE7	Eu tenho bastante autonomia para escolher como fazer o meu trabalho.
PE8	Eu posso decidir sozinho minha própria forma de fazer o meu trabalho.
PE9	Eu tenho bastante oportunidade para escolher com independência como fazer o meu trabalho.
PE10	Eu tenho influência significativa sobre o que acontece no meu departamento.
PE11	Eu tenho grande controle sobre o que acontece no meu departamento.
PE12	Minha influência é grande no que quer que aconteça no meu departamento.
LMX - Interação Líder-Liderado	
LMX1	Eu gosto muito do meu chefe como pessoa.
LMX2	O meu chefe é o tipo de pessoa que eu gostaria de ter como amigo.
LMX3	O meu chefe é muito engraçado no trabalho.
LMX4	O meu chefe defende minhas ações no trabalho diante de um superior, mesmo sem conhecimento completo das questões envolvidas.
LMX5	Meu chefe me defenderia se eu fosse “atacado” por outros.
LMX6	Meu chefe me defenderia de outras pessoas da empresa se eu tivesse cometido um erro honesto (inocente, sem querer).
LMX7	Para o meu chefe, eu desempenho funções que vão além das especificadas para o meu cargo.
LMX8	Estou disposto a aplicar um esforço extra, além do que normalmente é necessário, para promover os interesses do meu grupo de trabalho.
LMX9	Eu estou impressionado com o conhecimento do meu chefe sobre o seu próprio trabalho.
LMX10	Eu respeito o conhecimento e a competência do meu chefe no trabalho.
LMX11	Eu admiro as habilidades profissionais do meu chefe.

Nota: R, itens com codificação reversa na escala Likert

Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa

3.3. Hipóteses

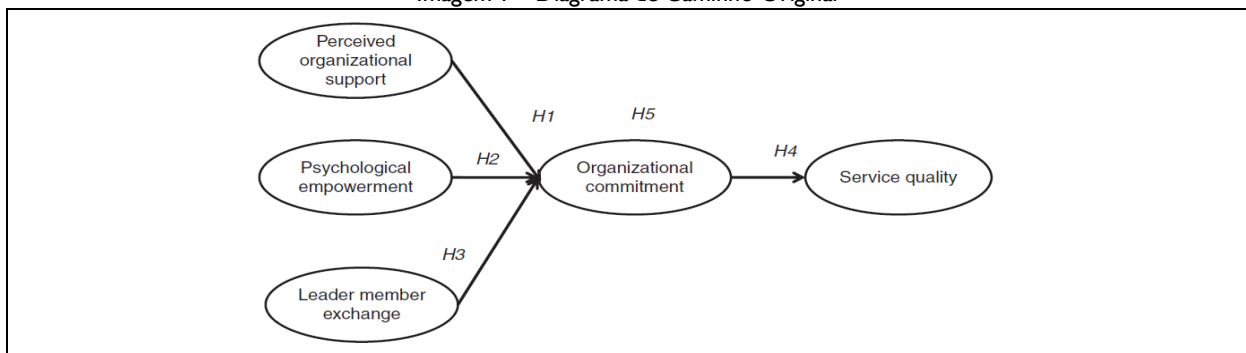
O modelo proposto por Jaiswal e Dhar (2016) avaliou o impacto do POS, do PE e da LMX no OC e deste último na qualidade do serviço (*Service Quality – SQ*), conforme Imagem 1. Como o foco da presente pesquisa são as interações entre os bancários brasileiros, a última etapa do modelo, que analisava o impacto do OC no SQ, foi suprimida, resumindo as hipóteses às descritas no Quadro 2 e no Diagrama de Caminho Adaptado, Imagem 2.

Quadro 2 – Hipóteses Testadas

H1:	Aumento no POS gera aumento no OC
H2:	Aumento no PE gera aumento no OC
H3:	Aumento na LMX gera aumento no OC

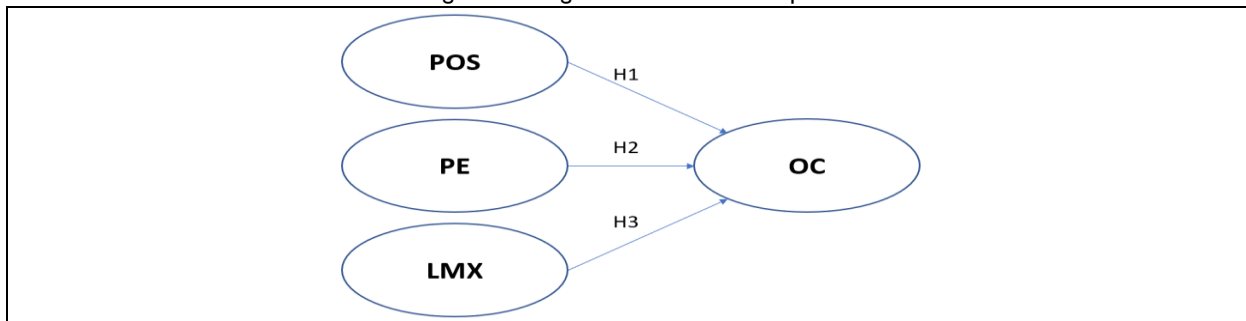
Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa

Imagem 1 – Diagrama de Caminho Original



Fonte: Jaiswal e Dhar (2016)

Imagem 2 – Diagrama de Caminho Adaptado



Fonte: Elaborado pelos autores da pesquisa

3.4. Tratamento dos Dados

No processamento e análise dos dados foi utilizada, com o auxílio do programa WARP PLS 6.0, a modelagem de equações estruturais fundamentada em mínimos quadrados parciais (MEE MQP), pois há consenso quanto a sua adequação para a estimação de nexos causais entre os construtos (HAIR JR. et al., 2014).

A análise dos dados de uma pesquisa quantitativa deve iniciar-se pela avaliação da confiabilidade e da validade dos indicadores (HAIR JR. et al., 2009). Segundo Sekaran e Bougie (2016), a confiabilidade indica a estabilidade e a consistência do instrumento de aferição. Já a validade verifica se determinado instrumento está de fato medindo aquilo a que se propôs. Para que os indicadores fossem corretamente avaliados, várias análises fatoriais foram realizadas. A cada análise, as variáveis observadas que apresentavam carga fatorial inferior a 70% (< 0,70) eram removidas e as remanescentes reavaliadas (HAIR JR. et al., 2009). Segue a Tabela 1, com as variáveis observadas que os dados empíricos revelaram melhor representarem cada construto e suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 1: Indicadores selecionados e suas respectivas cargas fatoriais em cada construto

	POS	OC	PE	LMX	Type (a)	SE	P value
POS1	0.898	-0.055	-0.003	-0.084	Reflect	0.076	<0.001
POS3	0.898	0.055	0.003	0.084	Reflect	0.076	<0.001
OC1	-0.109	0.806	-0.115	0.260	Reflect	0.078	<0.001
OC3	-0.269	0.818	0.104	-0.042	Reflect	0.077	<0.001
OC5	0.226	0.761	-0.019	-0.178	Reflect	0.079	<0.001
OC6	0.150	0.907	0.024	-0.044	Reflect	0.076	<0.001
PE1	0.014	0.681	0.772	-0.113	Reflect	0.078	<0.001
PE2	0.130	0.624	0.768	-0.144	Reflect	0.078	<0.001
PE4	-0.038	-0.304	0.865	0.179	Reflect	0.076	<0.001
PE5	-0.176	-0.396	0.855	0.064	Reflect	0.077	<0.001
PE6	0.095	-0.531	0.761	-0.014	Reflect	0.079	<0.001
LMX1	-0.119	-0.108	0.327	0.749	Reflect	0.079	<0.001
LMX9	0.194	0.217	-0.442	0.764	Reflect	0.079	<0.001
LMX10	-0.086	-0.024	0.077	0.884	Reflect	0.076	<0.001
LMX11	0.018	-0.069	0.026	0.929	Reflect	0.075	<0.001

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

4. RESULTADOS

4.1. Avaliação da Mensuração do Modelo

Segundo Hair Jr. et al. (2017) a avaliação de um modelo, que neste caso é reflexivo, deve iniciar-se pela mensuração. Segue, pois, a Tabela 2 com os critérios iniciais de avaliação confiabilidade e validade dos construtos do modelo proposto. Os resultados obtidos na presente pesquisa estão apresentados na coluna BR e os dados do trabalho original de Jaiswal e Dhar (2016) na coluna IN para fins de comparação.

Tabela 2: Confiabilidade e Validade dos Construtos.

	POS		OC		PE		LMX	
	BR	IN	BR	IN	BR	IN	BR	IN
Confiabilidade Composta (CC)	0.893	0.898	0.895	0.915	0.902	0.898	0.901	0.978
Alfa de Cronbach (α)	0.761	0.907	0.842	0.912	0.864	0.968	0.851	0.979
Variância Média Extraída (VME)	0.807	0.688	0.680	0.643	0.649	0.717	0.697	0.804

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O primeiro critério desta avaliação é a Confiabilidade Composta - CC (*Composite Reliability - CR*), que pode variar entre 0 e 1. Esta é uma estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis observadas, sendo que, valores entre 0,6 e 0,7 são considerados aceitáveis, entre 0,7 e 0,9 são satisfatórios e acima deste nível indesejáveis (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Os dados coletados para este trabalho apresentaram confiabilidade interna satisfatória em todas variáveis latentes. Na pesquisa de Jaiswal e Dhar (2016), porém, os construto OC e LMX exibiram valores acima do limite desejável, 0.915 e 0.978, respectivamente, o que é um indício de redundância.

Para verificar a qualidade psicométrica do instrumento de coleta de dados, foi utilizado o Alfa de Cronbach - α (*Cronbach's Alpha*), cujo valor crítico inferior é 0,70 (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Os construtos do modelo proposto satisfazem plenamente este critério, assim como o do trabalho original de Jaiswal e Dhar (2016).

A validade convergente foi aferida por meio da Variância Média Extraída – VME (*Average Variance Extracted – AVE*). Os valores obtidos também foram satisfatórios em todos os construtos em ambas pesquisas, pois exibiram valores superiores a 50% (HAIR JR. et al., 2017).

A próxima etapa da estatística inferencial é a análise de validade discriminante dos construtos pelo critério de Fornell-Larcker, uma abordagem conservadora que considera que a VME deve exceder o quadrado da correlação com qualquer outro construto (HAIR JR. et al., 2017). Segue esta análise na Tabela 3, demonstrando que este critério foi atendido tanto na pesquisa brasileira (coluna BR), quanto na indiana (coluna IN).

Tabela 3: Validade Discriminante dos Construtos pelo Critério de Fornell-Larcker

	POS		OC		PE		LMX	
	BR	IN	BR	IN	BR	IN	BR	IN
POS	0.898	0.688						
OC			0.825	0.643				
PE					0.805	0.717		
LMX							0.835	0.804

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Uma vez atestadas a validade e a confiabilidade das medidas dos construtos em ambas pesquisas, é preciso avaliar a capacidade preditiva do modelo, ou seja, determinar o quanto os dados empíricos dão sustentação à teoria. Considerando, porém, que Jaiswal e Dhar (2016) utilizaram modelagem de equações estruturais com matriz de covariância (MEE MC) e o presente trabalho teve seus dados analisados pela abordagem de mínimos quadrados parciais (MEE MQP), na avaliação estrutural que se segue, não será possível comparar as duas pesquisas.

4.2. Avaliação Estrutural Modelo

Segundo Hair Jr. et al. (2017), a MEE MQP é o instrumento mais adequado para estimar as relações de caminho do modelo, minimizando a variância residual dos construtos endógenos. Ela é também o método preferido no desenvolvimento de teoria, na predição dos construtos e no caso de pequenas amostras, além de ter elevada eficiência na estimação de parâmetros.

A avaliação estrutural do modelo, conforme preconiza Hair Jr. et al. (2017), prevê a análise do Fator de Inflação de Variância (*Variance Inflation Factor – VIF*), do tamanho do efeito (f^2), dos coeficientes de caminho (β) e suas respectivas significâncias estatísticas (*P Value*), do nível do coeficiente de determinação (R^2) e da relevância preditiva (Q^2), apresentados na Tabela 4 a seguir.

Por meio do VIF é verificada a existência de multicolinearidade, cujo ideal é exibir valores inferiores a 5. O f^2 avalia o impacto da omissão de determinado construto do modelo, podendo ser pequeno (0.02), médio (0.15) ou grande (0.35). Os coeficientes de caminho do modelo estrutural ($\beta \rightarrow OC$) variam entre -1 e 1 e estimam as relações hipotéticas propostas entre os construtos descritos no Quadro 2, sendo analisados em conjunto com o *P Value* a eles associados, conforme o nível de significância previamente estabelecido (5%, neste caso). Quanto mais próxima de 1, maior a força do construto no modelo. Já o R^2 representa o montante de variância do construto endógeno explicado por todos os construtos exógenos a ele associados, exprimindo assim a exatidão do modelo, podendo variar entre 0 e 1. E, finalmente, o Q^2 de Stone-Geisser, indica a relevância preditiva do modelo. Tanto para R^2 quanto para Q^2 , quanto mais próximo de 1, melhor. Segue Tabela 4 com os dados extraídos da análise.

Tabela 4: Avaliação Estrutural do Modelo

	POS	OC	PE	LMX
VIF*	1.559	2.095	1.643	1.503
Tamanho do Efeito (f^2) em OC**	0.153		0.247	0.170
$\beta \rightarrow$ OC	0.222		0.351	0.338
P Value \rightarrow OC ***	0.008		< 0.001	< 0.001
R ² **		0.512		
Q ² **		0.531		

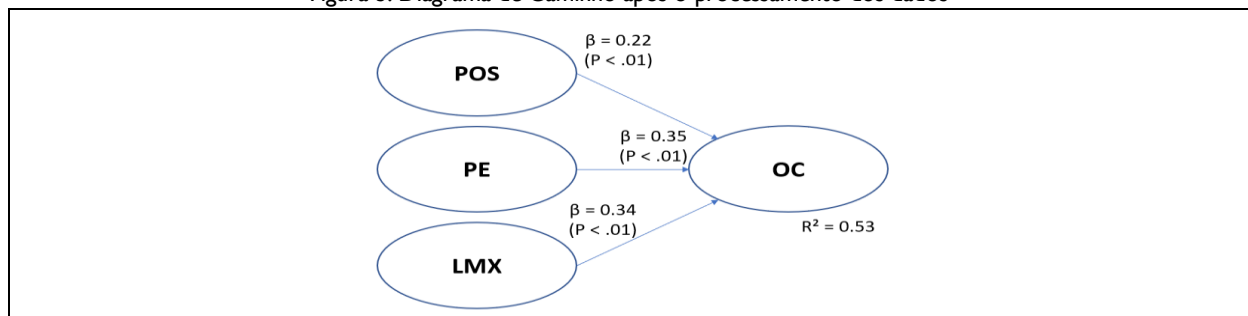
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

* Valor ideal: inferior a 5

** Impactos: pequeno 0.02; médio 0.15; grande 0.35

O modelo proposto apresentou razoável capacidade preditiva, conforme Tabela 4. Podemos verificar que não há multicolinearidade entre os construtos ($VIF < 5$), o efeito da omissão dos construtos POS, PE e LMX em OC é médio ($f^2 > 0.15$), os coeficientes de caminho entre os demais construtos e OC exibem valores adequados e significância estatística ($P\ Value < 0.05$), além de apresentar tanto exatidão ($R^2 > 0,5$), como relevância preditiva ($Q^2 > 0,5$). Após estas análises, o Diagrama de Caminho do modelo ficou definido conforme Figura 3.

Figura 3: Diagrama de Caminho após o processamento dos dados



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

5. CONCLUSÕES

Os autores reproduziram na pesquisa brasileira hipóteses já testadas em estudo anterior na Índia (JAISWAL; DHAR, 2016) que previam o impacto do POS, do PE e da LMX no OC e do OC na SQ. No estudo aqui apresentado foi suprimido o impacto do OC na SQ. Quanto aos indicadores, dos 33 originalmente avaliados em ambas pesquisas (Quadro 2), após o exame das cargas fatoriais, restaram 16 na brasileira (Tabela 1).

Neste artigo são apresentados os dados empíricos considerando um alfa estabelecido de 5%. Sob estas condições, H1, H2 e H3 (Quadro 1) apresentaram significância estatística (Tabela 4) e foram, portanto, aceitas, demonstrando que aumentos no POS, PE e LMX resultam na elevação do OC.

Após análise dos dados brasileiros, podemos concluir que a percepção do funcionário quanto ao suporte fornecido pela empresa foi a variável latente que revelou menor influência no comprometimento organizacional ($\beta\ POS \rightarrow OC = 0.222$). Os itens de maior força neste construto específico (Quadro 2) são a percepção do quanto a empresa valoriza as realizações dos funcionários (POS1) e a preocupação que ela demonstra ter com os objetivos e valores pessoais de seu corpo funcional (POS3). Eisenberger (1986) e Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), apesar de não detalharem os pesos dos indicadores, destacam que a influência destes fatores no comprometimento organizacional depende do quanto o funcionário acredita na reciprocidade POS-OC.

Já a qualidade do relacionamento com o superior imediato (LMX) é um construto de destaque ($\beta\ LMX \rightarrow OC = 0.338$). Sendo assim, os resultados obtidos corroboram as considerações da OMS (ONU BRASIL, 2017) sobre o quanto as interações no ambiente de trabalho afetam a saúde do indivíduo. Os itens com maior peso apurado (Tabela 1) foram LMX1, LMX9, LM10 e LMX11, portanto, a admiração nutrida pelo líder devido ao seu carisma, conhecimento, competência e habilidade são poderosos elementos de impacto no comprometimento do funcionário com a organização (Quadro

2). A que se atentar, porém, que, segundo Breevaart (2015), os relacionamentos LMX de alta qualidade são caracterizados por obrigação mútua, o que significa que os funcionários devem devolver os favores do líder com desempenho excepcional e que esta expectativa pode ser estressora e afetar o OC no futuro.

Merece destaque a segunda hipótese proposta (H2: Aumento no PE gera aumento no OC), pois foi esta que apresentou o maior coeficiente de caminho ($\beta \text{ PE} \rightarrow \text{OC} = 0.351$). Concluímos, pois, que para o bancário brasileiro a sensação de poder sobre o trabalho exercido é de suma importância, em especial quanto a capacitação (PE4 e PE5), à percepção da relevância de suas funções (PE1), ao significado pessoal do trabalho (PE1) e ao domínio das competências necessárias para a função exercida (PE6). Ou seja, para gerar um maior comprometimento organizacional é recomendável que a empresa invista na capacitação e dê destaque à relevância do trabalho do bancário. Kukenberger, Mathieu e Ruddy (2015) comprovaram que níveis mais altos de educação são críticos para o aumento empoderamento, pois melhores capacitados os indivíduos se sentem mais competentes. Sendo provável, segundo eles, que os programas de treinamento e desenvolvimento tenham efeitos paralelos no empoderamento. Como o bancário brasileiro precisa ter uma enorme gama de conhecimentos, que vão desde leis, normas, procedimentos internos, sistemas corporativos a certificações obrigatórias para o desempenho de suas funções, é bastante razoável que a capacitação seja item de destaque no empoderamento psicológico e que este seja o construto com o maior impacto no comprometimento organizacional segundo o modelo proposto.

A conceituação da variável comprometimento organizacional baseou-se no trabalho seminal de Meyer e Allen (1991), limitando-se, contudo a avaliação do comprometimento afetivo, conforme o estudo original de Jaiswal e Dhar (2016). Segundo Meyer, Allen e Smith (1993), o afetivo é a variável de maior significância estatística do modelo de três componentes. Para o público abordado, o senso de pertencimento à empresa (OC6), a satisfação em ser seu funcionário (OC3), o significado do trabalho na sua vida (OCI) e a medida da relevância dos problemas da empresa (OC5) são, portanto, a essência do comprometimento organizacional afetivo (Tabela 1). O OC é de suma importância, de acordo com Meyer, Allen e Smith (1993) na prevenção de turnover e da insatisfação do quadro funcional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos evidenciam que, enquanto para os funcionários do ramo hoteleiro da Índia a interação com o superior hierárquico (LMX) é determinante principal do comprometimento organizacional, entre os bancários brasileiros o empoderamento psicológico (PE) tem especial relevância. Estas percepções diversas podem ser consequência de diferenças socioculturais, da influência do nível educacional do público-alvo (93% dos brasileiros declararam possuir nível superior ou acima, contra 70,5% dos indianos) ou até mesmo da delimitação geográfica das pesquisas. A província de Uttarakhand, de onde os dados da pesquisa de Jaiswal e Dhar (2016) foram coletados, tem 1% da população indiana, enquanto o estado do Rio de Janeiro detém 7,99% da brasileira, segundo dados do Wikipedia (2019b, a, c).

É recomendável que futuras pesquisas abordem outros grupos de profissionais brasileiros para tentarem identificar se os diferentes resultados obtidos são fruto do contexto sócio econômico ou se são manifestações de características próprias de uma determinada categoria profissional,

Além do objetivo precípua de contribuir para a literatura acadêmica sobre comprometimento organizacional e bem estar, este artigo visa a ajudar empregados e empregadores a ampliarem seus entendimentos de sobre o OC e seus antecedentes. A partir desta visão ampliada, a alta gerência poderá traçar estratégias que potencializem o POS, o LMX e o PE, empreendendo ações que envolvam positivamente o trabalhador nas tarefas que realiza. Este trabalho pode ainda ajudar os funcionários a entenderem melhor quais aspectos psicológicos e interacionais podem contribuir para a diminuição da pressão no ambiente de trabalho. A consequência desejada é a redução da abstenção, do turnover e dos sintomas de estresse, *burnout* e demais doenças ligadas ao trabalho.

REFERÊNCIAS

- ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. Social Identity Theory and the Organization. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20, 1989.
- BACEN, Banco Central do Brasil. **Fintechs - Aumento da ciência e concorrência no mercado de crédito ; - Rapidez e celeridade nas transações ; - Diminuição da burocracia no acesso ao crédito ; - Criação de condições para redução do custo do crédito ; - Inovação ; - Acesso ao Sistema Fin.** Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>>. Acesso em: 30 nov. 2019.
- BRANT, Paula Sousa. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho.** 2012. 1–188 f. Universidade FUMEC/FACE, 2012.
- BREEVAART, Kimberley et al. Leader-member exchange, work engagement, and job performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 7, p. 754–770, 2015.
- BRIEF, Arthur P; NORD, Walter R. Work and meaning: Definitions and interpretations. **Meanings Occup. Work A Collect. essays.** Issues in organization and management series. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com, 1990. p. 1–19.
- BURKE, Michael J.; BRIEF, Arthur P.; GEORGE, Jennifer M. The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 3, p. 402–412, 1993.
- CHEW, Yin Teng; WONG, Sai Kong. Effects of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intentions to Leave: A Study among Hotel Workers in Malaysia. **International Journal of Management**, v. 25, n. 4, p. 692–778, 2008.
- CONGER, Jay A; KANUNGO, Rabindra N. Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 5, p. 439–452, 1 set. 1994. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/job.4030150508>>.
- DANSEREAU, Fred; CASHMAN, James; GRAEN, George. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 184–200, 1973. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507373900123>>.
- DECI, Edward L.; CONNELL, James P.; RYAN, Richard M. Self-determination in a work organization. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 4, p. 580–590, 1989.
- DHAR, Rajib Lochan. Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. **Tourism Management**, v. 46, p. 419–430, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.001>>.
- DIEESE. **Desempenho dos Bancos em 2018 - Lucro dos cinco maiores bancos do país atinge R\$ 86 bilhões, com alta de 16% em relação a 2017.** . São Paulo: [s.n.], 2019.
- EISENBERGER, Robert et al. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 5, p. 812–820, 1997.
- _____. **Perceived Organizational Support.** **Journal of Applied Psychology.** [S.l: s.n.], 1986
- FEBRABAN. **Relatório Anual 2017 50 anos pelo desenvolvimento do Brasil.** . [S.l: s.n.], 2018.
- GARG, Shreya; DHAR, Rajib L. Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 21, p. 64–75, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.07.002>>.
- GIST, Marilyn E. Self-Efficacy: Implications for organizational behavior and human resource

management. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 3, p. 472–485, 1987.

GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary. Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219–247, 1995. Disponível em: <<https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/57>>.

HAIR, Joe F.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139–151, 2011.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Artmed Editora Ltda, 2009.

_____. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106–121, 2014.

_____. **Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2nd. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2017.

HSIUNG, Hsin-Hua; TSAI, Wei-Chi. Job definition discrepancy between supervisors and subordinates: The antecedent role of LMX and outcomes. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82, n. 1, p. 89–112, 2009.

JAISWAL, Deepakshi; DHAR, Rajib L. Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 1, p. 58–79, 2016.

JOO, Baek Kyoo. Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange, quality, and turnover intention. **Human Resource Development Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 69–85, 2010. Disponível em: <www.jstor.org/stable/256789 Accessed:>.

KUKENBERGER, Michael R.; MATHIEU, John E.; RUDDY, Thomas. A Cross-Level Test of Empowerment and Process Influences on Members' Informal Learning and Team Commitment. **Journal of Management**, v. 41, n. 3, p. 987–1016, 2015.

KURTESSIS, James N. et al. Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1854–1884, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>>.

LASCHINGER, Heather K. S. et al. A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 4, p. 527–545, 2004.

LIDEN, Robert C.; MASLYN, John M. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. **Journal of Management**, v. 24, n. 1, p. 43–72, 1998.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187–209, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67–87, 1998.

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

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538–551, 1993.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. New York: Academic Press, Inc., 1982. (Organizational and occupational psychology).

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

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29–51, 1999.

ONU BRASIL, Organização das Nações Unidas Brasil. **OMS: empresas devem promover saúde mental de funcionários no ambiente trabalho**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/oms-empresas-devem-promover-saude-mental-de-funcionarios-no-ambiente-trabalho/>>. Acesso em: 30 nov. 2019.

RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698–714, 2002.

RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert; ARMELI, Stephen. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 825–836, 2001.

SCHUMAHER, Mayara Larissa Nilsen. **Instrumento de Empoderamento Psicológico: Adaptação cultural e desempenho psicométrico da versão brasileira do Psychological Empowerment Instrument**. 2018. Universidade Estadual de Campinas, 2018.

SEKARAN, Uma; BOUGIE, Roger. **Business Research Methods: A skill-building approach**. 7th. ed. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd, 2016.

SPREITZER, Gretchen M. More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In: BARLING, Julian; COOPER, Cary L. (Org.). **SAGE Handb. Organ. Behav. Vol. I Micro Perspect**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2008. p. 54–72.

_____. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442–1465, 1995. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/256865>>.

_____. Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 483–504, 1996. Disponível em: <www.jstor.org/stable/256789>.

SRIVASTAVA, Anugamini P.; DHAR, Rajib L. Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organisational commitment. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 3, p. 351–377, 2016.

THOMAS, Kenneth W.; VELTHOUSE, Betty A. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 666–681, 1990. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10945/45984>>.

UHL-BIEN, Mary; MASLYN, John M. Reciprocity in manager-subordinate relationship: Components, configurations, and outcomes. **Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 551–532, 2003. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=10180408&loginpage=Login.asp&site=ehost-live>>.

WIKIPEDIA. **Demografia do Brasil**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Demografia_do_Brasil>. Acesso em: 5 dez. 2019a.

_____. **Rio de Janeiro (estado)**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki>>

/Rio_de_Janeiro_(estado)>. Acesso em: 5 dez. 2019b.

_____. **Staes and union territories of India**. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/States_and_union_territories_of_India#cite_note-telangana-44>. Acesso em: 5 dez. 2019c.