

## **A Influência da Liderança Transformacional no Comprometimento e Desejo de Permanência dos Millennials**

### ***The Leadership Influence on Millennials' Commitment and Intention to Stay***

#### **Dante Mantovani**

Mestre em Administração de Empresas pela FEA/ USP  
Professor convidado na Esalq/USP, FGV, PROGEP/FIA  
Av. Professor Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária - São Paulo/SP - 05508-010  
E-mail: dante.mantovani@usp.br

#### **Joel Souza Dutra**

Doutor e Livre-Docente em Administração pela FEA / USP  
Professor do Departamento de Administração da FEA/USP  
Av. Professor Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária - São Paulo/SP - 05508-010  
E-mail: jdutra@usp.br

#### **Liliana Vasconcellos**

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo  
Professora do Departamento de Administração da FEA/USP  
Av. Professor Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária - São Paulo/SP - 05508-010  
E-mail: lilianav@usp.br

#### **Resumo**

Este artigo analisa o quanto os líderes transformacionais estão relacionados a liderados mais comprometidos pertencentes à geração Y ou Millennials. O estudo é de natureza quantitativa, realizado por meio de pesquisa do tipo survey. Foram obtidas respostas de pessoas de diversas regiões do Brasil, com amostra de 732 respostas válidas. Os dados coletados foram analisados para teste de hipóteses por meio de modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados validaram parte das hipóteses propostas, com a indicação das variáveis observadas que podem exercer influência no Comprometimento Organizacional dos profissionais Millennials. Dentre as componentes da Liderança Transformacional que apresentaram correlação com o Comprometimento destacam-se a Estimulação Intelectual e Influência Idealizada. Não foram encontradas correlações entre as componentes Consideração Individualizada e Motivação Inspiradora com o Comprometimento Afetivo, o que sugere que líderes que tratam cada um na sua individualidade ou se comunicam de forma confiante, instigante e motivadora não necessariamente fortalecem os vínculos dos Millennials com a organização. As análises sobre a relação entre as componentes do Comprometimento e alto desempenho apontaram que os Millennials que apresentam uma forte ligação de simpatia e afetividade pela organização, se interessam pelos destinos da empresa, se apropriam dos objetivos da organização ou tratam os problemas da empresa como se fossem seus são os que afirmam ter um desempenho diferenciado. Entretanto, não foram encontradas relações entre o desempenho superior e o orgulho de pertencer, encontrar significado pessoal em trabalhar na empresa, falar bem da organização para os amigos, inspirar o melhor de si e identificar-se com os valores da organização. As análises sugerem que líderes podem obter maior vínculo de suas equipes de Millennials com a organização quando agem como modelo de conduta, demonstram seu próprio compromisso com a organização e estimulam a buscarem soluções inovadoras.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional, Geração Y, Liderança Transformacional, Millennials.

## Abstract

*This article analyzes the relations between transformational leaders and commitment of Generation Y (or Millennials) team members. The research is quantitative in nature, carried out by means of a survey. Professionals from different regions of Brazil answered the questionnaire, resulting in a sample of 732 valid responses. Hypothesis testing was performed by using structural equation modeling (SEM). The study validated part of the proposed hypotheses, indicating the observed variables that may influence the Organizational Commitment of Millennial professionals. Intellectual Stimulation and Idealized Influence stand out among the components of Transformational Leadership that correlated with Commitment. No correlations between the components Individualized Consideration and Inspirational Motivation with Affective Commitment were found, which suggests that leaders who treat each one in their own individuality or communicate in a confident, thought-provoking, and motivating way do not necessarily strengthen the bonds of Millennials with the organization. The analysis of the relationship between the components of Commitment and high performance pointed out that Millennials who have a strong connection of sympathy and affection for the organization, are interested in the company's destinies, take ownership of the organization's objectives, or treat the company's problems as if they were their own, are the ones who claim to have a differentiated performance. However, no relationships were found between Millennial's superior performance and pride in belonging, finding personal meaning in working in the company, speaking positively about the organization to friends, inspiring the best of oneself, and identifying with the organization's values. The analyses suggest that leaders achieve a stronger bond from Millennial with the organization when they act as role models, demonstrate their own commitment to the organization, and encourage them to seek innovative solutions.*

**Keywords:** *Organizational Commitment, Generation Y, Transformational Leadership, Millennials.*

## 1 Introdução

O líder imediato é um dos principais mediadores organizacionais no que se refere ao estabelecimento dos vínculos das pessoas de sua equipe com a organização. Para Eisenberger et al. (2010) as teorias acerca do comportamento organizacional partem da premissa de que os trabalhadores enxergam os seus gestores como representantes organizacionais, portanto consideram as suas promessas como algo feito em nome da organização. Além disso, os autores destacam que os trabalhadores prestam atenção ao tratamento dispensado pelos seus supervisores em parte porque, para eles, isso é um indicativo do seu valor para a organização como um todo. Para Bastos et al. (2014) o fenômeno da liderança, dentre todos os diversos fatores que podem influenciar no estabelecimento de vínculos, se destaca, por conta de ser o líder o mediador dos processos organizacionais com sua equipe e influenciador sobre a forma como a pessoa percebe a organização em que trabalha. Cabe ao líder imediato traduzir as demandas organizacionais, de modo a buscar maior aderência entre os interesses e valores de ambas as partes.

Pesquisas vêm enfatizando o papel e influência das práticas de liderança na motivação intrínseca das equipes (Al-Mansoori & Koç, 2019), na internalização de expectativas (Duan et al., 2017), na satisfação com o trabalho (Akdere & Egan, 2020), no comprometimento das equipes (Gillet & Vandenberghe, 2014; Brewer et al., 2016), na retenção (Brewer et al., 2016) ou no desempenho (Akdere & Egan, 2020). Alguns desses estudos consideram o efeito de variáveis mediadoras e moderadoras, dentre estas as características do trabalho em si (Gillet & Vandenberghe, 2014) ou da relação de confiança (por exemplo Breevaart & Zacher, 2019). Entretanto, são escassos os estudos dedicados a analisar a influência das práticas de liderança

com relação às diversas gerações presentes na organização (Pereira Cavalcante Filho & Francisco, 2022). Esta pesquisa visa trazer um aprofundamento na compreensão do efeito das práticas de liderança no comprometimento das pessoas da equipe que pertencem à essa geração, também conhecidas por Millennials.

O tema é relevante tendo em vista as frequentes queixas das organizações quanto à dificuldade de retenção de profissionais mais jovens. No Brasil, um estudo longitudinal publicado pelo DIEESE (2016) evidencia que profissionais de 18 a 24 anos apresentam índice de rotatividade maior do que o de faixas etárias superiores, um dado consistente ao longo de um período de 11 anos. Possivelmente os profissionais mais jovens formam vínculos menos sólidos com a organização e com pessoas pertencentes a outras gerações com as quais convivem no ambiente de trabalho, o que sugere um comportamento geracional. Essa coexistência, para Scott (2014), leva em conta a intrincada dinâmica característica de cada grupo geracional, formada a partir de diferentes aspectos sociais, experiências formativas ao longo de uma janela temporal e em um determinado local, como parte uma evolução histórica, a qual leva a um entendimento mais amplo (e não simplista) sobre os aspectos que marcam a visão de mundo de cada geração. Não está no objetivo desse estudo aprofundar o conceito de gerações, de modo que serão utilizadas as janelas temporais para delimitação prática das fronteiras geracionais dos Millennials.

Os Millennials brasileiros representam aproximadamente 39% da força de trabalho ocupada, percentual ligeiramente maior do que a faixa etária da geração anterior (a geração X) e três vezes maior do que o da geração seguinte (a geração Z), segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, divulgados pelo IBGE (2022).

Para analisar as relações entre práticas de liderança e o vínculo dos profissionais Millennials com a organização, será utilizada a abordagem da liderança transformacional, conceituada por Burns (1978) e sistematizada por Bass (1985), uma das abordagens mais utilizadas em pesquisas científicas na área do comportamento organizacional e de gestão de pessoas e foi escolhido para ser utilizado nesse estudo.

Do ponto de vista teórico, esse estudo busca preencher a lacuna de pesquisas ao investigar como as práticas de liderança podem influenciar o comprometimento organizacional e, conseqüentemente, o desempenho no trabalho dos Millennials no contexto brasileiro. Ao explorar essa dinâmica, o presente estudo contribui para uma compreensão mais abrangente das relações entre a liderança, por meio da abordagem transformacional, e comprometimento organizacional, bem como para a evolução desse campo de conhecimento.

Sob o aspecto prático, este estudo oferece insights valiosos para gestores e líderes que enfrentam desafios relacionados à retenção e ao engajamento de profissionais jovens, coesão do time e sinergia com profissionais de outras gerações, presentes no ambiente de trabalho. Destacaremos aqui três classificações de gerações que coexistem no ambiente profissional: Baby Boomers, Geração X e Geração Y ou Millennials (Twenge, 2010; Unite et al., 2012). A autora Twenge analisou e comparou uma série de estudos longitudinais sobre gerações e comprovou a existência de efeitos geracionais no comportamento e valores relacionados ao trabalho, como por exemplo a busca mais liberdade, equilíbrio vida-trabalho, reconhecimento, segurança, autoestima e assertividade para profissionais da geração Y (Twenge, 2010).

Essas diferenças de valores ou traços podem potencializar conflitos intergeracionais. Os líderes que conseguirem compreender as diferentes visões de mundo das gerações e moldar a forma como atuam em função disso, poderão criar mais oportunidades para fortalecer os vínculos dos Millennials com a organização e encontrar caminhos mais eficazes para motivar e inspirar as pessoas de suas equipes.

Ao investigar como as práticas de liderança transformacional podem ajudar a mitigar os conflitos geracionais e fortalecer os vínculos organizacionais, este estudo contribui, sob o ponto de vista social, para a criação de ambientes de trabalho mais harmoniosos, integrados e

colaborativos uma vez que os Millennials representam uma porção significativa dos trabalhadores brasileiros, atuando em coexistência com as outras gerações.

Nesse contexto insere-se o principal objetivo desse artigo: identificar a influência das práticas de liderança transformacional do líder imediato em relação aos vínculos organizacionais de pessoas da geração dos Millennials, ou Geração Y, e as correlações entre o comprometimento organizacional dessas pessoas e o desempenho diferenciado no trabalho. Para atender aos objetivos propostos, foi utilizada a abordagem quantitativa, com o emprego da técnica de Survey.

Nesse estudo, de natureza descritiva, foram utilizados os referenciais teóricos da liderança transformacional (Bass & Avolio, 1994), o comprometimento organizacional em sua base afetiva (Bastos et al., 2014) e o estudo das características geracionais geração Millennials (Lipkin & Perrymore, 2010; Silva, 2013), detalhados a seguir.

## 2 Referencial Teórico

As hipóteses de pesquisa foram construídas a partir da análise da literatura científica sobre os construtos utilizados neste trabalho, o Comprometimento Organizacional e a Liderança Transformacional. A seguir serão apresentados aspectos destacados na literatura científica sobre esses construtos.

### 2.1 Comprometimento Organizacional

Dentre as formas de vínculo das pessoas com a organização, o comprometimento tem sido um dos constructos mais frequentemente examinados no estudo dos fenômenos organizacionais e ligado às relações entre os atores envolvidos em torno de metas, missão, valores e objetivos comuns, motivação e desempenho (Klein et al., 2013).

Armstrong (2011) indica que os trabalhadores de determinadas gerações reagem de maneiras diferentes às práticas de gestão e isso influencia no quanto se sentem comprometidos com a organização. Para avançar o campo de pesquisas sobre o grau de comprometimento, pesquisadores propuseram diversas abordagens teóricas ao longo de mais de meio século de pesquisas. Klein et al. (2013) apresentaram um mapeamento de oito principais tipos distintos de conceituação do Comprometimento, conforme o quadro 1.

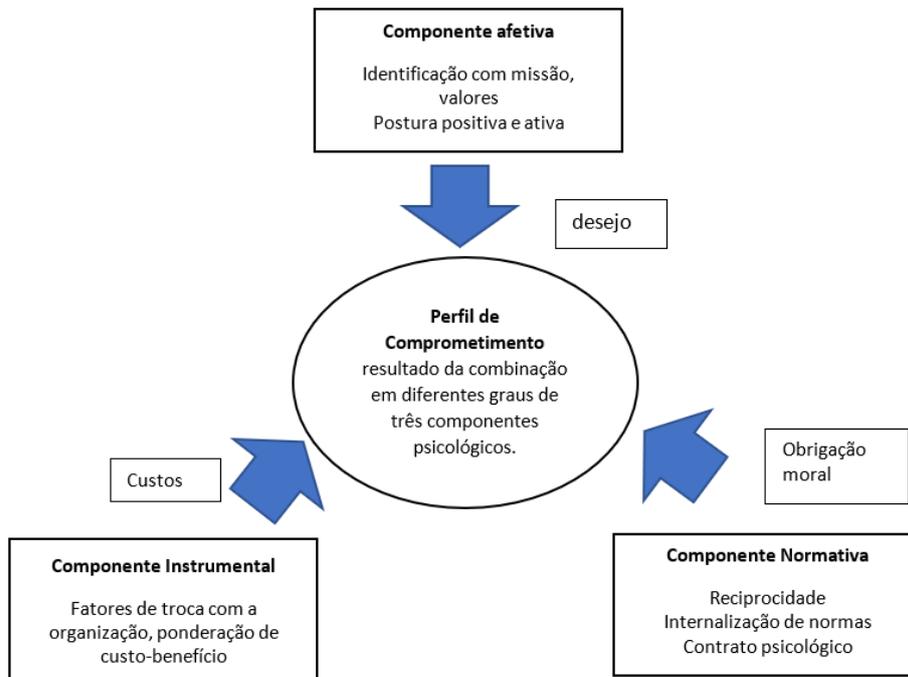
Quadro 1 – conceituações utilizadas para definir o Comprometimento

<i>Linha conceitual</i>	<i>Definição</i>
Como atitude	Definida como o grau orientação para o trabalho ou para uma determinada vocação.
Como força	Estado psicológico ou grau de ligação entre o indivíduo e um curso de ação relevante a um ou mais objetivos. Pressupõe a existência de uma pressão intangível criada pelos antecedentes do comportamento que liga o indivíduo ao objeto.
Como elo	Estado psicológico que reflete o quanto o indivíduo está ligado à organização: carreira, ao sindicato, a unidade de trabalho, às atividades de trabalho, às pessoas da equipe, aos objetivos, aos movimentos de mudança ou programas específicos, dentre outros.
Como investimento e trocas	Obrigação de reciprocidade por ter recebido algo de valor ou de que os investimentos feitos seriam perdidos se não for mantido o curso de ação (side bet).
Como identificação ou internalização	Processo de identificação com um comportamento, papel, valor, objetivo ou a instituição em si.
Como congruência	As vezes descrito como a congruência de valores e objetivos do indivíduo e os da organização. Congruência é parte do que caracteriza ou parte do processo que cria Comprometimento.
Como motivação	Desejo de empreender esforços ao longo do tempo ou empregar recursos em prol de uma organização, equipe, carreira.
Como permanência	Desejo de continuidade, manter-se em um determinado curso de ação ou organização, ou não querer desviar-se desse curso ou sair da organização.

Fonte: elaborado com base em Klein et al. (2013), pp.8-16

Em que pese o significativo volume de trabalho de pesquisa ao longo de décadas, Bastos et al. (2014) reconhecem que, dentre os modelos que se tornaram referência atualmente no estudo de organizações, continua em destaque o tridimensional, constituído por componentes psicológicas afetivas, instrumentais e normativas, proposto por Meyer & Allen (1991), apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo tridimensional de Meyer & Allen (1991)



Fonte: elaborado com base em Meyer & Herscovitch (2001)

Bastos et al. (2014) partem desse modelo e propõem um refinamento para o construto, considerando que o núcleo principal do comprometimento deve se concentrar na ligação emocional e ativa da pessoa com a organização, o que, para os autores, deve ser separado de noções de permanência, obediência, lealdade, aceitação passiva, medo de não encontrar outras oportunidades, ou obrigação moral. Para tanto, os autores propõem uma definição unidimensional do comprometimento com foco na componente afetiva do modelo tridimensional, adotada para este estudo:

“(…) um envolvimento real [com seu trabalho], por meio de esforços em prol de desempenhos bons, interesse pelas atividades executadas e desejo de desenvolvimento da organização, o que coincide fortemente com o núcleo central da definição do Comprometimento afetivo.” (Bastos et al., 2014 p. 291 e 292)

Dessa forma, o construto passa a ser entendido como Comprometimento Organizacional Afetivo ou simplesmente Comprometimento Organizacional. Espera-se que as pessoas comprometidas com a organização mostrem posturas e escolhas que sejam de interesse para o negócio. Nesse sentido, pesquisadores identificaram consequentes do comprometimento organizacional que incluem: a redução do absentismo (Sagie, 1998; Somers, 1995) menor intenção de demissão voluntária (Guzeller & Celiker, 2019; Serhan et al., 2022), aumento do bem-estar (Chambel & Carvalho, 2022; Panaccio & Vandenberghe, 2009) e do desempenho geral (Loan, 2020; Suharto et al., 2019). Como correlatos ao comprometimento estão a satisfação geral no trabalho (Chorddiya et al., 2017), a motivação (Bytyqi, 2020) o

envolvimento com o trabalho (Iqbal Khan et al., 2011) e o comprometimento com a carreira (Bastos et al., 2014 p.293).

A partir desses pontos, pode-se construir as seguintes hipóteses de pesquisa:

*H1. Existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seus esforços empreendidos, desejo de permanência, grau de satisfação, eficácia e desempenho no trabalho*

- *H1a. Um trabalhador considerado comprometido, desempenha esforços adicionais*
- *H1b. Um trabalhador considerado comprometido, deseja permanecer na organização.*
- *H1c. Existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu grau de satisfação no trabalho*
- *H1d. Existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de desempenho no trabalho*
- *H1e. Existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de eficácia no trabalho.*

Para Eisenberger et al. (2010), as teorias a respeito do comportamento organizacional partem da premissa de que os trabalhadores enxergam os seus gestores como representantes organizacionais e prestam atenção ao tratamento dispensado pelos seus supervisores como um indicativo do seu valor para a organização. Nesse sentido, torna-se importante analisar a influência da liderança como mediadora das relações entre o trabalhador e organização e sua influência no Comprometimento.

## **2.2 Liderança**

Em um mundo marcado por constantes mudanças, torna-se importante desenvolver o potencial das equipes para enfrentar as pressões competitivas (Avolio, 1994). Nesse sentido, basear-se exclusivamente na liderança por trocas transacionais entre líder e subordinados (com base em estímulo e recompensa) pode não ser a melhor estratégia para estar à altura dos desafios e transformações que as organizações enfrentam (Bass & Avolio, 2004). Não é surpreendente que tenham sido inúmeros trabalhos científicos para identificar modelos de liderança que facilitem tais movimentos de mudança nas organizações. Nesse sentido, um dos modelos de liderança que se tornou mais populares desde os anos 1980 foi a Liderança Transformacional (Northouse, 2019) chegando a ocupar um terço das pesquisas sobre liderança, de acordo com o renomado journal *Leadership Quarterly* (Lowe & Gardner, 2000).

O termo Liderança Transformacional foi proposto inicialmente por Downton (1973) a partir de um contraponto da liderança transacional, baseada em relações de troca ou estímulo-recompensa. Em um trabalho pioneiro, Burns (1978) formalizou o termo Liderança Transformacional de Downton (1973), como uma teoria, apresentando-a como um novo paradigma em relação a liderança transacional (Bass, 2008). Para Burns, um líder transformacional difere de um líder transacional por não apenas reconhecer as necessidades dos associados, mas por tentar desenvolvê-las para transcender os próprios interesses e atingir níveis mais altos de conquistas e autorrealização (Burns, 1978).

Tomando por base os trabalhos de Burns, os pesquisadores Bass e Avolio propuseram um instrumento de medida chamado MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) que permitiu operacionalizar as pesquisas científicas sobre a liderança transformacional. O instrumento de Bass e Avolio possibilita a comparação da abordagem Transformacional (desdobrada em quatro fatores), com outros dois estilos de liderança: a Transacional (desdobrada em três fatores) e a Laissez-faire, um estilo passivo ou não-transacional (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1989) descrevem os quatro elementos que compõem a componente Transformacional do modelo:

- A Influência Idealizada, a partir da qual o líder é percebido como alguém que considera

as necessidades dos outros acima das próprias necessidades e evita usar o poder para ganhos pessoais, demonstrando altos padrões de conduta ética e moral e sendo considerado pelos liderados um modelo a ser seguido (Bass & Avolio, 2004). De acordo com pesquisas, Bass (2008) consideram que a Influência Idealizada é um forte correlato da Liderança Carismática, uma vez que os dois fatores não puderam ser fatorialmente separados (Hinkin & Tracey, 1999).

- A Motivação Inspiradora está relacionada à criação de propósito e significado. O Líder comunica para a equipe um futuro organizacional atraente e o que precisa ser realizado a partir dessa visão, de maneira inspiradora e encorajadora, por meio de linguagem simbólica e influência por meio das emoções. Desta forma, o líder influencia o grupo para além dos próprios interesses (Bass & Avolio, 2004).
- Por meio da componente Estimulação Intelectual, os líderes promovem a criatividade e o pensamento inovador na solução de problemas. A Estimulação Intelectual pressupõe que o líder encoraje seus seguidores a serem inovadores e criativos, questione crenças e suposições e reformule problemas para encontrar novas maneiras de realizar entregas (Bass & Avolio, 2004).
- A Consideração Individualizada leva em conta as necessidades de realização e as aspirações de crescimento de cada indivíduo, de modo que o líder oferece apoio como coach e mentor. Os seguidores são desenvolvidos para níveis sucessivamente mais altos de desempenho e autorrealização, para atingir seu pleno potencial, em uma relação “um-para-um” envolvendo delegação, capacitação e comunicação aberta com os membros do grupo (Bass & Avolio, 2004).

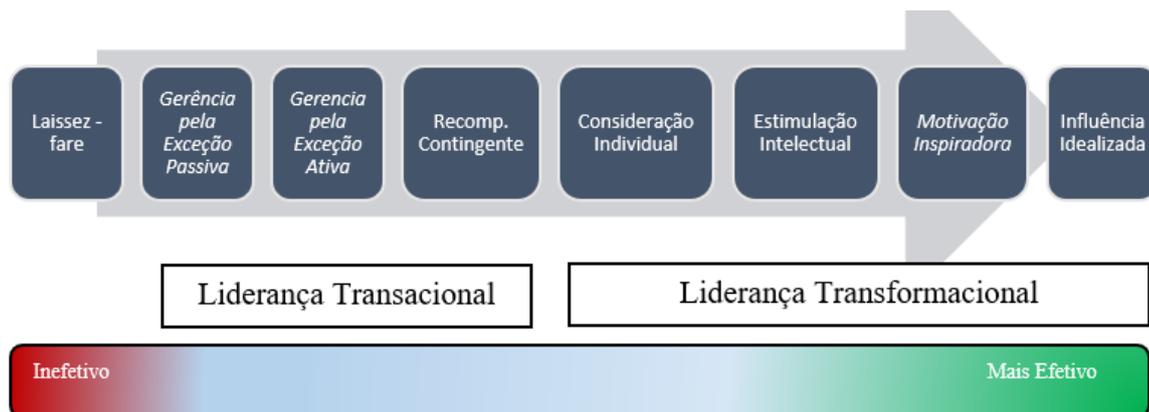
Para Bass & Avolio (1994), a parte Transacional do modelo pode ser compreendida a partir de duas componentes, Recompensa Contingente e Gerência pela Exceção:

- Recompensa Contingente: refere-se ao comportamento do líder de vincular o objetivo a recompensas, esclarecer expectativas, fornecer recursos necessários, definir metas mutuamente acordadas e oferecer vários tipos de reforçadores para o desempenho esperado (Bass & Avolio, 2004)(Bass & Avolio, 2004).
- Gerência pela Exceção: pode ser ativa ou passiva. Em sua forma ativa, o líder monitora sistematicamente o trabalho de subordinados, observa desvios de regras e padrões e toma ações corretivas e usa feedback negativo quando ocorrem erros. Em sua forma passiva, o líder intervém, com respostas que incluem a punição, somente após notar, de modo passivo, o não cumprimento dos padrões, ou quando o desempenho não foi minimamente aceitável (Bass & Avolio, 2004).

Ainda que outros pesquisadores tenham criado suas próprias versões do instrumento de medida (por exemplo, Bycio et al. Bycio et al., 1995; Podsakoff et al., 1996) para esse estudo foi utilizado o MLQ proposto por Bass & Avolio (2004) por ser um instrumento que pode facilitar a comparação dos resultados com as inúmeras pesquisas que tomaram por base o mesmo instrumento.

Para Bass & Avolio (1994) um líder não é apenas transformacional, ele opera dentro de uma faixa de estilos, que abrange as componentes Transformacional, Transacional e Laissez-faire. Neste modelo, chamado de Full Range (Avolio, 2011; Bass & Avolio, 1994), a Liderança Transformacional é entendida não como um contraponto, mas como uma extensão da Liderança Transacional e Laissez-faire, ao longo de um continuum que parte de uma liderança menos efetiva, cujo estilo mais representativo é o Laissez-Faire até uma liderança mais efetiva, a componente Influência Idealizada da Liderança Transformacional, conforme a figura 2.

Figura 2 – Continuum de Liderança



Fonte: preparado pelos autores com base em Avolio, 2011, p.66)

Os autores Bass & Avolio (1994) afirmaram que a Liderança Transformacional é capaz de elevar o nível de consciência dos seguidores sobre a importância dos resultados e do caminho para alcançá-los. Um líder transformacional influencia as pessoas a transcenderem seus próprios interesses em favor de objetivos coletivos ou organizacionais, aumentando a conscientização para a missão e os valores significativos, proporcionando um senso de propósito e apoiando o senso de responsabilidade.

Líderes transformacionais inspiram e encorajam outros a direcionar suas energias para alcançar uma visão, estimulando a participação, a criatividade e a iniciativa. Os seguidores do líder transformacional sentem confiança, admiração e lealdade e respeitam seu líder e suas qualidades, o que os torna dispostos a trabalhar além do esperado (Bass, 1985; Burns, 1978). Dessa forma, o líder provavelmente incute um maior grau de comprometimento na equipe, o que sugere a seguinte hipótese de pesquisa:

*H2. Existe uma relação entre práticas do estilo de Liderança Transformacional ou Transacional e o grau de Comprometimento Organizacional de profissionais que pertencem à Geração Y*

Bass & Avolio (1994) apontam no modelo o que se chama Ausência de Liderança, ou Laissez-Faire, para se referirem às situações nas quais o líder abdica de suas responsabilidades e evita tomar decisões. Na ausência de Liderança não há efetivamente trocas entre líderes e subordinados nem o empenho do líder no desenvolvimento ou suporte da equipe. É uma “não-transação”, resumem os autores. Nesse tipo de ausência de trocas, podemos formular a seguinte hipótese de pesquisa:

*H2a. A ausência de liderança - Laissez-faire tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y*

O desempenho além do esperado é um fenômeno esperado: “a Liderança Transformacional produz mais efeitos do que a liderança Transacional” (Northouse 2010, p.179). Dentre diversas pesquisas que corroboram esta afirmação, o autor menciona um estudo de Nemanich & Keller (2007) a partir de pesquisas com 447 profissionais de uma multinacional em um momento de integração com uma nova organização, em um processo de fusão-aquisição. Os comportamentos do líder de Influência Idealizada, Motivação Inspiradora, Consideração Individualizada e Estimulação Intelectual estavam positivamente correlacionados com a aceitação do processo de aquisição, satisfação e desempenho no trabalho.

Uma pesquisa envolvendo 480 profissionais de TI de diversas empresas constatou empiricamente a influência da Liderança Transformacional no Comprometimento Organizacional dos trabalhadores (Pradhan & Pradhan, 2015). No contexto hospitalar, um

estudo comparando expectativas de pessoas de diversas gerações sobre o comportamento da liderança, utilizando o instrumento MQL constatou que profissionais da Geração Y, quando comparados com profissionais de outras gerações, tem mais expectativas de serem liderados pelo estilo transformacional do que o transacional e comprovou efeitos positivos da Liderança Transformacional no comprometimento (Huber & Schubert, 2019).

Esses elementos contribuem para a apresentação da seguinte hipótese de pesquisa:

*H2b. A Liderança Transformacional apresenta maior influência sobre o comprometimento organizacional da Geração Y do que a Liderança Transacional*

No Brasil, um estudo com mais de 100 mil respondentes em 394 organizações brasileiras, realizado pelos pesquisadores Silva et al. (2015), identificou a percepção das diferentes gerações no ambiente de trabalho e sua influência no comprometimento organizacional, em sua componente afetiva. Dentre os diversos fatores presentes no ambiente organizacional os autores estudaram a influência da liderança e constataram que:

- 1) A Geração Y no trabalho valoriza mais o desenvolvimento de habilidades, aprendizagem, perspectivas de crescimento na carreira e a relação com colegas da empresa e com pessoas externas à organização em relação aos profissionais das gerações anteriores.
- 2) Existe destacadamente para a Geração Y, quando comparada a Geração X e Baby Boomer, uma relação positiva entre a qualidade do relacionamento com os colegas de trabalho e o comprometimento afetivo.
- 3) Quando os empregados que pertencem à Geração Y avaliam seus líderes de maneira positiva, tendem demonstrar um menor comprometimento com a organização. Para (Bass, 1985):

“esta geração, caracterizada por demandar uma relação de proteção e paternalista da liderança, certamente considera a relação com o líder mais afetuosa do que com a organização. Logo, o departamento de RH deve estar ciente de que um estilo de liderança transformacional pode se tornar essencialmente carismático na relação entre líder e subordinados” (p. 22).

Esses dados de pesquisa contribuem para a apresentação da seguinte hipótese:

*H2c. A componente carismática da Liderança Transformacional tem relação negativa com o comprometimento organizacional afetivo da Geração Y.*

A seguir serão conceituados aspectos que caracterizam as diferenças geracionais, com ênfase ao comportamento no ambiente de trabalho, a partir de um recorte a que se refere ao foco deste trabalho, a Geração Y.

### **2.3 A Geração Y**

Silva (2013) pesquisou em sua tese de doutoramento a respeito da existência de uma Geração Y brasileira, suas características e delimitações. O autor encontrou indícios que sugerem a confirmação empírica da existência dessa geração no Brasil e delimita o surgimento dessa geração em 1986, diferentemente da demarcação comumente encontrada na literatura internacional. Essas diferenças geracionais, segundo o autor, começam a surgir a partir do momento da redemocratização no país.

Para Silva, pessoas nascidas naquela época cresceram paralelamente ao surgimento da internet e adoção crescente de tecnologias de comunicação e informação. No período de entrada no mercado de trabalho, encontraram uma época de retomada da economia, por volta do início dos anos 2000, o que criou uma disputa por talentos. Todo esse contexto contribuiu para moldar um conjunto de valores e atitudes dos Millennials brasileiros.

Revisitando as dimensões da Liderança Transformacional, é possível encontrar pistas sobre como despertar a motivação e gerenciar as gerações que entram ou estão no início de carreira no mercado de trabalho. As gerações mais jovens tendem a se motivar por um trabalho significativo e desafiador Wesner & Miller (2008) e quando encontram potencial de realização individual (Twenge, 2010).

Para Anderson et al. (2017) esses fatores motivacionais para as novas gerações podem ter sinergias com os componentes da Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada, a partir dos quais o líder pode reformular o estabelecimento de objetivos individuais alinhados aos organizacionais. Zemke et al. (2000) sugere que indivíduos da Geração Y esperam que o líder os guie e proteja, esteja sempre disponível e seja uma referência da cultura organizacional. Esses estudos contribuem para a apresentação das seguintes hipóteses:

*H2d. A componente Estimulação Intelectual tem relação positiva com o Comprometimento Afetivo da Geração Y*

*H2e. A componente Consideração Individualizada tem relação positiva com o Comprometimento Afetivo da Geração Y*

Em suma, as hipóteses H2 formuladas ao longo do desenvolvimento deste trabalho são:

*H2. Existe uma relação entre práticas do estilo de Liderança Transformacional ou Transacional e o grau de Comprometimento Organizacional de profissionais que pertencem à Geração Y:*

- *H2a. A ausência de liderança - Laissez-faire tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y.*
- *H2b. A Liderança Transformacional apresenta maior influência sobre o Comprometimento da Geração Y do que a Liderança Transacional.*
- *H2c. A componente carismática da Liderança Transformacional tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y na organização.*
- *H2d. A componente Estimulação Intelectual tem relação positiva com o Comprometimento da Geração Y.*
- *H2e. A componente Consideração Individualizada tem relação positiva com o Comprometimento da Geração Y.*

Para atender aos objetivos propostos, foi realizado um estudo de natureza descritiva utilizando a abordagem quantitativa e o uso da técnica de Survey.

### **3 Método**

Em função dos objetivos da pesquisa, de natureza descritiva foi utilizada a técnica de Survey, por meio da aplicação de um questionário para coleta de dados e posterior análise quantitativa.

O instrumento de pesquisa foi elaborado tomando como referência as escalas para mensurar as variáveis Comprometimento e Estilo de Liderança. Para mensurar o Comprometimento, foi utilizado o instrumento sistematizado por Pinho et al. (2012) e validado para o contexto brasileiro por Bastos et al. (2011). Para este trabalho foi considerada a unidimensionalidade do constructo em seu enfoque afetivo. Foram utilizadas assertivas como “A1 Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho” e “A2 Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.”

Para análise do estilo de Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-faire foi utilizada a escala do MLQ (*Multifactor, Leadership Questionnaire Form*) 5X, proposto por Bass & Avolio (2004), obtida na versão original e na versão para o português brasileiro, por meio de licença junto a Mind Garden, distribuidora de instrumentos de assessment que

comercializa os direitos autorais do MLQ 5X. O MLQ abrange os quatro componentes da Liderança Transformacional, os três componentes da Liderança Transacional e a componente *Laissez-faire*.

Dentre as assertivas do MLQ pode se citar por exemplo “*Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam*”, “*Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.*” e “*Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.*” Para cada alternativa, os participantes escolheram sua resposta por meio de uma escala Likert que vai de zero a cinco, na qual cinco significa que aquele comportamento é observado com frequência e zero significa que nunca se observa aquele comportamento.

Foram mantidas as assertivas relacionadas aos efeitos da liderança, previstas no instrumento, para mensurar o Esforço Extra, a Efetividade e a Satisfação com a Liderança. As variáveis de controle adotadas foram: tipo de organização e dados dos participantes: ano de nascimento, tempo de casa, salário, gênero, orientação sexual, estado civil, quantidade de filhos, se é PCD, estado em que trabalha, cargo, grau de instrução, intenção de permanência, classificação na avaliação de desempenho.

O instrumento de coleta foi dividido em três blocos. No primeiro bloco, denominado “sua relação com o líder imediato”, foram apresentadas as 45 assertivas relacionadas a mensuração do modelo *full range*, utilizando a escala de Likert prevista no MLQ que varia de 0 (nunca) a 4 (frequentemente). No segundo bloco, “sua relação com a organização na qual trabalha”, foram inseridas as 10 assertivas para mensuração da variável Comprometimento Organizacional utilizando uma escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente) conforme previsto no instrumento original. No terceiro bloco, “sobre a empresa que você trabalha ou trabalhou recentemente” foram inseridas questões de múltipla escolha para caracterização da empresa. No quarto bloco “sobre você” foram inseridas questões sobre dados demográficos e pessoais do participante da pesquisa.

Antes da aplicação da pesquisa, foi feito um pré-teste do instrumento de pesquisa junto a pessoas da Geração Y que trabalham em uma empresa startup. A partir do retorno dessas pessoas, foi feito um ajuste em algumas assertivas que levantaram dúvidas de interpretação para maior clareza.

### **3.1 Amostra e procedimento de coleta**

Com o intuito de obter uma amostra representativa dos profissionais da Geração Y no Brasil, foi firmada uma parceria com a Cia de Talentos, que atua nacionalmente por meio da prestação de serviços para empresas que desenvolvem programas de estágio, trainees e jovens profissionais.

Os dados foram coletados por meio de um formulário eletrônico (do tipo Survey Monkey) acessível por meio de um link, enviado por email para profissionais que fazem parte do banco de dados da Cia de Talentos. Complementarmente, o convite para participação na pesquisa foi enviado por um dos autores por meio de sua página pessoal nas redes sociais: Facebook, Instagram e LinkedIn e diretamente à profissionais pertencentes a rede pessoal de contatos.

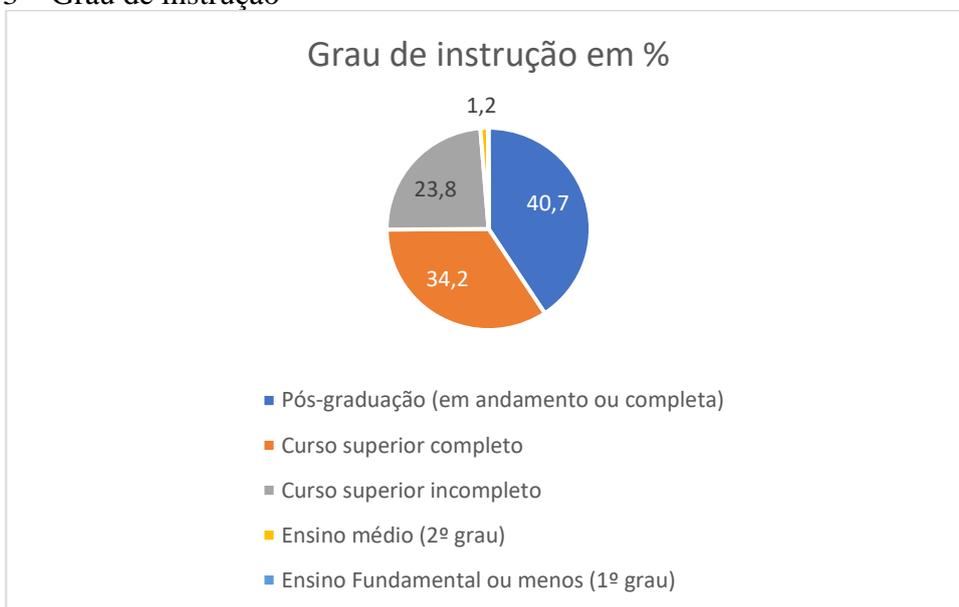
A pesquisa foi desenhada de modo a permitir a resposta a todas as perguntas para profissionais nascidos a partir do ano de 1986 e trabalhando em empresas. Caso a pessoa indicasse um ano de nascimento que não fosse pertencente a Geração Y, o formulário avançava para o final, com uma nota de agradecimento. Caso contrário, o questionário apresentava os devidos cuidados éticos: a garantia da confidencialidade das respostas e a não identificação dos respondentes. O instrumento permaneceu aberto para receber respostas por 66 dias. No total, foram obtidas 903 respostas completas por indivíduos da Geração Y nascidos a partir de 1986, com pelo menos um ano de experiência profissional. Após tratamento da base de dados, por

meio da eliminação de respostas concentradas em um único ponto da escala Likert e respostas de pessoas há menos de 6 meses no trabalho, totalizou-se 732 respostas válidas. A amostra deste estudo é considerada não-probabilística e intencional. A base de candidatos da Cia de Talentos é formada por pessoas interessadas em trabalhar ou atualmente trabalhando em empresas que oferecem oportunidades de desenvolvimento profissional.

### 3.2 Perfil dos respondentes

Observa-se que 62,8% da amostra é do sexo feminino, menos de 10% dos respondentes tem filhos e pouco mais de 70% está na condição de solteiro. Com relação à localização geográfica, 81% da amostra está nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro ou Minas Gerais. 74,9% dos respondentes têm grau superior completo ou pós-graduação em andamento ou completa e 79% dos participantes têm entre seis meses e 2 anos incompletos de trabalho, conforme as Figuras 3 e 4.

Figura 3 – Grau de instrução



Fonte: elaborado pelos autores

Figura 4 – Tempo na empresa

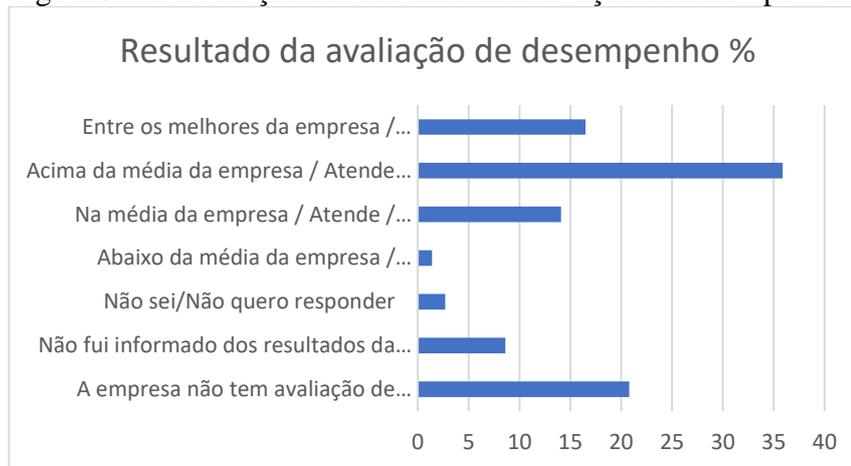


Fonte: elaborado pelos autores

Menos de 3% dos respondentes são trainees, 17% atuam como estagiários, cerca de 10% atuam como coordenadores, cerca de 4% trabalham em cargos gerenciais ou acima, os demais atuam em posições técnicas, de vendas ou como analistas. Os dados mostram que quase metade dos respondentes atua no setor de serviços e um quarto em indústria, mineração ou construção civil, 12% no comércio e menos de 4% trabalham na administração pública. 42,6% das empresas nas quais trabalham os respondentes possui mais de mil funcionários e 72,5% dos respondentes trabalha no regime da CLT.

Com relação ao desempenho dentro da organização, a Figura 5 evidencia que 50% dos respondentes têm avaliação de desempenho considerada acima do esperado ou entre os melhores da empresa.

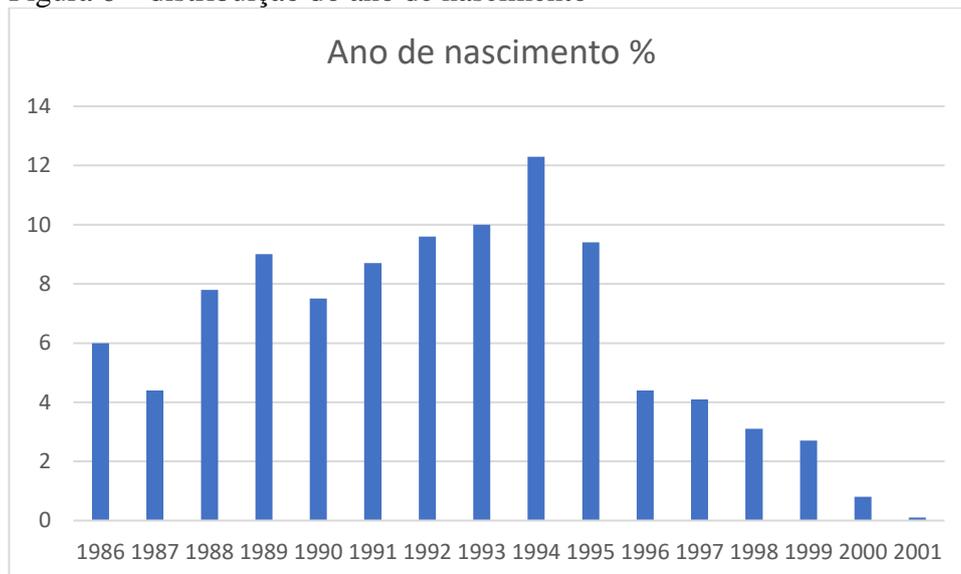
Figura 5 – distribuição do resultado da avaliação de desempenho



Fonte: elaborado pelos autores

Com relação ao ano de nascimento, a distribuição está concentrada entre 1986 e 1995, conforme a Figura 6.

Figura 6 – distribuição do ano de nascimento



Fonte: elaborado pelos autores

### 3.3 Análise Estatística

Após a caracterização da amostra, foram utilizadas técnicas estatísticas multivariadas de análise de dados por meio do Modelo de Equações Estruturais (MEE). O MEE mostra como

variáveis medidas se juntam para representar constructos e como os constructos são associados uns com os outros. Essas relações são demonstradas de forma gráfica por meio de um diagrama de caminhos, onde uma seta é desenhada dos constructos latentes para as variáveis que são indicadores dos constructos. Constructos são representados por elipses ou círculos e variáveis observadas medidas são representadas por quadrados (Pilati & Laros, 2007). O modelo foi estruturado com base nas hipóteses de pesquisa e preenchido com dados obtidos no campo.

A análise dos dados foi realizada com o software Smartpls 3.2.8 para Modelagem de Equações Estruturais e SPSS 20 para análises estatísticas, incluindo t-test e variáveis demográficas, a fim de verificar ou não a adequação do modelo conceitual proposto e responder às hipóteses da pesquisa.

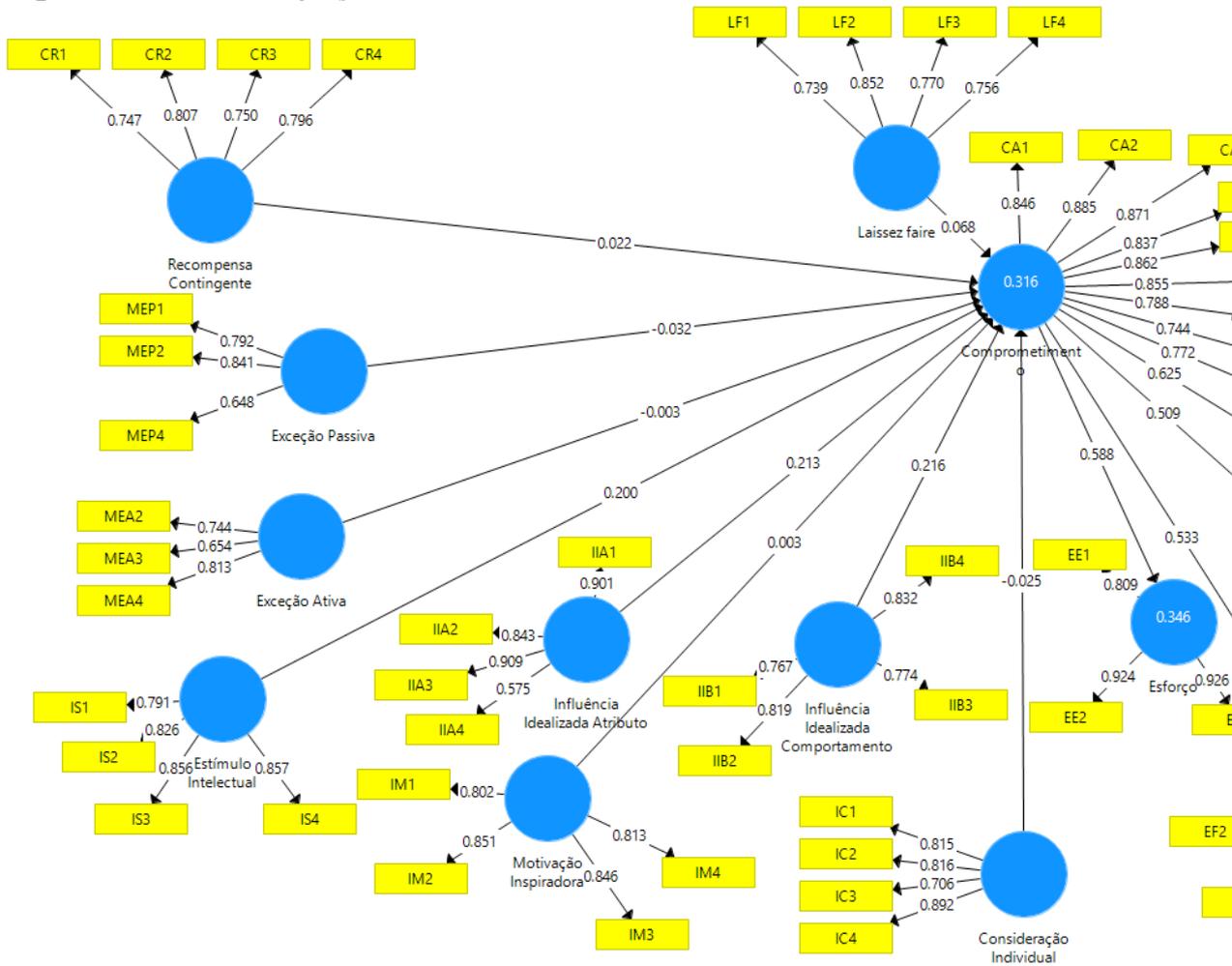
Segundo Ringle et al. (2014), o primeiro passo é avaliar o modelo de medição e, uma vez feitos os ajustes necessários, o modelo estrutural é avaliado. Segundo os autores, são inicialmente avaliadas como Validades Convergentes, obtidas pelas observâncias das Variâncias Médias Extraídas (AVE).

Henseler et al. (2009) apontam que os valores do AVE devem ser maiores que 0,50 porque o AVE mostra os dados obtidos por cada um dos construtos, respectivamente para seus conjuntos de variáveis. Assim, quando os AVEs são maiores que 0,50, admite-se que o modelo converge para um resultado aceitável (Fornell & Larcker, 1981). Os valores de AVE para as variáveis Gerência pela Exceção Ativa e Gerência pela Exceção Passiva ficaram abaixo de 0,50; nestes casos, segundo Ringle et al. (2014), devem-se retirar variáveis observadas ou mensuradas (assertivas) dos constructos que apresentam a  $AVE < 0,50$ . Para o constructo Gerência pela Exceção Passiva foi retirada a variável MEP3 que corresponde a assertiva “Demonstra que acredita firmemente que ‘em time que está ganhando não se mexe’.”. Da mesma maneira para o constructo Gerência pela Exceção Ativa foi retirada a variável MEA1 “Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.”. Essas variáveis foram retiradas do modelo e uma nova análise comprovou que as variáveis ficaram com AVE entre 0,601 e 0,876, portanto satisfazendo o critério de Fornell & Larcker (1981).

Esta versão do Modelo de Equações Estruturais, apresentada na figura 7, foi considerada definitiva e teve sua consistência interna e qualidade estatística analisada. No passo seguinte o indicador Alfa de Cronbach foi calculado para avaliação da consistência interna, e o indicador de confiabilidade composta, adequado para o modelo de equações estruturais segundo Hair et al. (2011). Para modelos desse tipo, um valor de alfa de Cronbach acima de 0,60 é considerado aceitável (Hair et al., 2011) e ainda, é desejável que o indicador de confiabilidade composta seja superior a 0,70 (Pereira et al., 2015).

Ambos os critérios foram confirmados para o modelo: os Alfa de Cronbach foi mensurado com valores entre 0,612 e 0,942 e o índice de confiabilidade composta entre 0,783 e 0,950. Na sequência, foi avaliada a validade discriminante do modelo construído, que indica se cada constructo é independente dos demais (Hair et al., 2011). Para essa validação analisam-se as cargas fatoriais de cada assertiva em relação aos constructos, para comprovar a independência, a carga de cada assertiva deve ser maior no seu respectivo constructo comparando-se com os demais (Chin, 1998). Verificou-se que todas as assertivas analisadas apresentam carga fatorial maior no seu respectivo constructo, o que confirma a qualidade discriminante do modelo por meio do Critério proposto por Chin (1998).

Figura 7: Modelo de Equações Estruturais - Final



Fonte: elaborado pelos autores

Mantovani, Dutra e Vasconcellos

Com a validade discriminante confirmada, foi feito a análise do modelo estrutural (Ringle et al., 2014) a partir dos coeficientes de determinação de Pearson (R-quadrado). Foi verificado que todos os R-quadrado estão acima de 0,26 o que indica que o efeito de R-quadrado é grande segundo Cohen (1988). As análises por meio do fator de inflação de variância indicaram ausência de multicolinearidade, uma vez que o parâmetro VIF – fator de inflação de variância – ficou abaixo de 5. O indicador de validade preditiva Q-quadrado e o tamanho do efeito f-quadrado foram avaliados e em seguida analisado o indicador de ajuste geral do modelo. Neste modelo, o cálculo do GoF chegou ao valor de 0,449, o que é considerado adequado por ser maior do que 0,36 segundo o critério de Wetzels et al. (2009).

Após as análises multicolinearidade e validade preditiva, foi realizado o teste t para avaliar se as relações causais entre os construtos são estatisticamente significativas. Para a análise de cada peso, considerou-se o p-valor ou probabilidade de significância, separadamente para cada peso ou efeito relativo a cada construção. Este peso é indicado no gráfico do modelo final por meio do número indicativo ao lado das setas. O objetivo foi identificar se o valor encontrado para o peso pode ser considerado estatisticamente significativo para explicar o grau de comprometimento.

#### 4 Resultados

Feita a versão final do modelo, foram analisadas as inter-relações entre as variáveis estudadas. Nesse sentido, foram calculados os valores p para cada uma das hipóteses. A Tabela 1 mostra a relevância estatística de cada construção ou variável latente a partir da medição de seu peso ou efeito e do valor p.

Tabela 1 – Valores de p para as relações entre variáveis

Componente	Relação causal	Peso	Valor p
Transformacional	Infl. Idealizada Atributo → Comprometimento	0,213	0,002
	Infl. Ideal. Comportamento → Comprometimento	0,216	0
	Consideração Individualizada → Comprometimento	-0,025	0,678
	Estimulação Intelectual → Comprometimento	0,200	0,001
	Motivação Inspiradora → Comprometimento	0,003	0,953
Transacional	Recompensa Contingente → Comprometimento	0,022	0,721
	G. pela Exceção Ativa → Comprometimento	-0,003	0,921
	G. pela Exceção Passiva → Comprometimento	-0,032	0,496
Laissez-faire	Laissez-faire → Comprometimento	0,068	0,163
	Comprometimento → Eficácia	0,533	0
Efeitos da Liderança	Comprometimento → Esforço	0,588	0
	Comprometimento → Satisfação	0,509	0

Fonte: elaborado pelos autores

A partir dessas medidas, é possível avaliar as hipóteses de pesquisa, analisando o quanto as relações entre os construtos são estatisticamente significantes.

Em relação à primeira hipótese, observa-se por meio da Tabela 1 que: (1) há correlação positiva e estatisticamente significativa entre o Comprometimento e o esforço adicional (peso 0,588,  $p < 5\%$ ) que confirma a hipótese H1a – trabalhador considerado comprometido, desempenha esforços adicionais. (2) há correlação positiva e estatisticamente significativa entre Comprometimento e Satisfação (peso 0,509,  $p < 5\%$ ) que confirma a hipótese H1c – há relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu grau de satisfação no trabalho. (3) há correlação positiva e estatisticamente significativa entre Comprometimento e Eficácia (peso 0,533,  $p < 5\%$ ), que confirma a Hipótese H1e - há uma relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de efetividade no trabalho.

Verificou-se a relação entre o desempenho superior e o comprometimento. Para isto, considerou-se a variável representada pela assertiva “Qual foi o resultado da última avaliação de desempenho ou os dois últimos feedbacks que recebeu?” e foi feita a segmentação para “resultado excelente”. Os dados estatisticamente relevantes, marcados na Tabela 1 ( $p < 5\%$ ) sugerem que os profissionais que apresentam um desempenho considerado excelente se percebem com uma forte ligação de simpatia e afetividade pela organização (CA2), se interessam pelos destinos da empresa (CA8), se apropriam dos objetivos da organização (CA9) e tratam os problemas da empresa como se fossem seus (CA10).

Entretanto, não foram encontradas correlações estatisticamente relevantes do Comprometimento com as variáveis associadas ao orgulho de dizer que faz parte (CA1), ao significado pessoal em trabalhar na empresa (CA4), a falar bem da organização para os amigos (CA5), a inspirar o melhor de si (CA6) e a identificação com os valores da organização (CA7).

Portanto a hipótese H1d - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de desempenho no trabalho está, em partes confirmada, por metade das variáveis que compõem o construto do Comprometimento. Não foi encontrada correlação entre o componente Motivação Inspiradora e o Comprometimento.

Foram estudados os efeitos das variáveis demográficas como moderadores. Para esta análise utilizou-se o teste t e calculado o p-valor. Os números evidenciam que apenas o moderador tamanho da empresa teve influência estatisticamente relevante ( $p < 5\%$ ) para os efeitos da Liderança Laissez-faire no Comprometimento. As outras variáveis de controle, a saber área de atuação, cargo, região geográfica, setor de atuação ou porte da empresa, gênero, renda, grau de instrução e tempo de trabalho na empresa não apresentaram efeito estatisticamente significativo.

A seguir apresenta-se uma tabela-resumo da avaliação das hipóteses de pesquisa H1 (Tabela 2).

Tabela 2 – Avaliação da H1 – existe uma relação entre um trabalhador considerado comprometido e seus esforços empreendidos, desejo de permanência, grau de satisfação, eficácia e desempenho no trabalho.

Hipótese	Resultado
H1a – um trabalhador considerado comprometido, desempenha esforços adicionais.	Confirmada por meio do teste-t do modelo de equações estruturais
H1b – um trabalhador considerado comprometido, deseja permanecer na organização.	Confirmada de acordo com a Anova e post-hoc
H1c – existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu grau de satisfação no trabalho.	Confirmada por meio do teste-t do modelo de equações estruturais
H1d - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de desempenho no trabalho.	Parcialmente confirmada de acordo com o teste -t
H1e - existe relação entre um trabalhador considerado comprometido e seu nível de eficácia no trabalho.	Confirmada teste-t do modelo de equações estruturais

Fonte: elaborado pelos autores

Analisando a segunda hipótese, por meio dos dados apresentados na Tabela 1, observou-se que (1) não foi possível verificar correlação estatisticamente válida para o componente Laissez-faire ( $p > 5\%$ ) com Comprometimento, o que rejeita a hipótese H2A – A ausência de liderança – Laissez-faire tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y. (2) Liderança Transformadora tem três componentes relevantes e estatisticamente válidos com efeitos sobre o grau de Comprometimento, embora nenhum dos componentes do modelo transacional tenha apresentado validação estatística com Comprometimento, o que confirma a hipótese H2b – Liderança Transformacional tem maior influência no Comprometimento

*A Influência da Liderança Transformacional no Comprometimento e Desejo de Permanência dos Millennials* 180

geração Y do que a Liderança Transacional. (3) o componente Influência Idealizada (atributo e comportamento) tem efeito estatisticamente válido ( $p < 5\%$ ) no grau de Comprometimento, que rejeita a hipótese H2c – o componente carismático da Liderança Transformacional tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y na organização. (4) o componente de Estimulação Intelectual tem uma relação positiva e estatisticamente válida com o Comprometimento, o que confirma a hipótese H2D – o componente de Estimulação Intelectual tem uma relação positiva com o Comprometimento da Geração Y. (5) não foi possível verificar uma correlação estatisticamente válida para o componente Consideração Individualizada ( $p > 5\%$ ) com Comprometimento, que rejeita a hipótese H2e – o componente De consideração Individualizada tem uma correlação positiva relação com o Comprometimento da Geração Y.

A seguir apresenta-se uma tabela-resumo da avaliação das hipóteses de pesquisa H2 (Tabela 3).

Tabela 3 – Avaliação da H2 – Existe uma relação entre práticas do estilo de Liderança Transformacional ou Transacional e o grau de Comprometimento Organizacional de profissionais que pertencem à Geração Y

Hipótese	Resultado
H2a – A ausência de liderança - Laissez-faire tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y.	Rejeitada, não foi possível verificar relação teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)
H2b – a Liderança Transformacional apresenta maior influência sobre o Comprometimento da Geração Y do que a Liderança Transacional.	Confirmada, alguns aspectos da liderança transformacional afetam positivamente o comprometimento relação teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)
H2c – a componente carismática da Liderança Transformacional tem relação negativa com o Comprometimento da Geração Y na organização	Rejeitada, de acordo com os resultados a influência é positiva teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)
H2d – a componente Estimulação Intelectual tem relação positiva com o Comprometimento da Geração Y.	Confirmada teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)
H2e – a componente Consideração Individualizada tem relação positiva com o Comprometimento da Geração Y.	Rejeitada, não foi possível verificar relação teste-t do modelo de equações estruturais (seção 9.3.5)

Fonte: elaborado pelos autores

Em suma, foram confirmadas apenas as hipóteses H2b e H2d.

## 5 Discussão

O presente trabalho teve como objetivo identificar a influência do Líder Transformacional no grau de Comprometimento de profissionais da Geração Y. Para isso, contou-se com uma amostra de 732 respostas válidas, formada por profissionais nascidos após 1986, solteiros (73%) e sem filhos (92%), com maior presença de mulheres (63%) e de indivíduos de alta escolaridade e renda.

Após a caracterização da amostra, procedeu-se a aplicação do Modelo de Equações Estruturais (MEE), construído com base nas hipóteses de pesquisa e populado com os dados obtidos em campo. Em seguida o modelo foi testado e ajustado, em uma primeira versão. A análise das Variâncias Médias Extraídas (AVEs) apontou duas variáveis que não ajudam a explicar com relevância estatística os fenômenos observados e foram retiradas para a criação da versão final do modelo, que teve sua consistência interna e qualidade estatística validadas. As análises estatísticas afirmam a validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado, o que permitiu a continuidade das análises no sentido de atender aos demais objetivos da pesquisa.

A análise das hipóteses de pesquisa permitiu concluir os principais pontos apresentados a seguir.

(1) **Correlação da Motivação Inspiradora com o Comprometimento:** um líder inspirador articula objetivamente o que é certo e importante, mostra otimismo e confiança no alcance de metas e comunica de forma instigante e motivadora os objetivos da organização. O fato de não ser encontrada correlação entre o componente Motivação Inspiradora e o Comprometimento pode ter relação com o fato de que essa relação ter sido comprovada de maneira indireta, envolvendo variáveis mediadoras (Ibrahim et al., 2014). Clique ou toque aqui para inserir o texto. sugere que, mesmo que essas pessoas possam se inspirar pela ação genuína do líder imediato, isso não implica em se sentirem mais comprometidas com a organização, por conta de uma percepção de desalinhamento entre o posicionamento do líder imediato e as mensagens que emanam da alta liderança, prejudicando assim a força do vínculo com a organização.

(2) **Comparação dos efeitos da Liderança Transformacional e Transacional:** os dados de pesquisa sugerem que a Liderança Transformacional influencia mais o comprometimento do que a Liderança Transacional, especificamente em suas componentes Influência Idealizada e Estimulação Intelectual, conforme previsto na literatura. Não foram encontradas correlações entre a Liderança Transacional e o Comprometimento.

(3) **Efeitos da Influência Idealizada no Comprometimento:** esperava-se que o líder essencialmente transformacional fosse visto como Carismático e que quando os empregados que pertencem à Geração Y avaliam seus líderes de maneira positiva, tenderiam a demonstrar um menor comprometimento com a organização (Silva et al., 2015). Entretanto, contrariamente ao que era esperado pela literatura, a Influência Idealizada (a componente carismática do modelo), relacionada a criar um senso de propósito, compartilhar as próprias crenças e valores, inspirar um senso coletivo de missão e preocupar-se com consequências éticas das decisões, afeta positivamente o Comprometimento dos profissionais da Geração Y, tanto em sua componente atitudinal, baseada nas percepções dos respondentes a respeito dos atributos do líder, quanto a componente comportamental, baseada nos comportamentos do líder.

Uma possível explicação, segundo Bass & Avolio (2004) é que “o líder que é pessoalmente carismático, interessado em sua ‘própria agenda’, é frequentemente associado a um ídolo, [mas] não [é visto como] idealizado, e fica aquém de ser considerado transformacional.” (p.30), pois apresenta uma postura percebida como a de uma pessoa apenas interessada em jogar os holofotes sobre si mesmo. Por outro lado, o líder Transformacional que é visto de maneira idealizada exerce poder e influência sobre seus seguidores, de maneira que eles querem se identificar com seu líder e sua missão, porque confiam nele e em suas promessas. Esse tipo de líder gera orgulho nas pessoas por estarem próximas a ele, demonstra que seus interesses são voltados para o bem do grupo mais do que para si, inspira confiança e respeito e isto, possivelmente, fortalece o Comprometimento dessas pessoas com a organização.

(4) **Efeitos da Estimulação Intelectual no comprometimento:** a Estimulação Intelectual relaciona-se com a atitude do líder ao estimular que os problemas sejam vistos sob diversos ângulos questionando o status quo, provocar a busca por soluções inovadoras, questionar as próprias crenças e premissas para tomar decisões (pois podem estar desatualizadas para os problemas atuais) e sugerir novas formas de fazer tarefas (Bass & Avolio, 2004). O líder que é percebido assim pelos subordinados consegue mais criatividade e inovação na solução de problemas e menos dependência de envolvimento direto. Comprovou-se, empiricamente, que esse tipo de comportamento influencia positivamente o grau de Comprometimento das equipes, o que está aparentemente em linha com os achados de Lemos Filho et al. (2015) sobre o aumento da percepção dos membros do time sobre sua própria capacidade de resolver problemas quando suas opiniões são levadas em conta pelo líder, a partir de um estudo realizado envolvendo jovens do setor de indústria de alta tecnologia.

(5) Efeitos de Consideração Individualizada no Comprometimento: a Consideração Individualizada inclui a ação do líder como alguém que investe tempo para desenvolver a equipe, para que cada um atinja seu máximo potencial. Nesse aspecto, o líder trata cada um como pessoa e não como um membro qualquer, com necessidades e aspirações diferentes das outras pessoas (Bass & Avolio, 2004). O fato de não ter sido constatada a relação desta componente com o Comprometimento pode ser por conta de que esse tratamento individualizado pode ter um efeito de criar um maior grau de compromisso pessoal com o líder, mais do que o Comprometimento Afetivo com a organização.

Northouse (2019) acrescenta que o líder pode exercer a Consideração Individualizada tratando cada membro da equipe de maneiras bem diferentes: “Para alguns, o líder pode oferecer forte afiliação; para outros, o líder pode dar diretrizes específicas com um alto grau de estruturação [da tarefa].” (p. 171). Uma possível interpretação deste fato é que ainda que o líder empreenda esforços em tratar cada um como indivíduo e atue para que cada um atinja seu máximo potencial, isso pode não necessariamente ser percebido como algo que atenda integralmente às expectativas dos membros da Geração Y.

(6) Correlação do Comprometimento e seus efeitos: os dados mostram que profissionais Comprometidos desempenham esforço adicional, encontram satisfação na forma como são liderados, desejam permanecer mais tempo na organização e sentem que eles e a equipe são mais eficazes em comparação com os menos comprometidos. Entretanto, ainda que o grau de Comprometimento esteja associado ao Esforço Adicional, os profissionais da Geração Y que tendem a apresentar desempenho excelente são os que estão associados a metade dos indicadores que mensuram o Comprometimento, relacionados a: ter forte ligação de simpatia e afetividade pela organização, se interessar pelos destinos da empresa, se apropriar dos objetivos da organização e tratar os problemas da empresa como se fossem seus. Esses aspectos podem ser desenvolvidos ou estimulados, dentre outras formas, pela ação transformadora da liderança imediata, uma vez que os trabalhadores enxergam os seus gestores como representantes organizacionais, portanto consideram as suas promessas como algo feito em nome da organização (Eisenberger et al., 2010).

Por outro lado, não foi encontrada correlação entre o desempenho excelente e a outra metade as assertivas que mensuram o Comprometimento: o orgulho de dizer que faz parte, encontrar significado pessoal em trabalhar na empresa, falar bem da organização para os amigos, inspirar o melhor de si e identificar-se com os valores da organização. Nesses casos o profissional pode estar empreendendo os esforços adicionais com vistas mais ao impacto no desenvolvimento da própria carreira do que necessariamente refletindo esse esforço como um sinal de compromisso com a organização. Entretanto, isso não significa que estes não sejam elementos a serem valorizados junto as ações do líder e as políticas de gestão de pessoas, pois impactam na qualidade da experiência do empregado e por conseguinte na percepção que ele forma sobre a marca empregadora (Morgan, 2017).

(7) Influência negativa da ausência de liderança no grau de Comprometimento: não se comprovou que a chamada “ausência de liderança” ou *Laissez-faire* apresenta correlação negativa com o Comprometimento dos Millennials, como previa a teoria. Northouse (2019) argumenta que o estilo *Laissez-faire* não deve ser entendido apenas como uma falta de liderança. Em vez disso, o líder pode ter utilizado esse estilo como uma opção estratégica como forma de reconhecer às habilidades das pessoas, reduzir o grau de dependência e aumentar a autodeterminação, competência e autonomia. Esse estilo de liderança não seria necessariamente prejudicial para equipes maduras e automotivadas, cujos profissionais já possuem experiência suficiente para dispensar uma supervisão mais próxima e que, portanto, podem sim demonstrar comprometimento justamente por não necessitar de uma supervisão cerrada, o que está em sintonia com um estilo de liderança delegador, que oferece mais autonomia e com menor grau

de contato com o subordinado, seja para direcionar ou para apoiar, previsto na abordagem da liderança situacional (Blanchard et al., 1985).

Além disso, o único moderador estatisticamente relevante encontrado nessa relação foi o tamanho da empresa o que pode se levar a supor que empresas de maior porte e mais consolidadas podem tender a ter Millennials que já estão maduros o suficiente para valorizar uma atuação de delegação do líder.

## **6 Conclusão**

Este estudo procurou compreender o efeito das práticas de liderança transformacional no grau de Comprometimento organizacional dos Millennials no contexto brasileiro, apresentando algumas contribuições práticas e teóricas, promovendo um avanço no campo de conhecimento da Administração de Recursos Humanos para um tema pouco pesquisado no Brasil. As contribuições teóricas estão relacionadas ao aprofundamento sobre o entendimento da componente Influência Idealizada do modelo da Liderança Transformacional para os Millennials, os quais são capazes de discriminar a diferença entre um líder carismático que só está interessado em manipular subordinados para se concentrar em sua própria agenda (Bass & Avolio, 2004, pp.30), de um líder idealizado que é visto como um exemplo e influencia subordinados com seu próprio compromisso de servir a organização acima de suas necessidades.

A pesquisa revelou que a componente Motivação Inspiradora não se correlaciona com o Comprometimento para os Millennials. Mesmo que a Geração Y possa ser inspirada por um líder imediato que apresenta uma visão otimista e pensativa do futuro, demonstrar entusiasmo sobre os desafios e confiança em alcançar metas aparentemente não implica sentir-se mais comprometido com a organização.

Como contribuições para o líder que deseja fortalecer o vínculo das pessoas com a organização, sugere-se: (1) que o líder estimule intelectualmente cada membro da equipe a questionar o status quo, a pensar em soluções não convencionais, a não se conformar com a forma como as coisas são feitas e estar aberto a ouvir sugestões e demonstrar abertura para rever as próprias crenças à luz de novas ideias. Os Millennials se beneficiarão se tiverem um líder que os desafie a encontrar novas formas de fazer as coisas, o que possivelmente será percebido e apreciado como uma oportunidade de desenvolvimento. (2) o líder pode encorajar as pessoas influenciando no sentido de como elas são importantes para a missão e o futuro da organização, demonstrando uma visão além das fronteiras da própria área de trabalho e criando um senso de propósito coletivo, algo que será percebido como uma demonstração do próprio compromisso com o bem da organização. (3) o líder que tenta inspirar os Millennials apresentando uma visão otimista e instigante sobre o futuro, entusiasmo sobre os desafios e confiança no atingimento das metas, não necessariamente fortalece os vínculos deles com a organização, por talvez não reconhecerem a mesma postura na alta liderança. (4) valorizar os profissionais comprometidos que possivelmente demonstram o esforço adicional, a intenção de permanência, satisfação na forma como é liderado e tem um senso de eficácia individual e coletiva (Bastos et al., 2014). (5) observar nos profissionais de alto desempenho aspectos que apareceram na pesquisa: ter uma forte ligação de simpatia e afetividade pela organização, se interessar pelos destinos da empresa, se apropriar dos objetivos da organização e tratar os problemas da empresa como se fossem seus. Essa observação pode ser feita também por meio de pesquisas rápidas. (6) notar que os profissionais Comprometidos que reportaram o orgulho de pertencer, encontrar significado pessoal em trabalhar na empresa, falar bem da organização para os amigos, inspirar o melhor de si e identificar-se com os valores da organização, não necessariamente foram avaliados como *top-performers*. Esse achado sugere que os esforços da organização para projetar favoravelmente a imagem da marca empregadora (Employer Branding) ou esforços de contratação baseada em valores, práticas válidas e importantes na Gestão Estratégica de *A Influência da Liderança Transformacional no Comprometimento e Desejo de Permanência dos Millennials*

Recursos Humanos, podem não necessariamente atrair somente profissionais que apresentarão desempenho superior individual.

Por escolha dos pesquisadores este estudo não previu a comparação dos perfis de carreira de indivíduos de diferentes gerações ou avaliar diferenças entre gerações. Estudos futuros sobre o tema podem considerar comparar esses efeitos com outras gerações, um possível caminho de oportunidade para novos achados sobre as influências da liderança transformadora. Além disso a amostra dos Millennials estudados não foi aleatória, foi um recorte dos profissionais que estão com bom nível de escolaridade e inseridos no mercado de trabalho, portanto não é possível generalizar os resultados apresentados nesse estudo para qualquer pessoa na condição de Millennial brasileiro. Entretanto, os profissionais da amostra, um recorte de Millennials com nível diferenciado de formação e de desempenho, representam possivelmente aqueles profissionais que as organizações buscam atrair e reter em seus quadros.

Uma possibilidade para estudos futuros é a interpretação, por meio da abordagem qualitativa, dos resultados obtidos, tanto para confirmar as hipóteses levantadas anteriormente para explicar os resultados encontrados, quanto para identificar outros fatores que podem ou não contribuir para a ocorrência de comprometimento, não necessariamente presentes no modelo de liderança escolhido para apoiar as análises. Outra possibilidade é o estudo da geração conhecida como Z e que vem depois da geração estudada neste artigo e possui características distintas.

Por meio de análises empíricas e contextuais, outros pesquisadores podem reproduzir partes deste estudo em outros contextos, analisando semelhanças e diferenças com os achados obtidos para os Millennials brasileiros. Este estudo contribui para ampliar o corpo de conhecimento sobre a geração Y brasileira.

## Referências+

- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Al-Mansoori, R. S., & Koç, M. (2019). Transformational Leadership, Systems, and Intrinsic Motivation Impacts on Innovation in Higher Education Institutes: Faculty Perspectives in Engineering Colleges. *Sustainability*, 11(15), 4072. <https://doi.org/10.3390/su11154072>
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (5th ed). Kogan Page.
- Avolio, B. J. (1994). *Leadership development in balance: Made/born*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development* (2nd ed). SAGE.
- Bass, B. M. (1985). *LEADERSHIP AND PERFORMANCE BEYOND EXPECTATIONS*. Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: theory, reserch and managerial applications* (4th ed). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. SAGE.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire – manual and sample set*.
- Bastos, A. V. B., Pinho, A. P. M., Aguiar, C. V. N., & Menezes, I. G. (2011). Comprometimento Organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. Em *Processos Psicossociais nas Organizações de Trabalho* (1a ed., p. 145–160). Casa do Psicólogo.
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C., & Pinho, A. P. M. (2014). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Em L. P. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações* (p. 279–310). Artmed.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one-minute manager: increasing effectiveness through situational leadership*. William Morrow.
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384–409. <https://doi.org/10.1111/joop.12253>
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Djukic, M., Fatehi, F., Greene, W., Chacko, T. P., & Yang, Y. (2016). Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2879–2893. <https://doi.org/10.1111/jan.13055>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>
- Bytyqi, Q. (2020). The Impact of Motivation on Organizational Commitment: An Empirical Study with Kosovar Employees. *PRIZREN SOCIAL SCIENCE JOURNAL*, 4(3), 24–32. <https://doi.org/10.32936/pssj.v4i3.187>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. Em G. A. Marcoulides (Org.), *Modern methods for business research* (p. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chorrdiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION: A CROSS-NATIONAL COMPARATIVE STUDY. *Public Administration*, 95(1), 178–195. <https://doi.org/10.1111/padm.12306>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- DIEESE. (2016). *Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014*. . <https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf>
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free press.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650–670. <https://doi.org/10.1002/job.2157>
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103. <https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>

- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321–347. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21192>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. Em *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 20)*, (p. 277–319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105–119. <https://doi.org/10.1108/09534819910263659>
- Huber, P., & Schubert, H.-J. (2019). Erwartungen der Generation Y an das Führungsverhalten ihres direkten Vorgesetzten im Vergleich zur Generation X und den Baby Boomern. *Gesundheitsökonomie & Qualitätsmanagement*, 24(02), 78–85. <https://doi.org/10.1055/a-0601-0419>
- IBGE. (2022). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Primeiro Trimestre de 2022*. [https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Trimestral/Fasciculos\\_Indicadores\\_IBGE/2022/pnadc\\_202201\\_trimestre\\_caderno.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2022/pnadc_202201_trimestre_caderno.pdf)
- Ibrahim, M. S., Ghavifekr, S., Ling, S., Siraj, S., & Azeez, M. I. K. (2014). Can transformational leadership influence on teachers' commitment towards organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis. *Asia Pacific Education Review*, 15(2), 177–190. <https://doi.org/10.1007/s12564-013-9308-3>
- Iqbal Khan, T., Ahmed Jam, F., Akbar, A., Bashir Khan, M., & Tahir Hijazi, S. (2011). Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(4). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n4p252>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2013). Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. Em H. J. Klein & J. P. Meyer (Orgs.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. Routledge.
- Lemos Filho, A. B. P. de, Silva, A. C. M. da, Vieira, P. R. da C., Freitas, J. A. de S. B. e, & Neves, M. B. E. das. (2015). Líderes Autênticos e Times Mais Potentes: Uma Aplicação na Indústria de Alta Tecnologia. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9(3). [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v9i3.13333](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v9i3.13333)
- Lipkin, N., & Perrymore, A. (2010). *A Geração Y no Trabalho*. Elsevier.
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 3308–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of The leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00059-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00059-X)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. John Wiley & Sons.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49–68. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.003>
- Northouse, P. (2019). *Leadership: theory and practice* (8th ed). SAGE Publications, Inc.
- Pereira Cavalcante Filho, P., & Francisco, A. L. (2022). CONVÍVIO MULTIGERACIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO E AS REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS: *Trabalho (En)Cena*, 7, e022017. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e022017>
- Pereira, F. A. de M., Ramos, A. S. M., Gouvêa, M. A., & da Costa, M. F. (2015). Satisfaction and continuous use intention of e-learning service in Brazilian public organizations. *Computers in Human Behavior*, 46, 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.016>
- Pilati, R., & Laros, J. A. (2007). Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(2), 205–216. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000200011>
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2012). *A Articulação entre Vínculos Organizacionais: Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento*. . [https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/63/2012\\_EOR2580.pdf](https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_EOR2580.pdf)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227–235. <https://doi.org/10.1177/0972262915597089>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 156–171. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1581>
- Scott, D. (2014). The Temporality of Generations: Dialogue, Tradition, Criticism. *New Literary History*, 45(2), 157–181. <https://doi.org/10.1353/nlh.2014.0017>
- Silva, R. C. da, Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Trevisan, L. N. (2015). Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 5–30. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2013-0537>
- Silva, R. C. (2013). *A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas*. [Tese de Doutorado em Administração de Empresas]. Universidade de São Paulo.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49–58. <https://doi.org/10.1002/job.4030160107>
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). The Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, VII(Issue 2), 189–206. <https://doi.org/10.35808/ijeba/227>
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>

- Unite, J., Parry, E., Briscoe, J. P., & Chudzikowski, K. (2012). Careers and Age: Career success for older and younger workers. . Em Briscoe J. P., D. Hall, & W. Mayrhofer (Orgs.), *Careers Around the World: An Individual and Contextual Perspective* (p. 118–144). Routledge.
- Wesner, M. S., & Miller, T. (2008). Boomers and millennials have much in common. *Organization Development Journal*, 26, 89–96.
- Wetzels, Odekerken-Schröder, & van Oppen. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. American Management Association (Amacon).