



Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)  
Curso de Administração

**RELAÇÃO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, JUSTIÇA E  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O PAPEL MEDIADOR DO  
DESEMPENHO NO TRABALHO**

**RELATIONSHIP OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, JUSTICE AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND THE MEDIATOR ROLE OF THE  
PERFORMANCE AT WORK**

Letícia Pains<sup>1</sup>  
Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza<sup>2</sup>

**RESUMO**

A Liderança organizacional é um assunto estudado há vários anos por diversos autores. O tema chama a atenção por apresentar impactos e influências significativas dentro das organizações e, especificamente, sobre os liderados. Dada a sua significância, o tema deve estar em constante estudo. Esta pesquisa, teve por objetivo apresentar a relação da liderança e da justiça organizacional com o comprometimento organizacional. Foram ao todo 101 respondentes de 9 estados brasileiros e do Distrito Federal, sendo esse último com a maior concentração. Como instrumento de pesquisa foram utilizadas três escalas: Escala de liderança organizacional, escala de justiça organizacional e escala de comprometimento organizacional acrescida da medida de comprometimento K.U.T. Para a relação entre as variáveis foi utilizada a Regressão Linear e análise de mediação. Os resultados observados comprovaram que o papel do líder e a promoção de justiça no ambiente organizacional impacta o comprometimento do colaborador. Em outras palavras, a relação entre líderes e colaboradores e a promoção de justiça por meio de fatores que transformam a visão do colaborador impactam significativamente e positivamente o nível de comprometimento dentro da organização. Observou-se que o desenvolvimento organizacional não interfere na relação entre o estilo de liderança adotado e a promoção de justiça com o nível de comprometimento do colaborador. A contribuição prática deste estudo está na concepção da liderança transformacional e da justiça organizacional como agentes positivos sobre o compromisso adotado pelos colaboradores em relação à organização e os objetivos a serem alcançados.

**Palavras-chave:** liderança; justiça; comprometimento; desempenho.

**ABSTRACT**

Organizational Leadership is a subject studied for several years by several authors. The theme draws attention for presenting significant impacts and influences within organizations and, specifically, on those led. This research aimed to present the relationship of leadership and organizational justice with organizational commitment. A total of 101 respondents from 9 Brazilian states and the Federal District were in total, the latter with the highest concentration.

<sup>1</sup> Aluno(a) do curso de Administração. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: leticia.pains@sempreceub.com.

<sup>2</sup> Professor(a) orientador(a) do curso de Administração. Doutor em Administração. Centro Universitário de Brasília. E-mail: igor.souza@ceub.edu.br.

Three scales were used as a research instrument: organizational leadership scale, organizational justice scale and organizational commitment scale plus the K.U.T. commitment measure, linear regression was used for the relationship between the variables. The results observed showed that the role of the leader and the promotion of justice in the organizational environment impacts the commitment of the employee. In other words, the relationship between leaders and employees and the promotion of justice through factors that transform the employee's vision significantly and positively impact the level of commitment within the organization. It was observed that organizational development does not interfere in the relationship between the style of leadership adopted and the promotion of justice with the level of commitment of the employee. The practical contribution since study is in the conception of transformational leadership and organizational justice as positive agents about the commitment adopted by employees in relation to the organization and the objectives to be achieved.

**Keywords:** leadership; justice; commitment; performance.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração de recursos humanos (ARH), tem por objetivo principal e fonte do seu sucesso não somente atrair, mas também capacitar, desenvolver e manter pessoas competentes que possuam satisfação em se manter na empresa (Peci & Sobral, 2013). Para alcançar o comprometimento do colaborador, a promoção de justiça organizacional no ambiente de trabalho torna-se essencial em alguns estudos, e para outros autores a justiça organizacional não possui relação com o comprometimento organizacional (Asbari, Pramono, Purwanto, Hidayat, Alamsyah, Senjaya, Fayzhall, & Mustofa, 2020).

Outro fator determinante para a promoção do comprometimento organizacional é o estilo de liderança adotado pela gestão. Em estudos anteriores, revelou-se que o estilo de liderança transformacional se aproxima de forma eficaz no que tange ao comportamento do liderado, pois possui a capacidade de compreender e motivar os liderados de maneira positiva em relação ao comprometimento com a organização, podendo alcançar um elevado nível de lealdade para com a empresa (Asbari, Fayzhall, Goestjahjanti, Winanti, Yuwono, Hutagalung, Basuki, Maesaroh, Mustofa, Chidir, Yani & Purwanto, 2020).

Nos estudos em que a justiça organizacional possui efeito positivo sobre o comprometimento do colaborador, revelou-se que colaboradores tratados com justiça cumprem as regras e políticas da organização de forma efetiva e possuem empatia para com os colegas de trabalho (Cohen, Charash & Spector, 2001). Outros estudos concluem que o comprometimento organizacional tem relação com a identificação do indivíduo com a organização (Mowday et al., 1979).

O sentimento de satisfação do colaborador dentro da organização é uma consequência dos esforços da área de liderança em promover justiça dentro do ambiente de trabalho. A justiça organizacional é uma das formas de avaliar as características e resultados dos colaboradores, o que gera um sentimento positivo de reconhecimento por parte da empresa para com o funcionário. A junção do trabalho da liderança, da promoção de justiça e do sentimento positivo de satisfação gera o que as organizações têm como objetivo na administração de recursos humanos: pessoas com alto nível de comprometimento dentro da empresa (Silitonga, Novitasari, Sutardi, Sopa, Asbari, Yulia, Supono, Fauji & Pembangunan, 2020).

De acordo com a revisão de literatura no Brasil, o comprometimento organizacional tem sido estudado há vários anos por pesquisadores da área de comportamento organizacional. Segundo estudos anteriores, a importância do tema está atrelada ao poder de potencializar o comprometimento e os resultados em diversos momentos dentro das organizações através do comportamento humano (Jesus & Rowe, 2015). Ainda que existam lacunas a serem preenchidas através de novos estudos que abordem o tema liderança e comprometimento organizacional, há

revisões que exploraram de forma extensiva o assunto através de hipóteses e testes realizados em grandes organizações. Entre os estudos analisados, entende-se o comprometimento como uma variável essencial a ser medida no modelo, tendo em vista sua importância como resultante direta entre liderança transformacional e desempenho organizacional (Silitonga et al., 2020).

Diante de pesquisas realizadas sobre liderança no Brasil, observou-se que o ambiente interno se apresentou como um fator relevante e significativo para o desempenho dos funcionários e para o desenvolvimento dos objetivos da organização. Esse contexto considerou a aplicação de estilos de liderança apropriados para satisfazer as necessidades dos subordinados dentro das empresas, o que gerou resultados positivos no comprometimento organizacional (Sant'anna, Campos & Lótfi, 2012). No Brasil, qual é o impacto do estilo de liderança no desempenho organizacional? Qual é o papel da justiça organizacional em relação ao comprometimento do colaborador na empresa?

O objetivo deste trabalho é analisar a relação entre justiça organizacional, liderança, desempenho e comprometimento no trabalho em organizações privadas no Brasil.

É necessário o aprofundamento e novos estudos relacionados ao impacto da liderança no desenvolvimento da organização como um todo e a importância do papel do líder nesse ambiente (Siqueira et al., 2008).

Espera-se que este estudo auxilie o aprofundamento acadêmico sobre o tema, pois entende-se que, apesar dos inúmeros estudos realizados sobre liderança e seu impacto no desenvolvimento organizacional, a liderança é um tema dinâmico, que sofre mudanças na velocidade em que a globalização avança (Siqueira et al., 2008).

A relevância social desse estudo está direcionada a trazer para as empresas a importância do impacto da liderança no ambiente e cultura organizacional e como isso interfere diretamente no comportamento dos colaboradores (Siqueira et al., 2008).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança Transformacional e Transacional**

A liderança das equipes possui um papel fundamental de desenvolver e estimular seus integrantes. Gerir as pessoas de uma organização é atualmente reconhecida como uma função importante estrategicamente para o sucesso da organização e a evolução pessoal e profissional dos colaboradores (Peci & Sobral, 2013). A liderança transformacional é um estilo de liderança que utiliza a empatia, o carisma e a análise pessoal do colaborador ou equipe de colaboradores como aliadas na gestão. Esse tipo de liderança é capaz de compreender o que o colaborador precisa e anseia e, com isso, investir em ações e tarefas que gerem motivação ao subordinado (Bayasgalan & Gerelkhuu, 2016). Bernarto, Bachtiar, Sudibjo, Suryawan, Purwanto e Asbari (2020) indicam que o líder transformacional é aquele que influencia o liderado de tal forma que o objetivo da organização passa a ser o objetivo da equipe. Dessa forma alcança os resultados esperados não só pelos líderes, como também atinge os objetivos traçados pela alta gestão. Um líder transformacional se relaciona de forma íntima e intencional com seus liderados a ponto de compartilharem ideias, sentimentos e valores. Esse comportamento gera identificação no colaborador que, por sua vez, entende que o objetivo defendido pelo líder também é seu próprio objetivo. Ao contrário da liderança transacional, a liderança transformacional não se baseia em pontes superficiais na administração de recursos humanos (Abelha, Carneiro & Cavazotte, 2018).

O líder transformacional tem o propósito de transformar o funcionário através das relações para que este se envolva de fato nos objetivos da empresa. O comportamento do líder envolve a transmissão sem desvios da missão e da visão da empresa. Quando o colaborador entende esses conceitos e o que significam para aquela organização é criada uma relação sem ruídos entre líder e liderado. Esse tipo de relação, além de desejável, é essencial para a

sobrevivência do espírito de equipe que, logo mais, será responsável por cumprir o planejamento estratégico (Silitonga et al., 2020).

Para a pesquisa de Silitonga et al. (2020), conclui-se que como uma das práticas de gestão de pessoas, a liderança transformacional desempenha um papel fundamental para a construção do comprometimento organizacional e para a promoção de satisfação nos funcionários.

Para o líder transacional, a importância se encontra nos resultados. Ou seja, após determinar os objetivos de uma tarefa o subordinado tem a missão de cumpri-la. Caso esses objetivos sejam alcançados com êxito, o liderado obterá recompensas. Porém, se os resultados não forem alcançados, haverá punição. Esse é o comportamento do líder transacional (Rodrigues e Ferreira, 2015).

Esse estilo de liderança pode construir um sentimento de confiança mútua entre líder e liderado, onde ambas as partes acreditam que estabelecer metas e trabalhar em conjunto para alcançá-las. É a melhor forma para beneficiar os dois lados (Rodrigues e Ferreira, 2015). Segundo Bass (1999), da mesma forma que há recompensas para quem segue as ordens e conclui com resultados positivos, há punições para aqueles que não produzem como deveriam.

Alguns estudos apontam que o líder transacional tem responsabilidade direta na reputação externa da empresa através do comportamento dos seus colaboradores, eles interpretam que quanto maior for o sentimento de lealdade ao líder, maior o compromisso com a organização, o que pode gerar um número expressivo de resultados positivos alcançados (Porto & Tamayo, 2003).

O diálogo entre justiça e liderança faz com que as organizações eliminem e evitem erros na comunicação, reações negativas no comportamento e promove a construção do sentimento de satisfação no colaborador. Esses elementos quando somados são capazes de impactar o desenvolvimento através da visão positiva que o colaborador tem sobre a organização, e isso se torna possível quando o líder adota medidas e comportamentos que promovam não só a identificação do colaborador com a empresa como a percepção de justiça (Silitonga et al., 2020).

### **2.3 Justiça Organizacional**

Justiça organizacional é a percepção que o colaborador tem em relação ao ambiente em que trabalha. A promoção de justiça dentro da organização afeta diretamente as ações de cada funcionário e como ele se percebe naquele meio (Asbari, Santoso & Purwanto, 2019). Diante disso, a justiça organizacional tem responsabilidade em relação aos níveis de comprometimento e confiança gerados pelas relações e o senso de justiça existentes dentro da empresa. Em um ambiente onde o senso de justiça está aguçado e o colaborador entende que a organização se comporta de forma correta obedecendo o que é justo para todos, a confiança aumenta e é gerado o sentimento de identificação e satisfação do colaborador junto à empresa (Bass & Avolio, 2000).

Dependendo da relação entre trabalhador e organização, se há um ambiente de justiça ou injustiça, dois comportamentos podem ser aflorados: a) o colaborador pode estar sempre alerta para se proteger e negar de forma reativa tudo que lhe for imposto ou b) estar sempre disposto e pronto para cumprir suas tarefas e se comprometer com a equipe (Greenberg, 1987).

Desde antes a virada do século, as pesquisas em torno do assunto sobre a relação da justiça organizacional com o comprometimento no trabalho têm ganhado espaço e gerado curiosidade aos estudiosos da área de recursos humanos. Dessa forma, foi proposto que entender e se aprofundar nos conhecimentos sobre a justiça e tudo que a envolve no ambiente organizacional é relevante para conhecer e saber lidar com a conduta do ser humano dentro do ambiente de trabalho (Hartman, Yrle & Galle, 1999).

Há, contudo, uma estreita relação entre liderança, justiça organizacional, satisfação e comprometimento organizacional. Em uma pesquisa realizada em uma indústria automotiva em

Tangerang (Indonésia), os pesquisadores chegaram em algumas conclusões sobre o impacto da liderança transformacional no comprometimento organizacional dos colaboradores. Uma das conclusões constata que: quando o líder promove a justiça organizacional dentro da empresa, é gerado um sentimento de satisfação no liderado por se identificar com aquela conduta. Por entender que está em um ambiente seguro e de confiança, além de saber que suas ações e resultados serão reconhecidos, o nível de engajamento e comprometimento desse colaborador se mantém em constante crescimento (Silitonga et al., 2020).

Os autores também concluíram que a justiça organizacional isolada não afeta no comprometimento organizacional, transformando assim a satisfação no trabalho como intermediário entre justiça e comprometimento. Outra conclusão é que a conduta da liderança transformacional por si só já é capaz de gerar o sentimento de satisfação, mesmo que a promoção de justiça na organização não seja expressiva (Silitonga et al., 2020).

### **2.3.1 Justiça Distributiva, processual e interacional**

Dentro das esferas da justiça organizacional Bies e Tripp (1995) interpretam que há três estruturas de justiça que compõem o cenário de uma empresa, a primeira delas se refere à distribuição de resultados.

De acordo com estudos anteriores, a justiça distributiva tem por finalidade trazer o enfoque na distribuição de recursos positivos e negativos dentro da organização. Essa alocação de recursos pode acontecer baseada no conceito de equidade que faz parte da linha unidimensional onde o colaborador recebe como recompensa o que é justo diante do que foi realizado, caso queira receber mais terá de se esforçar mais. A outra linha, chamada de multidimensional, traz o enfoque para a distribuição de recursos baseada em três caminhos, a equidade, a igualdade e a necessidade, dessa forma quando a necessidade é atingido o equilíbrio social os recursos são distribuídos igualmente entre o grupo, mas quando há colaboradores que possuem maior necessidade no momento os recursos são destinados a eles (Assmar et al., 2005). Para Cropanzano e Randall (1993), esse modelo gera um comportamento individualista com foco apenas em alcançar os recursos oferecidos pela organização.

Para a justiça processual os procedimentos é que ditam as regras sobre a distribuição de recursos, ou seja, se o procedimento adotado pela empresa for justo a distribuição será, consequentemente, justa, mesmo que os resultados não sejam os mesmos (Assmar et al., 2005).

Os estudos sobre a justiça organizacional acontecem há décadas. Em 1975, Thibaut e Walker concluíram em sua pesquisa que as pessoas tendem a aceitar qualquer resultado, mesmo que negativo, quando os procedimentos de distribuição de recursos adotados sejam explicados e justos, ainda nesse estudo os autores concluíram que os colaboradores julgam ser mais adequados os procedimentos que os incluem, ou seja, quando são ouvidos pela organização durante o processo (Assmar et al., 2005).

A terceira via de análise da justiça organizacional é a justiça interacional, onde as relações interpessoais andam paralelamente com os procedimentos e as distribuições de resultados e se cruzam quando as decisões são tomadas dentro da empresa. Alguns autores defendem que a justiça interacional é como os procedimentos adotados são colocados em prática com os colaboradores, em outros estudos conclui-se que há duas justças previstas dentro da interacional, a primeira diz respeito a forma como a empresa se relaciona com os colaboradores e nesse caso quanto mais justo for o tratamento melhor será a percepção do colaborador para com a empresa, essa é a justiça interpessoal. A segunda ramificação da interacional é a justiça informacional, ela é responsável pela comunicação adotada frente aos procedimentos adotados, muito comum ser utilizada para amenizar o sentimento negativo dos colaboradores diante de um feedback negativo ou resultados desvantajosos (Assmar et al., 2005).

A justiça organizacional analisada em suas três frentes tem a capacidade de influenciar a maneira como o colaborador enxerga os processos internos e como se relaciona com eles. Em um ambiente justo, o nível de identificação pessoal desperta o desejo do colaborador em firmar compromissos sólidos com a organização, pois nesse ambiente ele entende que serão respeitados os acordos e os limites tanto no âmbito profissional como no pessoal (Silitonga et al., 2020).

## 2.4 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional, segundo pesquisa feita em uma instituição de ensino federal brasileira, é o desejo do trabalhador de fazer parte ou não de uma organização e, se já fizer parte, tem relação com o desejo de dar continuidade ao trabalho (Jesus & Rowe, 2015). Em outro estudo feito em organizações públicas no Brasil, entende-se que o comprometimento organizacional tem relação com o engajamento do colaborador dentro da organização, sua dedicação e disposição para fazer parte ou não daquele ambiente (Oliveira e Ferreira, 2016). Para ter pessoas comprometidas com a empresa, os líderes gestores de recursos humanos são responsáveis por desenvolver uma comunicação efetiva entre as partes para que os colaboradores sintam e, com isso, decidam se engajar no grupo e realizar as tarefas a fim de cumprir o propósito da organização (Jesus & Rowe, 2015).

Foram realizadas pesquisas com o intuito de determinar qual o grau de influência a liderança transformacional e a promoção de justiça organizacional exercem sobre o nível de comprometimento do colaborador na empresa. Uma das análises da pesquisa, constatou que as atitudes positivas do líder afetam diretamente na elevação do nível de comprometimento do funcionário, já um líder com comportamento ruim influencia para que o funcionário se distancie e se torne reativo ao que lhe é proposto (Morrow, 2011). Outro estudo feito por Hayashi, Abib e Bourscheid (2012), constatou que além do comportamento do líder, as políticas da empresa sobre o que é justo e sobre reconhecimento de esforços podem ou não promover o senso de comprometimento do colaborador. Meyer e Smith (2000), utilizaram alguns pontos avaliativos para determinar o que afeta o engajamento do colaborador para com a organização, os resultados mostraram que quanto maior o senso de justiça organizacional promovido dentro da organização, maior o engajamento do profissional.

Ao longo dos anos, o assunto sobre o comprometimento organizacional foi abordado amplamente e, em contrapartida aos estudos citados anteriormente, Oliveira e Ferreira (2016) constataram que a forma como se recompensa o colaborador gera mais comprometimento com o trabalho do que o senso de justiça em relação ao tratamento social adotado nas práticas da empresa e na equipe.

Para efeitos de teste de hipóteses, a Tabela 1 sintetiza as relações hipotético-dedutivas definidas no escopo deste estudo.

**Tabela 1**  
*Relações hipotético-dedutivas*

Hipótese	Autores	Contexto
H1: A justiça organizacional está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho.	Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981) e Ghazali, I. (2014).	O sentimento de justiça no ambiente de trabalho promove o sentimento de satisfação nos colaboradores.

<p>H2: A liderança transformacional está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho.</p>	<p>Greenberg, J. (1990); Hair, J.F.; Black, W.C., Babin, B.J. &amp; Anderson, R.E. (2010); Hult, G.T., Ringle, C.M. &amp; Sarstedt, M. (2014).          Hazriyanto &amp; Ibrahim, B. (2019); Hutagalung, D. Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R.N., Waruhu, H., Goestjahjanti, F.S., Winanti &amp; Yuowono, T. (2020); Imelda, D., Purwanto, A. &amp; Mustikasiwi, A. (2020); Jang, J. Lee, D.W. &amp; Kwon, G. (2019); Jiang, Z., Gollan, P.J. &amp; Brooks, G. (2015).</p>	<p>A liderança transformacional no papel de permitir um efeito motivacional nos colaboradores através de líderes inspiradores.          A justiça promovida pelas organizações em termos de justiça distributiva, processual e interacional e seu impacto no compromisso organizacional.</p>
<p>H3: A justiça organizacional está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.</p>	<p>Kashif, M., Mahmood, B. &amp; Aijaz, S. (2016); Kim, S.J. &amp; Chung, E.K. (2018); Kreitner, R. &amp; Kinicki, A. (2014); Kusumaningsih, S.W., Ong, F., Hutalung, D., Basuki, S., Asbari, M., &amp; Purwanto, A. (2020).</p>	<p>O sucesso da liderança transformacional nas organizações baseado no nível de comprometimento organizacional dos funcionários.</p>
<p>H4: A liderança transformacional está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.</p>	<p>Lambert, E.G., Hogan, N.L., &amp; Griffin, M.L. (2017); Lambert, E.G., Keena, L.D., Leone, M., May, D., &amp; Haynes, S.H. (2019).</p>	<p>A satisfação no trabalho e seu efeito significativo no comprometimento organizacional.</p>
<p>H5: O desempenho no trabalho está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional.</p>	<p>Li, X., Zhang, J., Zhang, S., &amp; Zhou, M. (2016); Ling, S.L.M., &amp; Ibrahim, M.S.Bin. (2013).</p>	<p>A satisfação no trabalho exerce um papel mediador entre justiça e comprometimento organizacional.</p>
<p>H6: A mediação do desempenho no trabalho está positivamente relacionada com a relação entre justiça e comprometimento organizacional.</p>	<p>Luthans, F. (2005).</p>	<p>O aumento do comprometimento organizacional relacionado diretamente com o sentimento de satisfação dos liderados.</p>

## **2.5 Relação de justiça organizacional e desempenho no trabalho**

A justiça organizacional exerce grande influência dentro de uma empresa. A justiça distributiva tem o papel de dividir, de forma justa, as retribuições dos colaboradores de acordo com o que foi produzido e alcançado, dentro desse processo de distribuição os procedimentos precisam ser claros e igualmente justos para que tanto a empresa como o colaborador cheguem a um acordo referente ao que está no regulamento. Por fim, o relacionamento entre os colaboradores e a empresa e entre a equipe precisa ser mediado pela justiça interacional, esta faz o papel de intermediário no que tange à comunicação entre todas as partes envolvidas (Silitonga et al., 2020). Portanto, de acordo com estudos anteriores, foi formulada a seguinte hipótese:

*H1: A justiça organizacional está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho.*

## **2.6 Relação da liderança transformacional e desempenho no trabalho**

A liderança transformacional tem por objetivo incentivar e motivar seus liderados, através dessa estratégia os líderes conseguem fazer com que a visão da empresa seja disseminada para os colaboradores de tal forma que os objetivos da organização são somados aos objetivos pessoais de cada um. Esse estilo de liderança cria o sentimento de segurança no liderado e o faz confiar nos processos e no sucesso dos resultados, o que pode impactar significativamente no comportamento do colaborador (Silitonga et al., 2020). Com base nessa percepção e em estudos anteriores, foi formulada a seguinte hipótese:

*H2: A liderança transformacional está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho.*

## **2.7 Relação de justiça organizacional e comprometimento organizacional**

A promoção de justiça no ambiente organizacional pode influenciar de forma significativa o nível de comprometimento da equipe. Em estudos anteriores, observou-se que a promoção de justiça distributiva aliada com a justiça procedimental e interacional tem a capacidade de criar uma base de fortalecimento na confiança dos colaboradores, ou seja, com o cumprimento das regras e normas de forma justa entre colaboradores e empresa, o nível de comprometimento pode ser aumentado (Silitonga et al., 2020). Com base nessa percepção e em estudos anteriores, foi formulada a seguinte hipótese:

*H3: A justiça organizacional está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.*

## **2.8 Relação de liderança transformacional e comprometimento organizacional**

Alguns estudos relatam que quanto maior for o nível do comprometimento dos colaboradores de uma empresa, maior é a qualidade profissional do líder. Com base em teorias e pesquisas feitas na área de comportamento organizacional, entende-se que colaboradores comprometidos tendem a aceitar e se relacionar de forma positiva com seus líderes, pois a liderança transformacional cumpre o papel de criar confiança e segurança no ambiente de trabalho entre as pessoas envolvidas (Silitonga et al., 2020). Com base nessa percepção e em estudos anteriores, foi formulada a seguinte hipótese:

*H4: A liderança transformacional está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.*

## **2.9 Relação de desempenho no trabalho e comprometimento organizacional**

Pesquisas feitas anteriormente, mostraram indícios da positiva relação entre o desempenho do colaborador e seu comprometimento com a organização. Essa relação pode ser descrita da seguinte maneira: para o colaborador que desempenha suas tarefas de maneira eficaz

e alcança resultados positivos o nível de comprometimento aumenta, pois, seus resultados o impulsionam a continuar se desenvolvendo para atingir seus objetivos (Silitonga et al., 2020). Com base nessa percepção e em estudos anteriores, foi formulada a seguinte hipótese:

*H5: O desempenho no trabalho está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional.*

## **2.10 Relação de justiça organizacional e o comprometimento organizacional através do desempenho no trabalho como mediação**

O desempenho no trabalho tornou-se um caminho para se aliar justiça e comprometimento organizacional. Alguns autores defendem que quando a justiça é promovida dentro da organização os níveis de desempenho sobem, isso acontece porque os colaboradores entendem que estão seguros quanto ao regulamento dos procedimentos, distribuições e relacionamentos. O resultado desse comportamento pode afetar diretamente o comprometimento dos colaboradores dentro da organização (Silitonga et al., 2020). Com base nessa percepção e em estudos anteriores, foi formulada a seguinte hipótese:

*H6: A mediação do desempenho no trabalho está positivamente relacionada com a relação entre justiça e comprometimento organizacional.*

## **2.11 Relação de liderança transformacional e o comprometimento organizacional através do desempenho no trabalho como mediação**

O comprometimento do colaborador pode ser influenciado de forma positiva quando o líder cria uma visão onde todos fazem parte, dessa forma o objetivo da organização passa a ser o objetivo dos liderados. Esse comportamento do líder tem a capacidade de construir um sentimento de identificação com seu liderado, com isso alguns autores entendem que quanto mais ligados à visão proposta pelo líder, maior o desempenho e, como consequência, maior o comprometimento do colaborador (Silitonga et al., 2020). Com base nessa percepção e em estudos anteriores, foi formulada a seguinte hipótese:

*H7: A mediação do desempenho no trabalho está positivamente relacionada com a relação entre liderança transformacional e comprometimento organizacional.*

## **3 METODOLOGIA**

A abordagem da pesquisa é quantitativa, de natureza descritiva. A tabela 2 resume os procedimentos metodológicos adotados no estudo.

Tabela 2 -  
*Procedimentos metodológicos*

<b>Objetivo de pesquisa</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Amostragem</b>	<b>Amostra</b>	<b>Análise</b>
Analisar a relação entre justiça organizacional, liderança, desempenho e comprometimento no trabalho em organizações	Quantitativa	Escala de liderança organizacional (Melo, E. A.A, 2014); Escala de desempenho do trabalho - (Queiroga, 2015); Escala de comprometimento	Não probabilística por acessibilidade	Pessoas que trabalham em empresas privadas.	Estatística descritiva e inferencial (regressão linear).

---

privadas no  
Brasil.

organizacional –  
ECOIA -  
(Siqueira, 1995);  
Escala perceptiva  
de justiça  
organizacional  
(Júnior, G.S e  
Siqueira, M.M.M,  
2008);

---

Para análise e obtenção de dados, foi aplicado um questionário dividido em 3 partes (Apêndice A). Na primeira parte encontram-se perguntas referentes aos dados demográficos sendo eles: idade, sexo, escolaridade, salário, local e tempo de trabalho, cargo e setor ocupado e quantidade de colaboradores na empresa.

A segunda parte corresponde aos setores referentes às medidas sobre estilos de liderança, comprometimento, justiça e desempenho organizacional. A primeira seção continha questões referentes aos estilos de liderança, sendo eles liderança transformacional (Silitonga et al., 2020) e liderança Transacional (Ferreira & Rodrigues, 2015) onde os respondentes puderam medir qual estilo de liderança é adotada nas organizações onde trabalham e como influenciam em suas ações. A segunda seção continha as medidas de comprometimento organizacional, segundo a escala de Bastos e Aguiar (2008) complementada com os quesitos da Escala de Comprometimento Organizacional K.U.T (Klein et al, 2014), nesta seção os respondentes puderam medir o quanto estão comprometidos em sua organização. Na terceira seção foram utilizadas as escalas de justiça organizacional, sendo essas analisadas em três frentes: justiça distributiva EPJD (Siqueira et al, 1996), justiça procedimental EPJP (Gomide Jr, Lima & Faria Neto, 1996) e justiça interacional EPJI (Rego, 2002), a qual os respondentes puderam medir suas percepções sobre a promoção de justiça realizada no ambiente organizacional e como essa promoção influencia em suas ações. Por último, foram utilizadas as escalas de Queiroga (2015) onde os respondentes puderam medir suas percepções sobre seu desempenho organizacional dentro das equipes e na organização como um todo.

Na primeira medida foram tratados 16 itens, onde foram levados em consideração os fatores de liderança transformacional, liderança transacional e 1 item de justiça distributiva. Na segunda, foram abordados 11 itens, os quais levam em consideração o fator de comprometimento organizacional e comprometimento organizacional K.U.T. Na terceira medida, foram abordados 20 itens sobre justiça organizacional, dentre eles os 6 primeiros sobre justiça distributiva, e os 14 finais divididos em 6 itens sobre justiça procedimental e 8 itens sobre justiça interacional. Por último, a quarta medida abordou itens sobre desempenho organizacional, sendo dividida em 9 itens que contemplam o desempenho por tarefa e 11 itens que contemplam o desempenho contextual.

Para o questionário aplicado, foi utilizada a escala tipo *likert* de 5 (cinco pontos) para verificar e avaliar as medidas empregadas. A escala tipo *likert* tem por objetivo mensurar o nível de discordância ou concordância em relação aos itens avaliados. Dessa forma, os resultados das respostas apontam para uma conclusão sobre o comportamento do respondente (Bermudes, 2016).

A amostragem foi não probabilística por acessibilidade (FLICK, 2012). O questionário foi aplicado, através da plataforma Google Forms, no período de 21 de setembro de 2022 a 28 de outubro de 2022, divulgados por meio dos aplicativos de mensagens e redes sociais (Whatsapp, Messenger, Instagram, Facebook e LinkedIn).

Ao todo, foram coletadas 101 respostas de pessoas que trabalham em empresas privadas de médio e grande porte (acima de 50 funcionários) no Brasil localizadas no Distrito Federal e

nos seguintes estados com as respectivas porcentagens: Goiás (1,1%), Minas Gerais (1,1%), Pará (2,1%), Paraná (1,1%), Pernambuco (3,2%), Rio de Janeiro (2,1%), Santa Catarina (1,1%), São Paulo (13,7%), Bahia (1,1%) e Distrito Federal (73,7%).

Os respondentes são majoritariamente do sexo masculino com 55,8% (53 respondentes) do total e 44,2% (42 respondentes) do sexo feminino. Estão dentro da faixa etária entre 21 e 60 anos, onde a concentração de respostas se encontra entre 24 e 33 anos. Quanto à escolaridade, 32,6% possuem especialização, 41,1% possuem ensino superior completo, 15,8% possuem ensino médio completo, 8,4% possuem mestrado e 2,1% possuem doutorado.

De acordo com os dados referentes ao salário bruto mensal, os salários variam entre R\$0,00 (quando não remunerados) e R\$30.000,00 (valor mais alto fornecido entre os respondentes) e os cargos ocupados estão distribuídos da seguinte forma: 58 respondentes (61,1%) ocupam o cargo de colaborador não responsável formal por uma equipe de trabalho, 30 respondentes (31,6%) ocupam cargo de gestor como coordenador, coordenador geral, gerente, chefe de setor, chefe de serviço, entre outros similares e 7 (7,4%) ocupam cargo de alta gestão como diretor e vice-diretor. Dos respondentes, a maioria representada por 67 pessoas (70,5%) afirmou ter vínculo empregatício via C.L.T, 1 (1,1%) afirmou ser servidor público, 4 (4,2%) afirmaram estar em período de estágio profissional, 6 (6,3%) são autônomos, 1 (1,1%) afirmou estar na condição de trabalhador temporário atendendo a substituição de demanda transitória, 15 (15,8%) afirmaram estar em regime de pessoa jurídica e 1 (1,1%) afirmou ter contrato de trabalho como sócia da empresa. Foi observado que o tempo médio de serviço de 83,17% dos respondentes varia entre 0 (menos de 1 ano) e 9 anos, o restante 16,83% possuem um tempo de serviço maior chegando a 27 anos de empresa.

Outro fator observado no questionário é o setor de trabalho que cada respondente se insere dentro da empresa. Os setores com maior destaque de respostas foram educação e saúde, ambos representando 15,8% das respostas, em seguida serviços com 14,7% e bancos e financeiras com 13,7% e comércio e varejo com 10,5%, outros setores apresentaram entre 0 e 4 respondentes.

Para o teste de hipóteses, foram utilizados testes de comparação entre grupos (Mann Whitney) e Regressão Linear (técnica robusta para casos de não cumprimento do pressuposto de normalidade de dados). Para a análise de mediação, foi utilizado o teste de Shapiro-Wilk. A técnica de *bootstrapping* do banco de dados (1000 amostragens; 95% IC BCa) foi utilizada para manter a utilização da média e do desvio padrão como métricas de análise e para correção de desvios de normalidade das variáveis da amostra, apresentando um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias. Desta forma, os dados tendem à normalidade e impede-se o uso de testes não paramétricos (Field, 2020). A regressão linear e a análise de mediação que testaram as hipóteses possibilitaram que a interpretação dos resultados ocorresse pelos intervalos de confiança.

Na sequência serão expostos e explicados os resultados obtidos por meio da presente pesquisa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Confiabilidade das medidas

A Tabela 3 apresenta a confiabilidade interna das medidas, a partir do índice alfa de Cronbach.

**Tabela 3**

*Confiabilidade interna*

<b>Fator</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Intervalo de Confiança</b>
<b>Liderança Transformacional</b>	0,93	0,91 - 0,95

<b>Liderança Transacional</b>	0,71	0,62 - 0,78
<b>Justiça Distributiva</b>	0,92	0,89 - 0,94
<b>Justiça Procedimental</b>	0,89	0,84 - 0,92
<b>Justiça Interacional</b>	0,91	0,87 - 0,93
<b>Desempenho por tarefa</b>	0,83	0,77 - 0,88
<b>Desempenho por contexto</b>	0,83	0,78 - 0,88
<b>Comprometimento Organizacional</b>	0,91	0,88 - 0,93

Para Hair & Junior (2015), os valores de  $\alpha$  podem variar de 0 a 1, sendo os resultados próximos a 1 mais confiáveis. Analisando a Tabela 3, observa-se um nível alto de confiabilidade interna das escalas, tendo em vista que todos os fatores apresentaram o  $\alpha$  de Cronbach acima de 0,7.

#### 4.2 Análise descritiva

A Tabela 4 apresenta os resultados da análise a partir da média e desvio padrão dos fatores presentes no questionário.

**Tabela 4**

*Estatística descritiva*

<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>Liderança transformacional</b>	3,88	0,97
<b>Liderança transacional</b>	3,92	0,74
<b>Justiça Distributiva</b>	3,26	1,08
<b>Justiça procedimental</b>	3,53	1,05
<b>Justiça Interacional</b>	3,60	0,96
<b>Desempenho por tarefa</b>	4,55	0,43
<b>Desempenho por contexto</b>	4,56	0,40
<b>Comprometimento organizacional</b>	3,82	0,97

De acordo com a Tabela 4, observa-se que as maiores médias foram dos fatores de Desempenho Contextual (M = 4,56; DP = 0,40), Desempenho por tarefa (M = 4,55; DP = 0,43) e Comprometimento KUT (M = 4,38; DP = 0,77), sendo que as duas primeiras são referentes à escala de desempenho organizacional e a última referente à escala de comprometimento organizacional. Desta forma, entende-se que – para essa amostra – os fatores referentes ao Desempenho Organizacional e ao Comprometimento tendem a possuírem melhores avaliações quando comparados aos fatores de Liderança e Justiça Organizacional.

Essa análise demonstra que os respondentes avaliam melhor seu desempenho e comprometimento individual em comparação ao seu estilo de liderança e à percepção de justiça. De modo geral, todos os fatores tiveram avaliações altas, a despeito das justças distributiva (M = 3,26; DP = 1,08) e procedimental (M = 3,53; DP = 1,05).

#### 4.2 Hipóteses

Considerou-se como hipótese deste estudo que o estilo de liderança e a promoção de justiça organizacional impactam o comprometimento do colaborador e pode ter como fator de mediação o desempenho organizacional. A Tabela 5 apresenta os resultados dos testes de hipótese, considerando a escala de comprometimento organizacional de Bastos e Aguiar (2005). Além disso, optou-se por testar as hipóteses considerando as medidas de desempenho e justiça em um fator geral.

**Tabela 5**  
*Teste de Hipótese*

	<b>Hipótese</b>	<b>p valor</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>
<b>H1</b>	JUS -> DESEMP	0.011	0.065	6.389
<b>H2</b>	LID TRF -> DESEMP	0.004	0.083	8.344
<b>H3</b>	JUS -> COMP	< .001	0.512	96.593
<b>H4</b>	LID TRF -> COMP	< .001	0.458	77.657
<b>H5</b>	DESEMP -> COMP	< .001	0.196	22.421

Legenda: Justiça organizacional (JUS), Desempenho organizacional (DESEMP), Liderança Transformacional (LID TRF), Comprometimento organizacional (COMP).

De acordo com a Tabela 5, foi possível constatar que todas as hipóteses apresentaram relações significativas e relevantes. Verificou-se que, nesta amostra, a justiça organizacional explica o desempenho [ $F(1,92) = 6.389, p = 0,013, R^2 = 0.065$ ], confirmando a hipótese 1 do estudo. Esta relação era esperada, pois a percepção de justiça prediz um bom desempenho do colaborador, uma vez que a justiça organizacional é guiada pelas relações de trabalho que podem gerar reações positivas ou negativas nos colaboradores, portanto o resultado desta amostra confirmou o impacto positivo quando se promove a justiça dentro da organização na reação dos colaboradores e em seu desempenho, ou seja, quanto mais justiça promovida maior será o desempenho do colaborador (Greenberg, 1987).

Verificou-se que, nesta amostra, a liderança transformacional explica o desempenho [ $F(1,92) = 8.344, p = 0.004, R^2 = 0.083$ ], confirmando a hipótese 2 do estudo. Esta relação era esperada, pois a percepção de liderança transformacional prediz um bom desempenho do colaborador, isso mostra que o estilo de liderança adotado na organização é capaz de aumentar o desempenho no trabalho e no desenvolvimento do colaborador (Silitonga et al., 2020).

Verificou-se que, nesta amostra, a justiça organizacional explica o comprometimento [ $F(1,92) = 96.593, p < 0,001, R^2 = 0,512$ ], confirmando a hipótese 3 do estudo. Esta relação era esperada, pois a percepção de justiça organizacional prediz um bom comprometimento do colaborador, dessa forma corroborando o que outros estudos já apontam sobre os colaboradores terem a tendência a se comprometer mais quando percebem que estão inseridos em um ambiente justo, ou seja, a distribuição de recursos, as relações e os procedimentos adotados pela empresa são cumpridos conforme as regras previamente estabelecidas e acordada entre todos (Assmar et al., 2005).

Verificou-se que, nesta amostra, a liderança transformacional explica o comprometimento [ $F(1,92) = 77.657, p < 0,001, R^2 = 0.458$ ], confirmando a hipótese 4 do estudo. Esta relação era esperada, pois a percepção de liderança transformacional prediz um bom comprometimento do colaborador, isso mostra que as características existentes na liderança transformacional são capazes de impactar o nível de comprometimento do colaborador (Silitonga et al., 2020).

Verificou-se que, nesta amostra, o desempenho organizacional explica o comprometimento [ $F(1,92) = 22.421, p < 0,001, R^2 = 0,196$ ], confirmando a hipótese 5. Esta relação era esperada, pois a percepção de desempenho prediz um bom comprometimento do colaborador. O resultado apresentado confirma, nesta amostra, que o comprometimento é afetado positivamente pelo desempenho do colaborador, fazendo com que o colaborador tenha um maior compromisso com a organização diretamente proporcional à elevação do nível do seu desempenho (Silitonga et al., 2020).

Com base nas relações apresentadas na tabela 3, conclui-se que as hipóteses 1, 2, 3, 4 e 5 confirmam que há relação positiva entre seus fatores. Com base na validação das hipóteses, procedeu-se com a análise de mediação.

**Tabela 4**  
*Análise de mediação*

	<b>Hipótese</b>	<b>p valor direto</b>	<b>P valor mediação</b>	<b>P valor total</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>
<b>H6</b>	JUS – DESEMP – COMP	<0.01	0.031	<0.01	0.585	64.042
<b>H7</b>	LID TRF – DESEMP – COMP	<0.01	0.018	<0.01	0.525	50.205

Para as hipóteses 6 e 7 foi realizada a análise de mediação entre justiça organizacional e comprometimento com o desempenho fazendo o papel mediador e entre a liderança transformacional e o comprometimento com o desempenho fazendo o papel mediador. Foram encontrados resultados que comprovam a significância do impacto ou a influência positiva entre seus fatores onde o efeito de mediação (indireto), o efeito direto e o efeito total foram todos significativos, mostrando que o desempenho organizacional por sua vez, não é um fator de mediação entre liderança transformacional e comprometimento e entre justiça organizacional e comprometimento.

O efeito direto do modelo (justiça organizacional impactando o comprometimento) [ $p = <0.01$ ,  $R^2 = 0.585$  (58,5%)], foi significativo. O efeito de mediação (indireto) do modelo (justiça organizacional impactando o comprometimento, mediado pelo desempenho) [ $p = 0.031$ ,  $R^2 = 0.585$  (58,5%)], foi significativo, indicando que não há relação de mediação no modelo. O efeito total do modelo (justiça organizacional impactando o comprometimento) [ $p = <0.01$ ,  $R^2 = 0.585$  (58,5%)], foi significativo.

O efeito direto do modelo (liderança organizacional impactando o comprometimento) [ $p = <0.01$ ,  $R^2 = 0.525$  (52,5%)], foi significativo. O efeito de mediação (indireto) do modelo (liderança organizacional impactando no comprometimento, mediado pelo desempenho) [ $p = 0.018$ ,  $R^2 = 0.525$  (52,5%)], foi significativo, indicando que não há relação de mediação no modelo. Por fim, o efeito total do modelo (liderança organizacional impactando o comprometimento) [ $p = <0.01$ ,  $R^2 = 0.525$  (52,5%)], foi significativo.

Portanto, observou-se o que já havia sido contemplado em estudos anteriores, há uma relação direta entre o comportamento adotado pelos líderes e o comprometimento do colaborador, mas o desempenho não interfere nessa relação. A promoção de práticas de justiça impacta diretamente no comprometimento do colaborador, mas o desempenho também não faz o papel de mediador nessa relação.

Dessa forma, entende-se que a liderança transformacional e a justiça organizacional desenvolvem influências que resultam em altos níveis de engajamento e entrega por parte do colaborador, e provou-se que esses fatores não dependem do desempenho como mediador para que se tenha um bom nível de comprometimento do colaborador dentro das equipes de trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

O impacto dos fatores organizacionais no comprometimento dos colaboradores têm sido objeto de estudo por anos. Essa pesquisa teve por objetivo responder como os estilos de liderança e a promoção de justiça podem influenciar o desenvolvimento do colaborador e se há

relação dessa influência nos níveis de comprometimento do liderado dentro de empresas privadas e, para isso, foram escolhidas as empresas de médio e grande porte.

O objetivo da pesquisa foi atingido, uma vez que comprovou o impacto direto da liderança no comprometimento organizacional e a promoção de justiça como fator significativamente responsável pelo comprometimento do colaborador. Após realizar todas as análises e testar as hipóteses levantadas, conclui-se que o comportamento adotado pelo líder realmente impacta no quanto o colaborador será comprometido com seus objetivos pessoais e com os objetivos da empresa, buscando alcançar resultados satisfatórios dentro da equipe. A promoção de justiça provou ter uma relação significativamente positiva com os níveis de comprometimento, uma vez que os recursos são divididos de forma justa, os procedimentos realizados de acordo com as regras previamente estabelecidas e a interação entre líderes e liderados satisfatória para ambas as partes.

Entre as dificuldades e limitações do estudo está o tamanho da amostra, o tipo de organização utilizada como parâmetro (médio e grande porte) pela pesquisa impossibilitou um número maior de respondentes para que uma análise mais detalhada sobre as variáveis pudesse ser realizada.

Como sugestão de agenda futura, propõe-se este estudo sobre o impacto da liderança em empresas de pequeno porte e a comparação das análises entre os diferentes tamanhos de empresas.

## REFERÊNCIAS

- Abelha, D.M.; Carneiro, P.C.C.; Cavazotte, F.S.C.N. (2018). *Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais*. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/w5bvvXRJ4X3Q73m8z9q6XkH/?format=pdf&lang=pt>>.
- Asbari, M., Santoso, P.B., & Purwanto, A. (2019). *Pengaruh Kepemimpinam dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0*. Jim Upb, 8 (1), 7-15. Disponível em: <<https://doi.org/10.36347/sjebm.2019.v06i12.005>>.
- Assmar, E.M.L., Ferreira, M.C. & Souto, S.L. (2005). *Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura*.
- BASS, B. M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. European journal of work and organizational psychology. Disponível em: <[SciELO - Brasil - Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional](#)>.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *Technical Report, Leader form, rater form, and Scoring Key of MLQ From 5x-short*. Mind Garden, Inc.
- Bayasgalan, T., & Gerelkhuu, T. (2016). *The Mediating Effect of Job Satisfaction On The Relation Between Organizational Justice Perception And Intention To Leave*. Procedia Social and Behavioral Sciences.
- Bermudes, Wanderson Lyrio et al. (2016). *Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações*. Vértices.

- Bernato, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I.N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). *Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers*. International Journal of Advanced Science and Technology. Disponível em: <<http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/6057>> Acesso: setembro 2022.
- Bies, R.J. & Tripp, T.M. (1995). *The use and abuse of power: Justice as social control*. R. Cropanzano & K.M. Kamar (Orgs.)
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysis*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Disponível em: <[Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. \(2001\). The role of justice in organizations A meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, 278-321. doi10.1006/obhd.2001.2958 - References - Scientific Research Publishing \(scirp.org\)](#)>.
- Cropanzano, R. & Randall, M.L. (1993). *Injustice and work behavior: A historical review*. Em R. Cropanzano (Org.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp.1-20). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (1987). *A taxonomy of organizational justice theories*. The academy of management, 16 (p. 399-432).
- FLICK, Uwe. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Penso.
- Hartman, S.J., Yrle, A.C. and Galle Jr., W.P. (1999). *Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting*. Journal of Business Ethics, 20, 337-351. Disponível em:<[O efeito dos fatores demográficos na justiça organizacional e a intenção de sair no setor privado de ensino superior no Egito \(scirp.org\)](#)> .
- Jesus, R.G. & Rowe, D.E.O. (2015). *Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional* . < SciELO - Brasil - JUSTIÇA ORGANIZACIONAL PERCEBIDA POR PROFESSORES DOS ENSINOS BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO JUSTIÇA ORGANIZACIONAL PERCEBIDA POR PROFESSORES DOS ENSINOS BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO>.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247. Disponível em: <[Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. \(1979\). The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247. - References - Scientific Research Publishing \(scirp.org\)](#)>.
- Porto, J. B.; Tamayo, A.(2003). *Escala de valores do trabalho: EVT*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v.19, n.2, p.145-152.
- PAULA, Alexandre Pinto Vieira de; QUEIROGA, Fabiana. (2015). *Satisfacción en el trabajo y clima organizacional: su relación con autoevaluaciones de desempeño*. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 15, n. 4, p. 362-373.
- Rego, A. (2002). *Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça*. Revista de Administração Contemporânea, 6(2), 209-241.
- Rodrigues, A.O. & Ferreira, M.C. (2015). *O impacto da liderança transacional e transformacional sobre a cidadania organizacional*. Disponível em: <[SciELO - Brasil -](#)

[The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors>.](#)

Santana, A.S.; Campos, M.S.; & Lótfi, S.; (2012). *Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema?* Disponível em: <  
<https://www.scielo.br/j/ram/a/JDx9cLwzrzcmTZBSCFPPJGF/?format=pdf&lang=pt>>.

Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M. & Yulia, Y. (2020). *A relação da liderança transformacional, justiça organizacional e compromisso orgaganizacional: um efeito de mediação da satisfação no trabalho.* < The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction by Agus Purwanto :: SSRN>.

Siqueira, Mirlene Maria M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.* Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo A.

Sobral, F. & Peci, A. (2003). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro: liderança.* 2ª Ed. Pearson, 2013. P. 329-341.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Você está sendo convidado (a) a participar anônima e voluntariamente de uma pesquisa vinculada ao Programa de Graduação em Administração do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Sua participação contribuirá para maior compreensão acerca do tema sobre Reputação Organizacional.

Para participar é necessário ser maior de idade e trabalhar na iniciativa privada com mais de 50 funcionários.

A participação consistirá apenas na resposta deste formulário. Seus dados são confidenciais e nenhuma informação pessoal será divulgada. Os resultados deste trabalho poderão ser divulgados em contexto acadêmico.

O preenchimento do questionário demanda, em média, 5 a 10 minutos.

Caso você sinta qualquer desconforto no preenchimento deste formulário, você deve interromper seu preenchimento e, se necessário, entrar em contato com os pesquisadores responsáveis.

Agradecemos, desde já, a gentileza pela sua participação. Caso queira mais informações sobre a pesquisa, entrar em contato com o (s) pesquisador (es).

Pesquisadora: Letícia Paini (leticia.paini@sempreceub.com)

Orientador: Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza (igor.souza@ceub.edu.br)

1. Sou colaborador de uma empresa privada com mais de 50 funcionários e com vínculo empregatício formalizado e concordo com os termos de pesquisa.

### PERGUNTAS GERAIS

1. Qual seu sexo?
2. Qual sua idade?
3. Qual sua escolaridade?

4. Qual seu salário bruto mensal?
5. Local de trabalho (UF)?
6. Qual a quantidade média de funcionários da sua empresa?
7. Qual cargo você ocupa atualmente na empresa que trabalha?
8. Tempo de trabalho na empresa.
9. Setor da empresa que trabalha.

Apêndice A – Questionário

## Avaliação do impacto da liderança no desempenho e comprometimento organizacional

Faça login no Google para salvar o que você já preencheu. [Saiba mais](#)

\*Obrigatório

### Análise do estilo de liderança e medida do comportamento do líder

Nesta seção serão apresentadas frases afirmativas sobre o comportamento do seu líder/superior imediato.

Avalie o quanto você concorda com a afirmativa apresentada.

Quanto mais próximo de 1, maior é a discordância; quanto mais próximo de 5, maior é a concordância com a afirmativa.

O líder da empresa onde trabalho é atencioso com os colaboradores. \*

1 2 3 4 5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

O líder da empresa onde trabalho se preocupa com os sentimentos de seus liderados. \*

1 2 3 4 5  
Discordo totalmente      Concordo totalmente

O líder da empresa onde trabalho dá liberdade de trabalho aos colaboradores na realização das tarefas. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

O líder da empresa onde trabalho estimula os subordinados a darem opinião e participarem do processo de tomada de decisões. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

O líder da empresa onde trabalho se dedica a ouvir seus liderados tanto no âmbito profissional como no pessoal. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Reconheço que o estilo de liderança adotado na empresa motiva os colaboradores a atingir os objetivos profissionais e pessoais. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Reconheço que o estilo de liderança adotado na empresa estimula o desenvolvimento profissional. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Reconheço que o estilo de liderança adotado na empresa estimula o desenvolvimento das relações dentro da equipe. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Me sinto satisfeito com os objetivos alcançados nas tarefas em que realizo. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Na empresa onde trabalho, as recompensas são distribuídas de forma justa e isso me traz satisfação. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente









8. O quanto você está comprometido com a organização em que trabalha? \*

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	Muito				

9. Até que ponto você se importa com a organização em que trabalha? \*

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	Muito				

10. O quanto você é dedicado a crescer junto à empresa? \*

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	Muito				

11. Até que ponto você escolheu estar comprometido(a) com a organização em meio à pandemia da covid-19? \*

	1	2	3	4	5	
Pouco	<input type="radio"/>	Muito				



4. Sou recompensado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

5. Se considerar os demais salários pagos nesta organização, recebo um salário justo. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

6. Sou recompensado de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

7. A minha organização procura coletar informações precisas antes de tomar decisões. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

8. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

9. A minha organização possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

10. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

11. A minha organização escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

12. Na minha organização recebo feedbacks úteis relacionados às decisões que dizem respeito ao meu trabalho. \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                  Concordo Totalmente

13. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes. \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                  Concordo Totalmente

14. O meu chefe supera os favorecimentos pessoais ao se relacionar com os empregados. \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                  Concordo Totalmente

15. O meu chefe considera o meu ponto de vista ao tomar decisões. \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                  Concordo Totalmente

16. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas. \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                  Concordo Totalmente

17. O meu chefe se preocupa com os meus direitos. \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                  Concordo Totalmente

18. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza. \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                  Concordo Totalmente

19. O meu chefe me fornece informações acerca do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho. \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                  Concordo Totalmente

20. O meu chefe fornece justificativas adequadas sobre as decisões que estão relacionadas ao meu trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

#### Escala de desempenho geral no trabalho - EDGT

Nesta seção serão apresentadas frases afirmativas sobre sua percepção sobre seu desempenho individual, na realidade da organização em que você trabalha.

Avalie o quanto você concorda com a afirmativa apresentada. Quanto mais próximo de 1, maior é a discordância; quanto mais próximo de 5, maior é a concordância com a afirmativa.

1. Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

2. Executo adequadamente tarefas difíceis. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

3. Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da Organização. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

4. A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da Organização. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

5. Realizo meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano). \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

6. Procuo atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

7. Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela Organização. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

8. Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da Organização. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

9. Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

10. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

11. Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

12. Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

13. Adapto minha rotina às alterações das metas da Organização. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

14. Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

15. Executo adequadamente tarefas rotineiras. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

16. Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

17. Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

18. Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

19. Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

20. Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas. \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

