



ARTIGO

Relação da Liderança Transformacional e do Suporte Organizacional Percebido com o Comprometimento Organizacional: O Papel Mediador do Engajamento dos Funcionários

Saurabh Kumar¹singhsk_1982@yahoo.com |  0000-0001-9294-1382Simranjeet Kaur Bagga¹dua.simran1987@gmail.com |  0000-0002-8436-6346

RESUMO

Este estudo propôs um modelo conceitual e examinou a natureza da relação entre liderança transformacional (LTF), suporte organizacional percebido (SOP), envolvimento dos funcionários (EF) e comprometimento organizacional (CO) entre os funcionários do setor de TI indiano. Em seguida, o efeito mediador da EF na relação entre LTF, SOP e CO foi examinado. A modelagem de equações de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) foi aplicada para validar o modelo conceitual. Os achados revelaram que LTF, SOP e EF foram significativa e positivamente relacionados ao CO. A LTF teve um efeito mais significativo no CO do que o SOP. Verificou-se que a EF medeia parcialmente a relação entre LTF, SOP e CO. As variáveis de controle tiveram um efeito fraco em EF e CO. No entanto, a Análise Multigrupo (MGA) revelou uma diferença significativa no EF de LTF entre os gerentes de nível inferior e médio. Os resultados confirmam que os formuladores de políticas diretas e os departamentos de RH influenciam a LTF e a EF adotando intervenções organizacionais. Além disso, seu efeito também se manifesta no aumento da atitude positiva e do compromisso com o trabalho dos funcionários.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança Transformacional, Suporte Organizacional Percebido, Envolvimento dos Funcionários, Compromisso Organizacional, PLS-SEM

¹Jamia Hamdard, New Delhi, Delhi, India.



1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios limita-se apenas a adquirir capital humano, mantendo-o e engajando-o em sua vida profissional. Apesar disso, o foco crescente entre o meio acadêmico e o profissional é o envolvimento dos funcionários (EF) (Mansur & Felix, 2021), e não deixam pedra sobre pedra para descobrir novas abordagens para identificar que a EF está associada a atributos/resultados relacionados com o trabalho dos funcionários, tais como compromisso organizacional (CO) (Bagga & Haque, 2020), produtividade e desempenho final (Cole et al., 2012). Os antecedentes da EF que estão ganhando atenção no cenário atual são a liderança transformacional (LTF) e o suporte organizacional percebido (SOP) (Balwant et al., 2019). Embora existam diferentes estilos de liderança, a LTF tem um impacto maior na EF e CO (Al-Serhan et al., 2021; Herminingsih, 2020; Jekelle, 2021; Surucu et al., 2020). Lai et al. (2020) afirmaram que funcionários motivados por líderes transformacionais são mais engajados em seu trabalho, levando a um melhor desempenho de tarefas e CO. Casado (2018) e Lakshmi (2020) explicaram ainda que os líderes transformacionais geralmente são ansiosos e otimistas, o que exerce a mesma influência otimista sobre os funcionários ao seu redor. Os funcionários na cultura multinacional de hoje têm grandes expectativas de sua organização (Felix & Cavazotte, 2019; Felix, 2020), que levou os pesquisadores a explorar se o SOP cria uma conexão emocional com a organização. No entanto, há uma escassez de trabalhos exaustivos sobre as contingências que reestruturam vários correlatos de engajamento, como liderança e SOP (Bakker et al., 2011).

De acordo com relatórios de várias empresas globais de consultoria, como Nasscom e McKinsey, o setor de TI indiano foi responsável por 8% do PIB da Índia no AF20 e deve crescer para 10% no AF25 (IBEF, 2021; Mathur, 2021). Apesar de prosperar, o setor de TI na Índia está enfrentando muitos desafios externos, incluindo crescente insegurança entre colegas de trabalho e funcionários desengajados, que estão a conduzir a uma remodelação do equilíbrio interno do sector informático indiano (Manjunath & Chandni, 2018). Tornou-se um desafio para o setor de TI manter seus colaboradores engajados e comprometidos (Ahmad & Oranye, 2010). De acordo com Rana et al. (2019), LTF e SOP provavelmente podem fortalecer o compromisso do setor de TI indiano para alcançar vantagem comercial competitiva e afirmativa, garantindo EF para o CO.

Há uma escassez de estudos que confirmem uma relação sistemática entre LTF, SOP, EF e CO. Para preencher essa lacuna, o presente artigo propôs um modelo para examinar a natureza da relação entre essas variáveis. Posteriormente, o efeito mediador do EF na relação entre LTF, SOP e CO em funcionários indianos do setor de TI foi examinado.

A novidade do trabalho é notável no sentido de que os fatores examinados neste estudo não foram estudados no contexto indiano e global antes. Mais notavelmente, nenhum estudo anterior a este validou com sucesso o efeito mediador da EF na relação entre LTF, SOP e CO no setor de TI indiano. Este estudo merece a combinação de análise exploratória e descritiva. A modelagem de equações de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) foi aplicada para validar o modelo do estudo. Isso foi seguido pelo desenvolvimento de hipóteses, métodos de pesquisa, resultado e discussão, conclusões e implicações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

2.1. VINCULANDO A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL AO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Vários trabalhos existentes confirmaram a relação positiva entre LTF e CO (Lo et al., 2010; Othman et al., 2013). No entanto, com base no referencial teórico, o presente estudo seguiu o

de Allen & Meyer (1990) para examinar a associação de LTF com EF e seu papel no aumento de CO. Rahmawati (2019), Silitonga et al. (2020), e Udin (2020) encontraram o efeito positivo e significativo da LTF no CO. Suas descobertas concluíram que, se a LTF pudesse ser utilizada corretamente, a satisfação e o CO dos funcionários seriam bem formados. Os mesmos achados foram confirmados por Cavazotte et al. (2020). Gulluce et al. (2016) exploraram a relação significativa entre LTF e CO, conforme percebido pelos funcionários do banco em Kars, Turkey. Malik et al. (2017) afirmaram o mesmo no caso de bancos islâmicos do Paquistão. Diante dessas notas, formulou-se a seguinte hipótese:

- *H1: LTF está positivamente relacionada com CO.*

2.2. VINCULANDO A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E O ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Schaufeli (2015) foi pioneira em incorporar o estilo de liderança como precursor no modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) e forneceu uma base teórica para LTF e EF. Muitos artigos afirmaram uma relação positiva e significativa entre LTF e EF (Park, 2019; Lin et al., 2020). Os resultados de Amor et al. (2020) e Balwant et al. (2019) sustentam um vínculo positivo entre LTF e EF no setor de turismo e setor de varejo (10 shopping centers), respectivamente. Revelaram ainda que os líderes transformacionais promovem o engajamento acessando recursos e oportunidades. Qabool e Jalees (2017) concluíram que a LTF não só afeta significativamente positivamente o CO, mas também tem um efeito mais substancial no EF. A discussão acima forma a premissa de que o estilo LTF fortalece o EF; portanto, a seguinte hipótese foi proposta.

- *H2: LTF está positivamente relacionada com o EF.*

2.3. VINCULANDO O ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os achados consistentes de muitos trabalhos anteriores sugeriram o EF como um antecedente do CO e concluíram que o EF tem uma relação positiva com o CO (Ahakwa et al., 2021; Linggiallo et al., 2021). Baseado no setor de TI indiano, Lolitha (2015) examinou que o EF afeta positivamente o CO. De forma similar, Rameshkumar (2020) e Sutiyeem (2020) concluíram uma associação positiva entre EF e CO (afetiva e normativa) no setor bancário. Nesse sentido, foi formulada a hipótese de que:

- *H3: O EF está positivamente relacionado com o CO.*

2.4. VINCULANDO A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL POR MEIO DO ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS COMO MEDIADOR

Purvanova et al. (2006) descobriram que EF serve como uma variável mediadora significativa entre LTF e CO. A partir disso, Park et al. (2021) confirmaram o efeito mediador semelhante de EF entre LTF e CO (afetivo). Atualmente, a literatura não corrobora a relação entre LTF e CO através do EF como mediador no contexto indiano. Tanto quanto é do conhecimento dos autores, nenhum estudo prévio explorou ainda o papel mediador da EF na relação entre LTF e CO, especialmente no setor informático indiano. Diante dessas notas, foi proposta a seguinte hipótese:

- *H4: EF medeia a relação entre LTF e CO.*

2.5. VINCULANDO O SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A relação positiva entre SOP e CO é conceituada na perspectiva da troca social (Blau, 1964). Muitos pesquisadores identificaram fundamentalmente o SOP como um preditor de CO e provaram uma associação positiva entre SOP e CO (Khurram, 2009; Panaccio & Vandenberghe, 2009). Arshadi (2011) realizou um estudo com 325 funcionários de organizações industriais no Irã e descobriu que o SOP estava positivamente relacionado ao CO. Nos trabalhos de Donald et al. (2016) e Aube et al. (2007), autores descobriram que havia uma relação significativa entre o POP e o comprometimento afetivo (CA) e entre SOP e compromisso de continuidade (CC), mas não encontrou relação significativa com continuidade normativa (CN). Da mesma forma, em um artigo de Sherwani (2019), os autores revelaram uma relação significativa e positiva entre CO e SOP. Em conclusão, os resultados dos estudos existentes reforçam o fato ou entendimento de que a organização demonstrará com entusiasmo seu compromisso e apoio aos seus funcionários, enquanto os funcionários, em troca, respondem e são pagos demonstrando comprometimento organizacional (Garg & Dhar, 2014). Assim, foi proposta a seguinte hipótese:

- *H5: SOP está positivamente relacionado ao CO.*

2.6. VINCULANDO O SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E O ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

O SOP é visto como um construto importante para entender a motivação entre os funcionários, resultando em maior engajamento dos funcionários. Kurtessis et al. (2015) compartilham que os funcionários com SOP baixo são mais duvidosos, ao passo que, quando o SOP é alto, os funcionários consideram seu ambiente de trabalho aceitável e estão mais engajados em seu trabalho. Referências abundantes confirmando um efeito positivo e significativo do SOP no EF podem ser encontradas na literatura existente (Dai & Qin, 2016; Murthy, 2017; Imran et al., 2020). De acordo com o estudo atual, Sihag (2020) estabeleceu uma relação positiva entre SOP e EF entre 420 profissionais de TI na região indiana. As análises aprofundadas revelaram ainda que o suporte necessário das organizações pode aumentar o nível de engajamento entre os profissionais de TI de nível médio. Com base nas justificativas, foi proposta a seguinte hipótese:

- *H6: SOP está positivamente relacionado com EF.*

2.7. VINCULANDO O SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL POR MEIO DO ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS COMO MEDIADOR

Reconhece-se que, quando os funcionários experimentam um nível mais alto de suporte organizacional, isso resulta em um nível mais alto de participação (Gupta et al., 2015) que se reflete na forma de maior realização, CO e desempenho. No entanto, a menos que o SOP dê impulso para mais EF, um compromisso baseado em suporte organizacional será incompetente. Além disso, de acordo com a abordagem de troca social baseada no SET, os funcionários agem como entidades sociais quando as trocas ocorrem e apostam em recompensas e realizam análises de custos (Blau, 1964). Schaufeli e Bakker (2004) contribuíram ainda que colaboradores com níveis

mais elevados de engajamento, que decorre do SOP, tendem a retribuir com comprometimento afetivo. Lee e OK (2016) observaram que o favoritismo feito aos funcionários pode incluir comprometimento afetivo. Além disso, com base nos resultados dos seguintes estudos referenciados, o presente trabalho reconheceu o papel interveniente do EF na relação entre SOP e CO (Biswas e Bhatnagar, 2013); SOP e compromisso afetivo (Gokul et al., 2012). Até onde sabemos, nenhum artigo anterior explorou o papel mediador do EF na relação entre SOP e CO, especialmente no setor de TI indiano. Assim, foi proposta a seguinte hipótese:

- *H7: EF medeia a relação entre o SOP e o CO.*

Após uma revisão minuciosa da literatura, foram encontrados estudos empíricos mínimos que estudaram SOP, EF e CO juntos e estudaram essas variáveis com o papel mediador de EF. Considerando que, tanto quanto é do conhecimento dos autores, não existe tal trabalho disponível no contexto do setor de TI indiano. Como resultado, a execução deste estudo no setor de TI indiano tornou-se importante o suficiente para cobrir essa lacuna da literatura.

A estrutura conceitual proposta (Figura 1) indica que LTF e SOP (exógenos) têm uma relação significativa com EF, que por sua vez indica uma relação positiva (intervenção) com CO; e LTF e SOP também têm uma relação direta significativa com o CO. A fundamentação teórica para cada relação proposta no modelo é devidamente discutida nas seções relevantes da revisão de literatura.

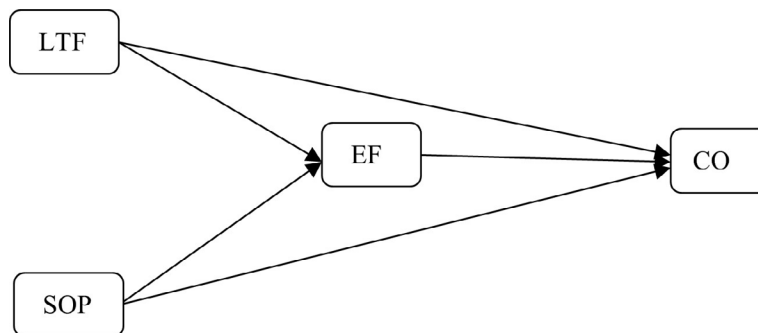


Figura 1. Estrutura Conceitual Proposta.

Fonte: Autores.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA E TÉCNICA DE AMOSTRAGEM

Para a fundamentação do presente artigo, foi considerado um desenho de pesquisa descritivo com abordagem de pesquisa. Uma vez que o quadro de amostragem não pôde ser determinado devido à pandemia, a técnica de amostragem intencional com elementos de amostragem de conveniência foi adotada para obter respostas das 10 principais empresas de TI da Índia. Empresas de classificação como Deloitte, Gartner, McKinsey e outras classificam as principais empresas de TI com base em sua receita. Da mesma forma, as informações sobre as 5 principais empresas de TI da Índia por receita são fornecidas pelo IBEF, TECHGIG e outras fontes. Como o trabalho atual não queria se limitar apenas às 5 principais empresas de TI com base na receita, as 10 principais empresas de TI foram selecionadas (independentemente de uma pequena diferença na classificação) por meio de fontes on-line confiáveis com base na receita, *market cap* (moneycontrol.com, 2021) e o número de funcionários (indiancompany.in, 2021). As empresas que foram abordadas para

a coleta de dados incluem Tata Consultancy Services, Infosys, HCL Technologies, Wipro Ltd., Reddington India Ltd., Tech Mahindra Ltd., Larsen & Toubro Infotech Ltd., Mphasis Ltd., Mindtree Ltd., e Hexaware Technologies Ltd. Consulte a Tabela 1 para obter a receita (em USD), valor de mercado (em USD) e número de funcionários dessas empresas.

O período de compilação de dados foi de abril de 2021 a setembro de 2021. O estudo se concentrou nas cidades proeminentes de Delhi e na Região da Capital Nacional (NCR), onde várias empresas multinacionais de TI têm seus escritórios (incluindo as principais empresas de TI). Delhi-NCR é o lugar ideal na Índia para estudar o comportamento dos funcionários com pessoas de diferentes culturas e diversidade e uma densa população de 28 milhões (Delhi, 19; Noida & Greater Noida, 1.057; Gurgaon, 1.5(2011); Faridabad, 3.8; e Ghaziabad, 2.78) (Kumar & Nisa, 2021b). Os questionários autoaplicáveis foram entregues por meio de plataformas eletrônicas e interações pessoais (consistindo principalmente de entrevistas telefônicas seguidas de métodos presenciais). Os elementos de amostragem neste artigo incluíram profissionais não gerenciais (funcionários) e gerenciais empregados em Delhi-NCR. Profissionais não gerenciais (funcionários) e gerenciais foram classificados com base na experiência (Top et al., 2020) e particularmente os subordinados diretos (Sarros et al., 2015). Funcionários não gerenciais incluíam todos os engenheiros de software, desenvolvedores de software, analistas de sistemas, consultores associados, associados de processo, e desenvolvedores de processos que não tinham subordinados diretos, enquanto os profissionais gerenciais foram classificados em três níveis, incluindo nível baixo, nível médio e nível superior. Consulte a Tabela 1 para classificação e outros detalhes essenciais.

Inicialmente, o Google Forms circulou por vários sites de redes sociais, seguido por uma abordagem face a face, pois ambas as abordagens eram necessárias para a representação máxima possível igual de todas as características demográficas da amostra (Kumar & Nisa, 2021a; Kumar, 2022). Devido ao viés no nível inferior de pessoal, os métodos telefônicos/presenciais foram adotados para receber respostas de profissionais de níveis médio e superior. No total, foram recebidas 410 respostas. Não foram considerados os entrevistados que não atenderam aos critérios de experiência mínima de 5 anos de trabalho e pelo menos sete entrevistados diretos para um entrevistado em posição de liderança. Assim foi obtida uma amostra de 354 respostas, que é considerada suficiente para posterior análise estatística (Roscoe, 1975; Faul et al., 2009), especialmente para PLS-SEM (Goodhue et al., 2012). A Tabela 1 mostra as estatísticas descritivas para as variáveis demográficas.

Tabela 1

Informações demográficas dos entrevistados e as características das organizações

Fator		Características	Frequência	Porcentagem (%)
Sexo		Masculino	195	55,1
		Feminino	159	44,9
Idade		≤30 anos	127	35,9
		31-35 anos	188	53,1
		>35 anos	39	11,0
Educação Qualificação		≤ Graduação	171	48,3
		≥Mestrado	183	51,7
Não gerencial		Funcionários	264	74,6
Gerencial (com nível de experiência)	NB	≥5 a <11 anos	23	6,5
	NM	≥11 a <15 anos	49	13,8
	NS	≥15 anos	18	5,1

Tabela 1
Cont.

Fator		Características	Frequência	Percentagem (%)
Relatório Direto	NB	≥7 a <15		
	NM	≥15 a <20		
	NS	≥20		
		Valores (receita; valor de mercado; funcionários)		
Organizações de TI	TCS	1524.97B; 8453.37B; 0.42M		
	Infosys	873.71B; 2820.28B; 0.228M		
	HCLtech.	656.43B; 1533.70B; 0.1765M		
	Wipro ltd.	601.37B; 1530.43B; 0.1600M		
	Redington India ltd.	479.96B; 44.38B; 1.561K		
	Tech Mahindra ltd.	351.19B; 701.41B; 0.1257M		
	L&T ltd.	100.14B; 293.02B; 35.991K		
	Mphasis ltd.	79.73B; 177.38B; 22K		
	Mindtree ltd.	73.75B; 118.55B; 21K		
	Hexaware Tech. ltd.	53.06B; 101.65B; 18.294K		
Total			354	100

Nota. Os valores de receita e capitalização de mercado estão em USD. LL, nível inferior; ML, nível médio; UL, nível superior; B, bilhão; M, milhões; K, mil. HCL tech., Hindustan Computers Technology ltd.; L&T, Larsen & Toubro Infotech ltd.; TCS, Tata Consultancy Services.

Fonte: Os autores.

3.2. PROJETO DE PESQUISA

Na fase exploratória, foram pesquisados estudos existentes para cobertura e lacunas. Na fase descritiva, foi realizada análise de dados quantitativos para chegar a achados específicos com a ajuda de dados coletados por meio de um questionário de pesquisa. O questionário autoaplicável foi separado em duas partes. A primeira parte do questionário incluiu o banco de informações pessoais dos funcionários conforme apresentado na Tabela 1. A segunda parte incluiu o banco de informações pessoais dos funcionários conforme apresentado na Tabela 1 (LTF), suporte organizacional percebido (SOP), engajamento dos funcionários (EF) e comprometimento organizacional (CO), conforme mostrado na Tabela 3. Todos os itens foram avaliados na escala Likert de 5 pontos (1=Discordo fortemente, 2=Discordo, 3=Neutro, 4=Concordo, 5=Concordo plenamente). Pesquisadores anteriores adaptaram as escalas certificadas de acordo com a adequação de seus estudos. Por exemplo, Lin et al. (2020; 12-itens), Hai et al. (2020; 8 itens), e Hee et al. (2018; 10 itens) adaptaram a versão abreviada do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio (1995) for LTF. Jin e Tang (2021) e Imran et al. (2020) adaptaram a versão abreviada da escala SOP de 8 itens dada por Eisenberger et al. (1986). Balwant et al. (2020) e Vermeulen e Scheepers (2020) adaptaram a versão abreviada de 9 itens da Utrecht Work

Engagement Scale (UWES) desenvolvida por Schaufeli et al. (2006) para EF. Crow et al. (2012; 5-itens) e Palalic (2020; 12 itens) adaptaram a versão abreviada do CO desenvolvida por Meyer et al. (1993). Com base nas evidências desses trabalhos, este estudo adaptou 20 itens para LTF, 8 itens para SOP, 9 itens para EF, e 11 itens para CO das escalas acima mencionadas. Consulte a Seção 4.3 e a Tabela 2 para obter mais detalhes.

A literatura comprova que as características demográficas podem explicar parcialmente as diferenças no comprometimento dos funcionários com sua organização, o que pode influenciar a relação hipotetizada neste artigo. Portanto, os efeitos diretos de sexo, idade, qualificação educacional e designação no CO foram examinados como variáveis de controle. As variáveis demográficas foram codificadas como variáveis fictícias e os códigos atribuídos foram os seguintes. Para o sexo, masculino = 1 e feminino = 2. Para idade, ≤ 30 anos = 1, 31-35 anos = 2, e > 35 anos = 3. Para qualificação de ensino, graduação = 1, \geq pós-graduação = 2. Para designação, funcionário = 0, nível júnior = 1, nível médio = 2, e nível superior = 3.

4. RESULTADOS & DISCUSSÕES

4.1. AVALIAÇÃO DE VIÉS DE MÉTODO COMUM

Os dados para as variáveis latentes do modelo conceitual vieram de respondentes únicos em uma única pesquisa de dados, de modo que o viés de método comum deveria ser efetivamente examinado. Portanto, as abordagens procedimentais e estatísticas foram avaliadas para minimizar o potencial viés do método comum (CMB) (Podsakoff et al., 2003). Em relação aos procedimentos processuais, os autores garantem a confidencialidade e o anonimato dos dados fornecidos pelos funcionários, pois isso controla a possibilidade de os respondentes responderem de forma artificial ou desonesta (Podsakoff et al., 2003). Além disso, as variáveis do modelo proposto foram arbitrariamente introduzidas na pesquisa para reduzir a associação de causa e efeito dos entrevistados entre os construtos latentes (Kumar, 2022). Considerando as técnicas estatísticas, um teste de colinearidade completo baseado em fatores de inflação de variância (VIFs) foi recomendado por Kock's (2015b) e Kock e Lynn's (2012), procedimento no Smart PLS-SEM. Essa abordagem explica que, quando um valor de VIFs interno foi $\geq 3,3$ limiar, indicando o problema de colinearidade, em última análise, sugere a presença de CMB. Os valores internos de VIF para o modelo conceitual proposto variaram de 1,267 a 1,701, implicando que o CMB não foi um problema significativo neste trabalho de pesquisa. Consulte a Seção 4.4 e a Tabela 4 para obter mais detalhes.

4.2. PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

O PLS-SEM foi aplicado para investigar a associação das quatro variáveis: LTF, SOP, EF, e CO. O Smart PLS v3.3.3 foi praticado para validar o modelo de pesquisa do estudo. Ao utilizar o PLS-SEM, a avaliação do modelo conceitual envolve duas etapas (Hulland, 1999). Na primeira fase, avaliou-se o modelo de mensuração com confiabilidade e validade das variáveis. Na segunda etapa, os modelos estruturais foram examinados, onde as relações de caminho hipotéticas entre as variáveis foram estimadas (Dimaunahan and Amora, 2016).

4.3. AVALIAÇÃO DO MODELO DE MEDIÇÃO

A Figura 2 mostra o modelo estrutural refletindo todas as variáveis juntamente com seus fatores de carga, efeito mediador de EF na relação entre LTF \rightarrow CO & SOP \rightarrow CO, e efeito combinado de variáveis de controle (VCs) no CO. A variância explicada (R^2) para EF e CO foram obtidas como 0,371 e 0,554, respectivamente (ou seja, acima de moderado). Este trabalho VCs (ou seja,

idade, sexo, designação e qualificação) para examinar e manipular seu impacto potencial na relação entre variáveis exógenas e endógenas dentro do modelo proposto do estudo (Kumar, 2022). No entanto, os resultados indicaram o efeito insignificante de VCs. A fim de estudar o efeito real de VCs em variáveis exógenas, a despeito do efeito insignificante, primeiro mediu-se a mudança em R^2 incluindo todas as VCs no modelo (Figura 2) e, posteriormente, eliminando-as no modelo final (Figura 3). Depois de subtrair o valor de R^2 do modelo inicial incluindo VCs com o modelo final excluindo VCs, a mudança no valor de R^2 foi obtida como 0,008 (0,554 – 0,546), indicando uma melhora insignificante em R^2 com a inclusão de VCs no modelo (consulte os valores de R^2 da Figura 2 e 3). Contudo o estudo analisou as variáveis de controle agrupando-as em uma única variável reflexiva usando a técnica de *bootstrap* PLS-SEM (5000 amostras *bootstrap*) (consulte a Seção 4.6).

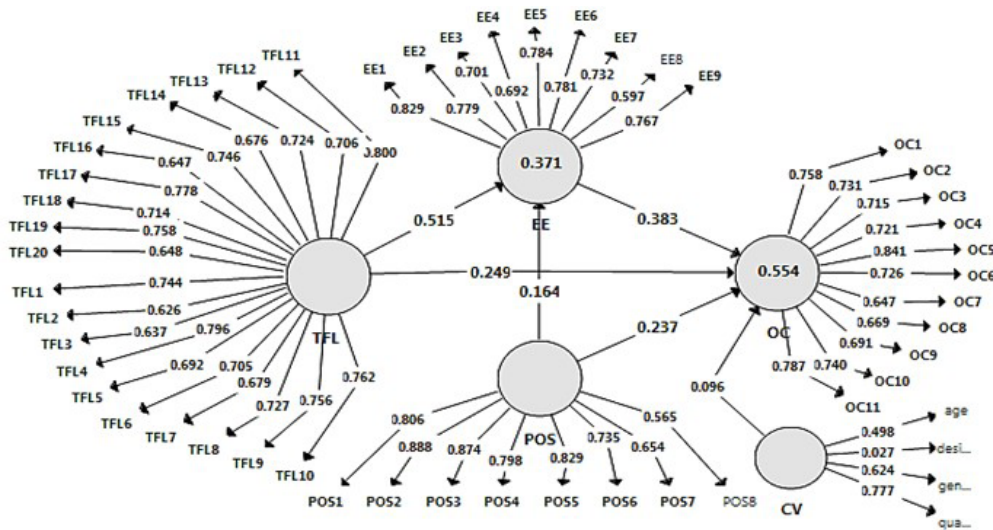


Figura 2. Modelo estrutural: valores de regressão dos construtos mostrando efeito direto e indireto com variáveis de controle.

Fonte: Autores.

Os construtos manifestos avaliaram variáveis teóricas para examinar o modelo de medição PLS-SEM. O PLS-SEM empregou um modelo reflexivo para aferir os construtos, e seus itens/fatores foram avaliados por meio de validade convergente e discriminante (resultados de confiabilidade e validade). Primeiramente, a confiabilidade da escala foi examinada pelo alfa de Cronbach (AC) e confiabilidade composta (CC) (Hair et al., 2011). Em segundo lugar, a validade convergente avaliou o valor do conjunto de itens da mesma maneira que foi explicada pelos respondentes e aferida por medidas de valor médio extraído (AVE). Por fim, a validade discriminante determinou que os itens relacionados a um construto não deveriam medir os indicadores do outro construto (Kock, 2017). Conforme mostrado na Tabela 2, todas as cargas fatoriais foram estatisticamente significativas e foram iguais ou superiores ao valor mínimo de corte de 0,5 (Barclay et al., 1995; Kock, 2015a). Todavia este artigo incluiu todos os fatores $\geq 0,6$ e 2 itens {ou seja, EF8 (0,597) e SOP8 (0,567)} foram removidos devido à carga fatorial $< 0,6$. Eventualmente, 46 itens com carga fatorial variando de 0,626-0,897 foram retidos. A Tabela 2 também mostrou que LTF, SOP, EF e CO atenderam ao critério da escala de confiabilidade. AC e CC foram usados para medir a consistência interna da escala. Todos os valores de AC e CC ultrapassaram o valor limite mínimo de 0,70, apresentando boa confiabilidade (Chin, 2010). Em seguida, para garantir a validade convergente, a AVE para todos os construtos latentes deve ser $\geq 0,5$ (Fornell & Larcker, 1981). Como todos os coeficientes de AVE foram $\geq 0,5$, a confiabilidade foi garantida e os construtos foram bem ajustados ao modelo apropriado.

Tabela 2
Modelo de medição

Referência (fonte da escala validada)	Indicadores seletivos (após análise fatorial)	Cargas	AVE	AC	CC
Bass e Avolio (1995)	LTF1: Meu líder instila orgulho em mim por estar associado a ele	0,744	0,515	0,950	0,955
	LTF2: Meu líder vai além do interesse próprio para o bem do grupo	0,626			
	LTF3: Age de uma maneira que constrói meu respeito	0,638			
	LTF4: Exibe uma sensação de poder e confiança	0,796			
	LTF5: Fala sobre seus valores e crenças mais importantes	0,693			
	LTF6: Especifica a importância de ter um forte senso de propósito	0,705			
	LTF7: Considera as consequências morais e éticas das decisões	0,679			
	LTF8: Enfatiza a importância de ter um senso coletivo de missão	0,728			
	LTF9: Fala com otimismo sobre o futuro	0,756			
	LTF10: Prevê novas e excitantes possibilidades à mão	0,761			
	LTF11: Articula uma visão convincente do futuro	0,800			
	LTF12: Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados	0,705			
	LTF13: Busca perspectivas diferentes ao resolver problemas	0,723			
	LTF14: Sugere novas maneiras de ver como concluir as tarefas	0,675			
	LTF15: Obtém informações de outras pessoas para resolver um problema	0,746			
	LTF16: Gasta tempo ensinando e treinando	0,647			
	LTF17: Trata todos os funcionários como indivíduos em vez de apenas um membro do grupo	0,778			
	LTF18: Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros.	0,714			
	LTF19: Me ajuda a desenvolver a minha força.	0,758			
	LTF20: Examina suposições para perguntas para verificar a precisão.	0,648			
Eisenberger et al. (1986)	SOP1: Minha organização considera fortemente objetivos e valores.	0,814	0,651	0,909	0,928
	SOP2: Preocupa-se com o meu bem-estar.	0,897			
	SOP3: Perdoa um erro da minha parte.	0,872			
	SOP4: Se importa com minhas opiniões.	0,803			
	SOP5: A ajuda está disponível na minha organização quando tenho um problema.	0,829			
	SOP6: Minha organização está disposta a me apoiar quando preciso de um favor especial.	0,737			

Tabela 2

Cont.

Referência (fonte da escala validada)	Indicadores seletivos (após análise fatorial)	Cargas	AVE	AC	CC
Eisenberger et al. (1986)	SOP7: Minha organização mostra muito pouca preocupação comigo ^(R) .	0,672	0,651	0,909	0,928
	SOP8: Se tivessem a oportunidade, minha organização tiraria vantagem de mim.	0,565			
Schaufeli et al. (2006) (UWES)	EF1: No trabalho, sinto-me totalmente enérgico.	0,843	0,582	0,897	0,917
	EF2: Eu esqueço tudo ao meu redor enquanto trabalho.	0,782			
	EF3: Estou entusiasmado com o meu trabalho.	0,729			
	EF4: Meu trabalho me inspirou.	0,702			
	EF5: Tenho orgulho do trabalho que faço.	0,794			
	EF6: Durante o trabalho, sinto-me forte e vigoroso.	0,781			
	EF7: Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0,718			
	EF8: Sinto que o trabalho que faço tem um propósito.	0,597			
	EF9: Estou imerso no meu trabalho.	0,742			
Meyer et al. (1993)	CO1: Feliz por passar minha carreira nesta organização.	0,757	0,535	0,912	0,926
	CO2: Sinto como se o problema desta organização fosse meu.	0,730			
	CO3: A organização tem muito significado pessoal para mim.	0,714			
	CO4: Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização ^(R) .	0,720			
	CO5: Seria muito difícil para mim deixar meu emprego nesta organização agora, mesmo que eu quisesse.	0,841			
	CO6: Grande parte da minha vida seria interrompida se eu deixasse minha organização.	0,726			
	CO4: Neste momento, permanecer no meu trabalho nesta organização é uma questão de necessidade tanto quanto de desejo.	0,649			
	CO8: Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	0,669			
	CO9: Esta organização merece a minha lealdade.	0,690			
	CO10: Eu não deixaria minha organização agora por causa do meu senso de obrigação com ela.	0,741			
	CO11: Devo muito a esta organização.	0,789			

Nota: Todo o carregamento significativo no nível 0,001; AVE, variância média extraída; AC, Alfa de Cronbach; CC, confiabilidade composta, LTF, liderança transformacional; SOP, suporte organizacional percebido; EF, envolvimento dos funcionários; CO, compromisso organizacional.

Fonte: Autores.

A Tabela 3 apresenta a média (M), desvio-padrão (DP) e a raiz quadrada dos coeficientes AVE e correlação entre os construtos latentes para revelar a validade discriminante do construto desenvolvido por (Fornell & Larcker, 1981). Os valores médios das variáveis do estudo apresentados na Tabela 3 indicaram que o EF foi maior no escore médio (3,64), seguido por CO (3,59), SOP (3,47), e LTF (3,41). Todos os valores médios estavam bem acima da pontuação média neutra (2,5), concluindo isso como um sinal positivo para as 10 organizações abordadas neste trabalho e sugerindo que seus funcionários demonstraram um comportamento de apoio em relação a esses domínios.

Tabela 3

Validade discriminante e coeficientes de correlação de construtos

Construto	M	DP	EF	CO	SOP	LTF
EF	3,64	0,74	0,763	–		
CO	3,59	0,75	0,658	0,731	–	
SOP	3,47	0,73	0,392	0,509	0,807	–
LTF	3,41	0,78	0,593	0,608	0,459	0,718

Nota. M, média; DP, desvio-padrão; Os elementos diagonais representam a raiz quadrada dos coeficientes AVE; Os elementos Off Diagonal mostram a correlação entre as construtos. Consulte a Tabela 2 para as abreviaturas das variáveis.

Fonte: Autores.

Conforme necessário, as raízes quadradas do AVE de cada construto latente (valores diagonais) foram maiores que os valores fora da diagonal, conforme proposto por (Hair et al., 2011). Assim, os resultados mostraram que as medidas utilizadas no artigo tiveram validade discriminante adequada.

4.4. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL E ANÁLISE DE MEDIAÇÃO

O estudo utilizou as técnicas de bootstrapping para calcular o efeito indireto do modelo de mediação conceitual proposto por (Preacher & Hayes, 2008; Hair et al., 2011). A Figura 3 apresenta o modelo estrutural do presente trabalho refletindo todo o carregamento dos fatores (variável) e itens juntamente com o efeito mediador. No entanto, este artigo incluiu todos os fatores $\geq 0,6$ e removeu 2 itens {(ou seja, EF8 (0,597) e SOP8 (0,565)}.

A Tabela 4 apresenta os resultados dos parâmetros do modelo de efeito direto. Primeiro, a análise de trilha revelou que o LTF estava positiva e significativamente associado ao CO ($\beta=0,256$, $p=0,000$, H1 suportada). Isso implica que, se os líderes transformacionais são sólidos na organização, o comprometimento dos funcionários com a empresa se torna mais evidente. Os resultados deste estudo também foram comprovados por pesquisas anteriores (Feizi et al., 2014; Qabool & Jales, 2017). Primeiro, a existência de líderes transformacionais desempenha um papel vital no aumento do comprometimento dos funcionários, criando um ambiente positivo e desenvolvendo o moral dos funcionários. Em segundo lugar, a análise do caminho mostrou uma relação positiva e significativa da LTF com o EF ($\beta=0,523$, $p=0,000$, H2 suportada). Essa relação positiva indicou que a EF aumenta quando os funcionários vivenciam a liderança transformacional na organização. A descoberta deste artigo atual foi consistente com pesquisas anteriores (Bezuidenhout & Schultz, 2013; Singh, 2019a). Em terceiro lugar, uma análise mais aprofundada revelou que o EF teve uma relação positiva e significativa com o CO ($\beta= 0,417$, $p=0,000$, H3 suportada). A descoberta está de acordo com o estudo de Prerana (2017). Essa relação

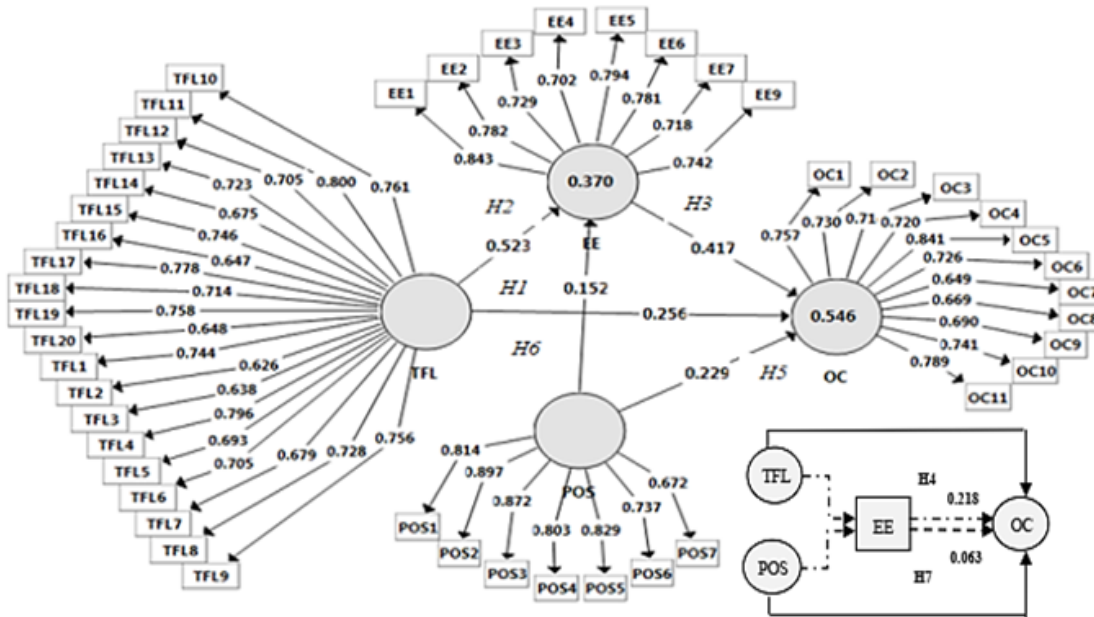


Figura 3. Modelos estruturais: valores de regressão de construtos mostrando efeito direto e indireto (modelo em miniatura) após exclusão de VCs e dois itens com carga fatorial $\leq 0,6$, ou seja, EF8 (0,597) e SOP (0,565).

Fonte: Autores.

afirmativa concluiu que um funcionário engajado estava satisfeito com seu trabalho e envolvido com o papel do trabalho (Cavalcanti et al., 2022). Isso levou ao sentimento de comprometimento dos funcionários com a organização. Em quarto lugar, os resultados mostraram que SOP e CO foram significativamente positivos ($\beta=0,229$, $p=0,000$, H5 suportada). Esse achado também foi corroborado por trabalhos de pesquisa anteriores os quais determinaram o SOP como um determinante do CO (Alijanpour et al., 2013; Mohammadpanah, 2016). Indicaram que o suporte organizacional leva os recursos humanos a construir um sentimento de prazer e pertencimento em sua empresa, resultando em maior comprometimento organizacional. Por fim, os resultados do caminho revelaram uma relação positiva e significativa entre SOP e EF ($\beta=0,181$, $p=0,000$, H6 suportada). Essa relação positiva implicou que, quando as empresas valorizam a contribuição dos funcionários e se preocupam com seu conforto, eles se sentem vigorosos e mais engajados em suas funções. Esses resultados foram corroborados em trabalhos anteriores relacionando SOP com EF (Kose, 2016; Koodamara, 2019). A multicolinearidade foi medida através de VIF. Para eliminar a possibilidade de problemas de multicolinearidade entre variáveis, o fator de inflação de variância (VIF) deve ser $\leq 3,3$ (Kock, 2017), e como pode ser visto na Tabela 4, os valores de VIF para todas as variáveis ficaram abaixo do valor limite máximo.

4.4.1. Efeito mediador

A Tabela 4 explica os resultados dos parâmetros do modelo de mediação. O efeito indireto do EF na relação entre LTF e CO foi encontrado estatisticamente significativo ($\beta= 0,218$, $p=0,000$, H4 suportada). Para verificar ainda mais a força do efeito mediador indireto, o FAV (fator de ajuste de valor) foi usado dividindo o valor do efeito indireto pelo valor total do efeito. Se $FAV < 20\%$ não ocorre mediação, se $FAV > 20$, mas $< 80\%$ concluiu efeito de mediação parcial, senão $FAV > 80\%$ resulta em efeito de mediação total (Hair et al., 2012). O FAV para H4 foi calculado em cerca de 46,08% (0,4608), com efeito indireto de 0,218. Isso confirmou que EF media parcialmente entre LTF e CO e, portanto, cobre a lacuna da pesquisa e conclui que um aumento significativo no CO pode ser visto se líderes com estilo transformacional incentivarem maior EF na organização.

Tabela 4
Resultados dos parâmetros do modelo de efeito direto

Hipótese	Relação de caminho	ED	EP	t-valor (bootstrap)	p-valor	Resultados	VIF	
H1	LTF → CO	0,256	0,072	3,530	0,000	Suportado	1,701	
H2	LTF → EF	0,523	0,054	9,690	0,000	Suportado	1,267	
H3	EF → CO	0,417	0,046	9,055	0,000	Suportado	1,586	
H5	SOP → CO	0,229	0,061	3,727	0,000	Suportado	1,304	
H6	SOP → EF	0,152	0,058	2,603	0,009	Suportado	1,267	
<i>Efeito de mediação</i>								
		(EID)	(ET)	(FAV)				
H4	LTF → EF → CO	0,218	0,473	0,460	0,069	6,528	0,000	Suportado
H7	SOP → EF → CO	0,063	0,292	0,216	0,073	2,407	0,016	Suportado

Nota. ED, efeito direto; EID, efeito indireto; ET, efeito total (ED + EID); EP, standard error; FAV, fator de ajuste de valor; Consulte a Tabela 2 para abreviações das variáveis.

Fonte: Autores.

Da mesma forma, o efeito indireto da EF na relação entre SOP e CO também foi encontrado estatisticamente significativo ($\beta = 0,063$, $p = 0,000$, H7 suportada). O FAV foi calculado em cerca de 21,57% (0,2157), com efeito indireto de 0,063. Assim, os achados confirmaram que a EF também medeia parcialmente entre SOP e CO e, portanto, cobre a lacuna da literatura. Além disso, isto implicou que os colaboradores sentissem um sentimento de pertença quando reconheceram o apoio da organização e, como resultado, o EF aumentou automaticamente, o que acabou por levar ao CO.

4.5. JUSTE DO MODELO E VARIÂNCIA EXPLICADA (PODER DE PREVISÃO) DO MODELO

O poder preditivo do modelo foi avaliado por meio do framework estrutural com a presença de um mediador (ou seja, EF) investigando-se o coeficiente de determinação (R^2) dos construtos endógenos. R^2 explicou a quantidade de variância no construto latente. Conforme mostrado na Figura 2, os valores de R^2 para EF e CO foram obtidos 37% e 54,6%, respectivamente. Descreveu que o modelo tinha um valor preditivo moderado e foi capaz de explicar todos os construtos endógenos. (Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009). Em seguida, foi realizado o procedimento de *blindfolding* ou Stone-Geisser Q^2 (PLS-Predict) para verificar a relevância preditiva do modelo estrutural com o índice de redundância validado cruzadamente (Q^2) para construtos endógenos. Se todos os valores do Q^2 estiverem acima de zero, as evidências apontarão que o modelo tem relevância preditiva (Chin, 2010). Na Tabela 5, os achados confirmam que o modelo estrutural teve uma relevância preditiva significativa. Mais precisamente, o valor de Q^2 para CO e EF foram 0,418 e 0,356, bem acima de zero, indicando a relevância preditiva do modelo. O tamanho do efeito (f^2 de Cohen) para LTF → CO, SOP → EF, e SOP → CO foi encontrado acima de pequeno (ou seja, 0,085, 0,029, 0,088). Considerando que o tamanho do efeito (f^2 de Cohen) para LTF → EF e EE → CO foi encontrado acima da mediana (ou seja, 0,343, 0,241).

Os resultados do ajuste do modelo obtiveram o valor SRMR de 0,063 ($< 0,08$), indicando que o ajuste do modelo foi alcançado (Hu & Bentler, 1998). The rms Theta less or equal to

0.12 indicated a well-fitted model. O rms Theta para o estudo atual foi alcançado em 0,124, e isso indicou um modelo bem ajustado (Hair et al., 2017). No entanto, o ajuste do modelo é um campo ascendente; ao contrário do CB-SEM (análise confirmatória), sua utilização não é obrigatória em análises exploratórias e preditivas (ou seja, PLS-SEM) (Hair et al., 2017; Sarstedt et al., 2011; Kumar, 2022).

Tabela 5

Ajuste do modelo, tamanho do efeito e relevância preditiva

Relação de caminho	f ²	Q ²	SRMR	RMS _{theta}
LTF → CO	0,085			
LTF → EF	0,343			
EF → CO	0,241			
SOP → CO	0,088			
SOP → EF	0,029			
EF (VM)		0,356		
CO (VD)		0,418	0,077	0,124

Nota: É o efeito de tamanho de Cohen (1988) (f²): 0,02= pequeno, 0,15= médio, 0,35= grande; VM, variável mediadora; VD, variável dependente.

4.6. EFEITO DIRETO DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A Tabela 6 exibiu os efeitos diretos das variáveis de controle e dos grupos incluídos no CO. Quatro variáveis de controle (sexo, idade, qualificação e designação) foram incluídas no modelo e analisadas para determinar se o grau de seu impacto no comprometimento organizacional era significativo. Os resultados enfatizaram que a relação entre sexo e CO foi altamente insignificante (>0,05), indicando o sexo como variável inexpressiva de CO entre funcionários de TI na área de estudo. Uma análise mais aprofundada revelou que não havia diferença significativa entre homens e mulheres em seu compromisso com a organização (>0,05). Os achados estavam de acordo com Kuruuzum et al. (2009), Mathieu e Zajav (1990), e Mwesiwa et al. (2019) e em contraste com Aydin et al. (2012), em que o autor relatou que os homens têm níveis mais altos de comprometimento do que suas contrapartes femininas. Da mesma forma, não houve efeito significativo da idade no CO (>0,05). Além disso, não houve diferença significativa em todas as faixas etárias no CO (>0,05). Isso estava de acordo com Kuruuzum et al. (2009) e Iqbal et al. (2011) e em contraste com Nanjundeswaraswamy (2021) e Mwesiwa et al. (2019). O nível de educação não revelou um efeito significativo no CO por uma pequena margem no nível de significância de 0,05 (p = 0,065). Esse achado estava de acordo com Mathieu e Zajac (1990), Iqbal et al. (2011), e Nanjundeswaraswamy (2021) e em contraste com Lok e Crawford (2004). Porém uma análise mais aprofundada confirmou que os funcionários com pós-graduação e nível de escolaridade acima tinham um compromisso positivo com a organização em comparação com os alunos de graduação e abaixo, concluindo que o comprometimento organizacional dos funcionários aumentou com seu nível de escolaridade. Em última análise, como acontece com outras características demográficas, os resultados da regressão também não mostraram efeito significativo da designação e incluíram grupos no CO (>0,05). Esse achado foi consistente com o de Lok e Crawford (2001), Kuruuzum et al. (2009), e Nanjundeswaraswamy (2021) mas em contraste com o de Mwesiwa et al. (2019).

Tabela 6*Resultados dos efeitos diretos das variáveis de controle e grupos compostos sobre o CO.*

Relação do caminho	β	SE	valor t	p-value	VD ↓
Sexo → CO	0,005	0,078	0,102	0,919	
<i>Homem</i> → CO	-0,198	0,193	1,026	0,305	
<i>Mulher</i> → CO	0,198	0,199	0,999	0,318	
Idade → CO	0,095	0,065	1,681	0,094	
≤ 30 → CO	-0,146	0,051	2,891	0,004	
<i>31-35</i> → CO	0,115	0,154	0,746	0,456	
> 35 → CO	0,139	0,077	1,795	0,073	
Qualificação → CO	0,100	0,079	1,854	0,065	CO
\leq <i>Diplomado</i> → CO	-0,186	0,052	3,561	0,000	
\geq <i>PG</i> → CO	0,186	0,068	2,725	0,007	
Designação → CO	0,060	0,044	1,088	0,278	
<i>Emp.</i> → CO	-0,089	0,084	1,055	0,292	
<i>NJ</i> → CO	0,178	0,167	1,063	0,288	
<i>NM</i> → CO	0,073	0,135	0,540	0,589	
<i>NS</i> → CO	0,142	0,093	1,518	0,130	

Nota: β , coeficiente de caminho; VD, variável dependente; Emp., funcionário; Grad, diplomado; PG, pós-graduado; NJ, nível júnior; NM, nível médio; NS, nível superior.

5. CONCLUSÕES

Trabalhos anteriores investigaram a natureza da relação entre liderança transformacional, suporte organizacional percebido, engajamento dos funcionários e comprometimento organizacional. Esses estudos tomaram apenas o papel dos funcionários como variável influenciadora essencial e ignoraram o papel vital dos profissionais de nível gerencial, ou vice-versa. O presente trabalho examinou ambos os aspectos igualmente. As descobertas do artigo contribuíram com sucesso para a divulgação significativa de que a liderança transformacional, o suporte organizacional percebido e o envolvimento dos funcionários influenciaram significativamente o comprometimento organizacional. Notavelmente, a contribuição deste trabalho foi nova, pois forneceu descobertas teóricas para pesquisas anteriores de engajamento de funcionários, contribuindo e validando um modelo empírico (com relevância preditiva significativa e tamanho do efeito), que definiu que o engajamento dos funcionários mediou parcialmente a associação entre liderança transformacional e comprometimento organizacional, e suporte organizacional percebido e entre suporte organizacional percebido e comprometimento organizacional. Especialmente no setor de TI indiano. Outras descobertas importantes derivadas do estudo foram as seguintes. A liderança transformacional melhorou o engajamento dos funcionários e o comprometimento organizacional. O suporte organizacional percebido melhorou o engajamento dos funcionários e o comprometimento organizacional. O envolvimento dos funcionários diretamente e aumentou significativamente o comprometimento organizacional. As variáveis de controle não tiveram efeito significativo no comprometimento organizacional. Entretanto, uma análise aprofundada confirmou que o comprometimento organizacional dos funcionários aumentou com seu nível de educação.

5.1. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS

Este artigo fornece informações sobre a importância emergente do suporte organizacional para acadêmicos e profissionais, pois se concentra no nível de engajamento dos funcionários nos setores de TI. Portanto, as implicações dos achados do trabalho são capazes de contribuir para como os líderes de organizações hierárquicas podem capacitar seus colaboradores. Várias implicações práticas surgem no nível gerencial. Em primeiro lugar, funcionários de empresas de TI expressam que o papel de seus líderes inspira entusiasmo entre eles por meio de discussões e conversas. Assim, eles são motivados por objetivos e valores organizacionais positivos que naturalmente inculcam neles um senso de compromisso com a lealdade e o comprometimento da organização. Isso implica que as organizações de TI com melhores práticas de liderança transformacional são o principal catalisador na geração de níveis aprimorados de engajamento dos funcionários e comprometimento organizacional. A fim de aumentar o comprometimento organizacional dos funcionários, a igualdade de oportunidades deve ser assegurada pelas empresas de TI em suas funções de trabalho, para que os funcionários possam vir com entusiasmo e estar profundamente imersos no desempenho de suas tarefas.

Segundo, o papel de mediação da EF na relação SOP-CO implica que os líderes seniores de TI devem enfatizar o apoio sentido pelos funcionários para melhorar o processo de tutoria e coaching. Acreditar que os membros da organização sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar e opiniões, perdoe seus erros honestos, fornece apoio total e favor especial em necessidade. Como resultado, um maior nível de engajamento no trabalho, entusiasmo e comprometimento organizacional será observado entre os funcionários. O papel mediador do engajamento dos funcionários na relação entre liderança transformacional e o compromisso organizacional tem implicações para transformar os líderes transformacionais das empresas de TI a fim de desenvolver ativamente uma equipe de funcionários enérgicos e apaixonados, com uma forte perspectiva em relação aos objetivos e valores de sua organização. Todas essas práticas transformacionais que apoiam os funcionários e atendem às suas necessidades ajudam a estabelecer e fortalecer a qualidade das relações entre funcionários e organização.

Terceiro, as descobertas profundas divulgam as implicações que a adoção de práticas de liderança transformacional pelos gerentes de TI (particularmente, buscando perspectivas divergentes na resolução de problemas, considerando as consequências morais e éticas das decisões, enfatizando a importância de ter um senso coletivo de missão, articular e reforçar uma visão convincente, vislumbrar possibilidades interessantes e tratar todos os funcionários como indivíduos) cria um ambiente positivo dentro da organização. Isso incentiva os funcionários a se sentirem felizes e enérgicos e a exibir um comportamento discricionário no local de trabalho, levando-os naturalmente a um maior engajamento e comprometimento organizacional.

Em quarto lugar, os resultados do artigo propõem o fornecimento de níveis mais altos de suporte organizacional percebido da alta administração enquanto desenvolve um plano de ação para alcançar níveis mais altos de engajamento dos funcionários e resultados positivos no trabalho. Em conclusão, sugere-se que as empresas de TI mantenham atitudes e comportamentos positivos na equipe, incentivando o estilo de liderança transformacional, concentrando-se na motivação e na psicologia dos funcionários. Simultaneamente, os líderes são sugeridos para mostrar uma abordagem centrada no ser humano para alcançar um ambiente afirmativo que, em última análise, aumenta o envolvimento dos funcionários.

5.2. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este estudo foi transversal e trata de dados coletados em um ponto no tempo, de modo que o caminho da causalidade não pode ser investigado. Além disso, poucos estudos sobre o envolvimento dos funcionários sugerem que o envolvimento dos funcionários pode mudar ao longo do tempo, logo a análise longitudinal também pode ser considerada em pesquisas futuras. O estudo foi restrito às 10 principais empresas de TI localizadas apenas no Delhi-NCR, por isso, os resultados podem diferir em outras regiões do país. O modelo do presente trabalho também deixa em aberto a opção de incluir outras variáveis como intenção de rotatividade, comportamento de cidadania organizacional, satisfação no trabalho, recompensas e reconhecimento, e outros que podem ser incluídos em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The influence of employee engagement, work environment and job satisfaction on organizational commitment and performance of employees: A Sampling weights in PLS path modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34-62. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>.
- Ahmad, N., & Oranye, N. O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 18(5), 582-591. doi/10.1111/j.1365-2834.2010.01093.x.
- Alijanpour, M., Dousti, M., & Khodayari, A. (2013). The relationship between the perceived organizational support and organizational commitment in staff (A case study: General office for sport and the youth, Mazandaran province). *European Journal of Experimental Biology*, 3(5), 165-171.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Al-Serhan, A. F., Almaaitah, M. F., Altahat, J. S. M., & Kasabeh, E. A. (2021). The relationship between employee engagement and transformational and transactional leadership styles: Evidence from Jordan; Greater Amman Municipality. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 1-8.
- Amor, A. M., Vazquez, J. P. A., & Faina, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103-1108. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.215>
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495. <https://doi.org/10.1108/02683940710757209>
- Aydin, A., Uysal, S., & Sarier, Y. (2012). The effect of gender on job satisfaction of teachers: a meta-analysis study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 356-362. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.122>

- Bagga, S. K., & Haque, S. N. (2020). Total quality management as a change driver for influencing affective commitment to change: An empirical study in IT organisations of delhincr region. *Journal of Critical Reviews*, 7(5), 971-980.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2019). Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector: The role of job resources. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 691-715. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2019-0026>
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2, 285-309.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire* (Technical report). Center for Leadership Studies.
- Bezuidenhout, A., & Schultz, C. (2013). Transformational leadership and employee engagement in the mining industry. *Journal of Contemporary Management*, 10(1), 279-297.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of Employee engagement: Role of perceived organizational support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40. <https://doi.org/10.1177/0256090920130103>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Casado, R. (2018). The "hero-leader": a case of leadership in Brazil. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 495-506. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0145>
- Cavalcanti, A. L., Felix, B., & Mainardes, E. W. (2022). Do tensions lead to positive career satisfaction results? *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23(3), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR220200.en>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Lasmar, L. C. C. (2020). Enabling customer satisfaction in call center teams: the role of transformational leadership in the service-profit chain. *The Service Industries Journal*, 40(5-6), 380-393. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1481955>
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Springer.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Earlbaum.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: a meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550-1581. <https://doi.org/10.1177/0149206311415252>.
- Crow, M. S., Lee, C. B., & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402-423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>

- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4(12), 46-57. <http://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>
- Dimaunahan, D. V., & Amora, J. T. (2016). An investigation of organizational creativity of micro, small and medium scale restaurants in the Philippines using structural equation modelling. *GSTF Journal of Business Review*, 4(3), 48-53. http://doi.org/10.5176/2010-4804_4.3.384
- Donald, M. F., Hlanganipai, N., & Richard, S. (2016). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: The mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3), 266-273. [http://doi.org/10.21511/imfi.13\(3-1\).2016.13](http://doi.org/10.21511/imfi.13(3-1).2016.13)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Feizi, M., Ebrahimi, E., & Beheshti, N. (2014). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational commitment of high school teachers in Germe. *International Journal of Organizational Leadership*, 3, 17-30.
- Felix, B. (2020). Analyzing the formation of a paradoxical organizational identity. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(6), 1227-1241. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1849>
- Felix, B., & Cavazotte, F. (2019). When a calling goes unanswered: exploring the role of workplace personalizations as calling enactments. *Frontiers in Psychology*, 10, 1940. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01940>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Garg, S., & Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.07.002>
- Gokul, A., Sridevi, G., & Srinivasan, P. T. (2012). The relationship between perceived organization support, work engagement and affective commitment. *AMET Journal of Management*, 4(2), 29-37.
- Goodhue, D. L., Lewis, W., & Thompson, R. (2012). Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data?. *MIS Quarterly*, 36(3), 981-1001. <https://doi.org/10.2307/41703490>
- Gulluce, A.C., Kaygin, E., Kafadar, S. B., & Atay, M. (2016). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: A study on bank employees. *Journal of Service Science and Management*, 9(3), 263-275. <http://doi.org/10.4236/jssm.2016.93033>
- Gupta, M., Acharya, A., & Gupta, R., (2015). "Impact of work engagement on performance in Indian higher education system", *Review of European Studies*, 7(3), 192-201. <https://pdfs.semanticscholar.org/29da/51d686b0fdab625bf4003566c7f376b9611b.pdf>

- Hai, S., Wu, K., Park, I. J., Li, Y., Chang, Q., & Tang, Y. (2020). The role of perceived high-performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology, 35*(6), 513-526. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0139>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least squares Structural equation Modelling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- 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. <http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning, 45*(5-6), 320-340. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>
- Hee, O. C., Ibrahim, R., Kowang, T. O., & Fei, G.C. (2018). Employee engagement as a mediator between transformational leadership and employee performance. *Asian Journal of Scientific Research, 11*(3), 441-448. <https://doi.org/10.3923/ajsr.2018.441.448>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing* (pp. 277-320). Emerald Group Publishing Limited.
- Herminingsih, A. (2020). Transformational leadership positive influence toward employee engagement through job satisfaction and its effect on improving organizational commitment. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa, 13*(2), 281-296.: <http://doi.org/10.25105/jmpj.v13i2.6290>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structural modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods, 3*(4), 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least square (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal, 20*(2), 195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2%3C195::AID-SMJ13%3E3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2%3C195::AID-SMJ13%3E3.0.CO;2-7)
- IBEF (2021). *Indian IT & BPM Analysis*. India Brand Equity Foundation. Retrieved June 4, 2021, from <https://www.ibef.org/industry/indian-it-and-ites-industry-analysis-presentation>.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on employee engagement: Mediating Mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation, 6*(82), 1-18. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>
- Indiancompanies.in. (2021). *Top 10 IT Companies in India 2021*. Indian Companies. Retrieved March 07, 2021, from <https://indiancompanies.in/top-10-it-company-in-india/>.
- Iqbal, A., Kokash, H. A., & Al-Oun, S. (2011). The impact assessment of demographic factors on faculty commitment in the Kingdom of Saudi Arabian universities. *Journal of College Teaching & Learning (TLC), 8*(2), 1-13. <https://doi.org/10.19030/tlc.v8i2.3552>
- Jekelle, H. E. (2021). Leadership Styles Dimensions and Organizational Commitment Nexus: Evidence from a Public Sector in Nigeria. *Journal of Economics and Business, 4*(1), 255-279. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.04.01.336>

- BBR**
20
- Jin, J., & Tang, J. (2021). Exploring the effect of perceived organizational support and resilience on Chinese pharmacists' engagement in stressful and competitive pharmaceutical work at hospitals. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 29(9), 931-938. <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2021.08.003>
- 22
-
- Khurram, S. (2009). Perceived Organizational Support, Antecedents and Consequences Proposing and Testing a Model in a Public Sector University of Pakistan. *South Asian Journal of Management*, 16(1), 1-21.
- Kock, N. (2015b). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (IJEC)*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kock, N. (2017). *WarpPLS user manual: Version 6.0*. ScriptWarp Systems. https://www.scriptwarp.com/warppls/UserManual_v_7_0.pdf.
- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 1-35.
- Kock, N., (2015a). *WarpPLS 5.0 user manual*. ScriptWarp Systems.
- Koodamara, N.K., Thomas, B., & Sashidhar, R. (2019). The effects of perceived organizational support(POS) and perceived organizational justice(POJ) on employee engagement of Indian employee in Information technology. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(1C2), 209-215
- Kose, A. (2016). The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 42-52.
- Kumar, S. (2022). Modeling usage intention for sustainable transport: Direct, mediation, and moderation effect. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 781-801. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.019>
- Kumar, S., & Nisa, S. (2021a). Sustainable transport utilisation: a study on factors influencing electric vehicle adoption intention. *Progress in Industrial Ecology, an International Journal*, 15(1), 70-91. <http://doi.org/10.1504/PIE.2021.10043704>
- Kumar, S., & Nisa, S. (2021b). Determinants of electric vehicles usage intention: An empirical study in India. *JIMS8M: The Journal of Indian Management & Strategy*, 26(1), 12-24. <http://doi.org/10.5958/0973-9343.2021.00002.8>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kuruuzum, A., Cetin, I., & Irmak, S. (2009). Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism Review*, 64(1), 4-16. <https://doi.org/10.1108/16605370910948821>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 98-111. <https://doi.org/10.1177%2F2158244019899085>
- Lakshmi, S. S. (2020, October 8). *How transformational leadership can positively affect your business*. Zoho Bolg. Retrieved May 21, 2021, from <https://www.zoho.com/blog/cliq/how-transformational-leadership-can-positively-affect-your-business.html>.

- Lee, J., & Ok, C. M. (2016). Hotel employee work engagement and its consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(2), 133-166. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.994154>
- Lin, S. W., Liu, Y.-H., & Huang, E. Y. (2020). Exploring the relationship between employee engagement and its antecedents: the moderating role of smartphone use. *Information Technology & People*, 34(3), 1200-1228. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2019-0251>
- Linggiallo, H., Riadi, S., Hariyadi, S., & Adhimursandi, D. (2021). The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance. *Management Science Letters*, 11(1), 31-40. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.033>
- Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W., & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 79-103. <https://doi.org/10.1080/13602380903355676>
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006302>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Lolitha, C. V., & Johnson, J. (2015). Employee engagement and organizational commitment among it sector employees in Kerala. *Twelfth AIMS International Conference on Management*, 1602-1607.
- Malik, W. U., Javed, M., & Hasan, S.T. (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 147-166.
- Manjunath, S., & Chandni, M. C. (2018). Winning effective employee engagement in IT sector: An analysis on emerging trends & Challenges. *Vishleshan Journal Of Management*, ISSN (Online)-2456-9062, 3(2), 1-16.
- Mansur, J., & Felix, B. (2021). On lemons and lemonade: the effect of positive and negative career shocks on thriving. *Career Development International*, 26(4), 495-513. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2018-0300>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mathur, N. (2021). *Tech services to hit \$350bn revenue by 2025*. Mint. Retrieved June 2, 2021, from <https://www.livemint.com/companies/news/indian-tech-services-sector-to-generate-300-350-billion-revenue-by-2025-11617195653720.html>.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mohammadpanah, S. (2016). A Study on the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Satisfaction with Organizational Commitment in Mellat Bank, Khoramabad, Iran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3S1), 496-496. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3s1p496>

- Moneycontrol.com. (2021). *Market Capitalisation/IT-Services & Consulting*. Money Control. Retrieved March 8, 2021, from <https://www.moneycontrol.com/stocks/marketinfo/marketcap/bse/it-services-consulting.html>.
- Murthy, R. K. (2017). Perceived organizational support and work engagement. *International Journal of Applied Research*, 3(5), 738-740. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0140>
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253-268. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2021). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0029>
- Othman, J., Mohammed, K. A., & D'Silva, J. L. (2013). Does a transformational and transactional leadership style predict organizational commitment among public university lecturers in Nigeria? *Asian Social Science*, 9(1), 165. <http://doi.org/10.5539/ass.v9n1p165>
- Palalic, R. (2020). Transformational leadership and MNCs: evidence from Morocco community. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 14(2), 201-230.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Park, C. K. (2019). Transformational leadership and Employee engagement from the HRD perspective. *Korean Review of Corporation Management*, 10(3), 19-36. <https://doi.org/10.20434/KRICM.2019.10.10.3.19>
- Park, J., Han, S.J., Kim, J., & Kim, W. (2021). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920-936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Prerana. (2017). Effect of employee engagement on organizational commitment. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 8(2), 101-108.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dziewieczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1-22. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901_1
- Qabool, S., & Jalees, T. (2017). Transformational leadership and employee attributes. *Market Forces*, 12(2), 21-43.
- Rahmawati, R. (2019). The role of transformational leadership on organizational commitment and job satisfaction of Tax office officers (KPP) in Banjarmasin. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(7), 11-17.

- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment—A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>
- Rana, G., Sharma, R., Singh, S. P., & Jain, V. (2019). Impact of employer branding on job engagement and organizational commitment in Indian IT sector. *International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM)*,8(3), 1-17. 10.4018/IJRCM.2019070101
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental Research statistics for the Behavioral sciences* (2nd ed.). Holt Rinehart & Winston.
- Sarros, J. C., Pirola-Merlo, A., & Baker, R. (2015). *The impact of age on managerial style*. (Research Report). Faculty of Business and Economics. <http://esvc000476.wic027u.server-web.com/research/documents/TheImpactOfAgeOnManagerialStyle.pdf>
- Sarstedt, M., Henseler, J. & Ringle, C.M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In M. Sarstedt, M. Schwaiger & C. R. Taylor (Eds.), *Measurement and Research Methods in International Marketing* (pp. 195-218). Emerald Group Publishing Limited.
- Schaufeli, W.B., (2015). “Engaging leadership in the job demands-resources model”, *Career Development International*, Vol. 20 No. 5, pp. 446-463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-sectional study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sherwani, K. H. (2019). “The Effect of Perceived Organizational Support on Employee’s Organizational Commitment and Employee Behavior”, The case of a Construction Company in Erbil City, Kurdistan Region. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9S3), 1270-1275.
- Sihag, P. (2020). The mediating role of perceived organizational support on psychological capital—employee engagement relationship: a study of Indian IT industry. *Journal of Indian Business Research*, 13(1), 124-186. <https://doi.org/10.1108/JIBR-01-2019-0014>
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The Relationship Oftransformational Leadership, Organizational Justice And Organizational Commitment: A Mediation Effect Of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 89-108.
- Singh, A. (2019a). Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Engagement: Evolving Issues and Direction for Future Research through Literature Review. *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3316331>
- Singh, V. (2019b). The impact of job engagement and organizational commitment on organizational performance: evidence from India. In N. Sharma, N. Chaudhary & V. Singh (Eds.), *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations* (pp. 218-235). IGI Global.

Surucu, L., Maslakci, A., & Sesen, H. (2020). The role of positive psychological capital in the effect of leadership styles on organizational commitment: A study of hospitality services. *Tourism and Leisure, 9*(2), 1-16.

Sutiyem, S., Trismiyanti, D., Linda, M. R., Yonita, R., & Suheri, S. (2020). The impact of job satisfaction and employee engagement on organizational commitment. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science, 2*(1), 55-66. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.597>

Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences, 1*(1), 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>

Udin, U. (2020). Transformational leadership and organizational commitment: a review of literature. *Journal of Research and Opinion, 7*(2), 2623-2626. <https://doi.org/10.15520/jro.v7i2.49>

Vermeulen, T., & Scheepers, C. B. (2020). Mediating effect of perceived organisational support on authentic leadership and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management, 18*(2), 1-17. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1212>

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

SB: concebeu/apresentou a ideia original; forneceu supervisão/orientação em todas as etapas e auxiliou na revisão e plágio do artigo; **SK:** contribuiu para a revisão da literatura. **SB e SK:** Ambos os autores contribuíram para a parte de computação, projetaram e verificaram o método e o modelo, discutiram os resultados e contribuíram para o manuscrito final.

CONFORMIDADE COM PADRÕES ÉTICOS

Os autores assumem a responsabilidade de que este artigo não tenha sido publicado antes em qualquer periódico ou apresentado em qualquer outra Conferência/Seminário/Simpósio ou submetido à consideração de qualquer prêmio.

CONFLITO DE INTERESSE

Nenhum conflito/concorrência de interesse foi relatado pelos autores.