

# **“ANÁLISE DOS EFEITOS DOS FATORES: LIDERANÇA, EFICÁCIA COLETIVA E IDENTIFICAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO DE GRUPOS NAS FORÇAS ARMADAS”**

Cléber Barbosa Iack

Departamento de Educação e Cultura do Exército - DECEX  
Av Marechal Floriano 25, 5º Andar - Centro - Rio de Janeiro  
c.iack@ig.com.br

Mauricio Isidoro Cordeiro

Departamento de Educação e Cultura do Exército - DECEX  
Av Marechal Floriano 25, 5º Andar - Centro - Rio de Janeiro  
isidoro@ig.com.br

## **RESUMO**

A ambiência das organizações contemporâneas tem se caracterizado pela crescente competitividade global, gerando forte instabilidade e competição no ambiente interno e externo das organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Essa contingência tem gerado, no mundo acadêmico e nas organizações, uma busca incessante por modelos de gestão que minimizem ou até superem esses efeitos. Verifica-se, na área do comportamento organizacional, um destacado número de pesquisas relacionadas aos grupos e equipes, nas quais os ativos intangíveis têm-se mostrado relevantes para assegurar o sucesso competitivo das organizações. As Forças Armadas já utilizam dessas estruturas há muito tempo. Assim, este estudo focou grupos e equipes militares, procurando analisar os efeitos dos fatores: liderança, eficácia coletiva e identificação sobre o desempenho dos pelotões do Exército Brasileiro. São discutidas implicações teóricas e práticas, sendo propostas direções para pesquisas futuras.

Palavras chaves: liderança, grupos, equipes e desempenho.

## **ABSTRACT**

The ambience in contemporary organizations is characterized by the increasing global competitiveness, which generates high instability and competition both inside and outside the organizations, whether they are profit or non-profit. This contingency has generated, in the academic realm as well as in the organizations, a continuous search for models that minimize or eliminate such effects. We can note in the organizational behavior area a large number of surveys related to groups and teams, where the intangible assets are perceived as relevant to ensure the competitive success of the organizations. The Armed Forces have made use of such structures for a long time. Along these lines, this study has focused on military organizations, aiming to analyze the effects of the following factors: leadership, collective efficacy and identification on the performance of platoons in the Brazilian Army. Practical and theoretical implications are discussed, proposing directions for future research.

Key words: leadership, groups, teams, and performance

## 1. Introdução

As organizações estão passando pelos efeitos da globalização da economia e por uma constante evolução tecnológica, fenômenos esses que afetam praticamente todos os setores sociais. Essas contingências ambientais têm também suscitado novas formas de gerenciar as organizações.

Nas últimas décadas notamos um destacado interesse no estudo dos grupos e das equipes, em função do grande número de pesquisas desenvolvidas na área do comportamento organizacional. As pessoas que compõem as organizações (ativos intangíveis) mostram-se fundamentais para assegurar o seu sucesso competitivo, neste contexto, o uso das equipes tornou-se uma importante estratégia gerencial.

As corporações, mais do que nunca, têm procurado organizar seus negócios utilizando grupo de trabalhos (Cohen e Bailey, 1997; Guzzo e Dickson, 1996). Uma pesquisa realizada em 1999 indicou que 72% dentre as 1.000 companhias citadas na Revista *US Fortune* têm pelo menos um grupo de trabalho autônomo (Wagner III e Hollenbeck, 2003). As equipes de trabalho, em particular, são descritas na literatura como um mecanismo gerencial efetivo. Os peritos acreditam que elas otimizam o fluxo das informações, facilitando a coordenação de funções-cruzadas e, promovem o aprendizado organizacional (DeSanctis e Poole, 1997 apud Cavazotte, 2002).

Além disso, as equipes proporcionam para as organizações estruturas mais flexíveis, capazes de responder de forma mais rápida, quando comparadas com as hierarquias tradicionais, o que permite implementar mudanças mais ágeis no negócio, em resposta às demandas do ambiente e às contingências externas (Ashforthe Smith, 1993; DeSanctis e Poole, 1997 apud Cavazotte, 2002).

Nesta pesquisa, objetivamos investigar os estudos já existentes sobre equipes e o seu desempenho, procurando explorar os fatores que tornaram seu uso popular, assim como os possíveis motivos que têm conduzido ao uso cada vez mais frequente de equipe como forma básica de trabalho e de organizar as pessoas dentro da estrutura das organizações do mundo contemporâneo.

De forma particular, esta pesquisa está focada no desempenho de grupos nas Forças Armadas, especificamente, de equipes formadas por pelotões de infantaria do Exército Brasileiro, unidade de análise deste trabalho. O objetivo foi investigar o papel da liderança, da identificação dos membros da equipe com seu grupo e da eficácia coletiva no desempenho dessas equipes militares.

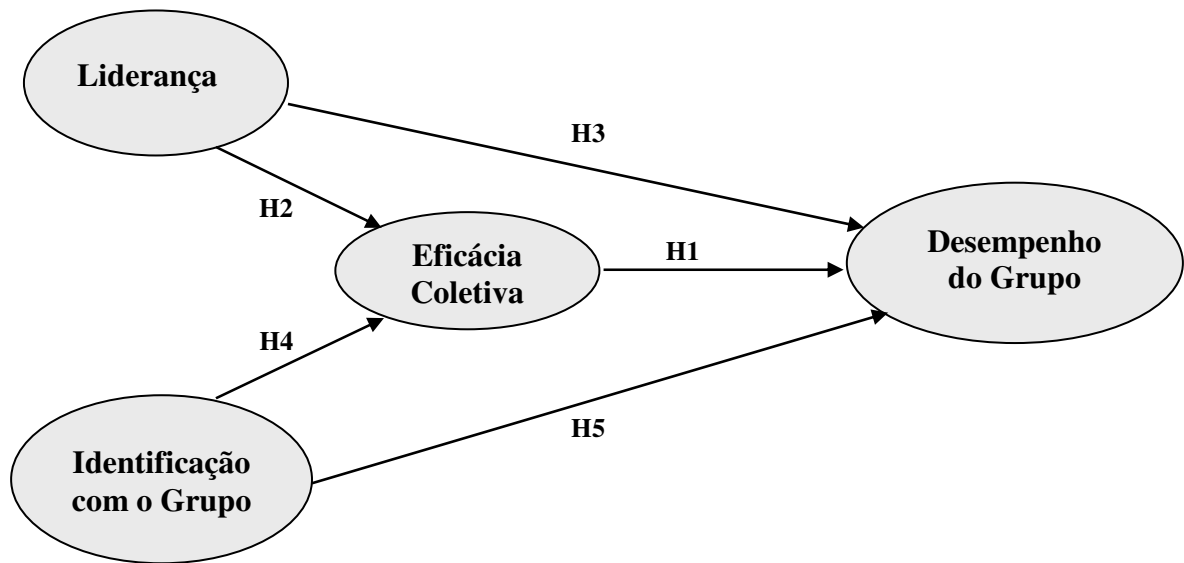
Esses fatores foram escolhidos como foco dessa pesquisa em virtude de sua relevância, observada em estudos acadêmicos sobre grupos em geral, e as Forças Armadas, em particular. A liderança, pela sua incontestável relevância no contexto militar; a identificação dos membros da equipe pela necessidade de haver um reconhecimento de afinidade, atração, internalização e incorporação de crenças, valores e atitudes entre líderes e liderados; e a eficácia coletiva pela importância de haver nesses grupos militares a convicção compartilhada na sua capacidade como conjunto para organizar e executar os cursos de ações exigidos por sua missão para produzir resultados.

O objetivo deste estudo é investigar alguns fatores que podem afetar o desempenho de equipes no contexto das Forças Armadas e, em particular, os pelotões de infantaria dentro do Exército Brasileiro. Consideramos, neste estudo, o pelotão como sendo a menor unidade de combate e, conseqüentemente, a menor equipe a ser empregada isoladamente.

Para atingirmos o objetivo proposto, investigaremos as seguintes variáveis e suas inter-relações:

- a. Os efeitos da eficácia coletiva no desempenho do grupo (H1).
- b. Os efeitos da liderança na eficácia coletiva e no desempenho do grupo (H2 e H3).
- c. Os efeitos da identificação dos membros do grupo com a equipe sobre a eficácia coletiva e o desempenho do grupo (H4 e H5).

**Figura 1 – Sumariza as hipóteses pesquisadas.**



## **2. Metodologia do Trabalho**

### **2.1. Tipo de Pesquisa**

Quanto ao tipo de pesquisa, foi usado a taxionomia de Vergara (2000), composta de dois critérios básicos: quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios, pode ser: de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Como observa a autora os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes. Por exemplo: uma pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

Segundo essa taxonomia, esta pesquisa foi classificada como:

- a. Explicativa, pois procura esclarecer e testar hipóteses sobre variáveis que contribuem ou não, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno, no caso, o desempenho de equipes.
- b. De campo por ser uma investigação empírica realizada no local, no caso, organizações militares.

### **2.2. Procedimentos/Coleta de Dados/Amostra**

#### **Procedimentos:**

Foram aplicados 03 (três) modelos de questionários distintos, sendo um para os Sargentos, um para os Tenentes e um para os Capitães.

Cada questionário foi constituído de instrumentos de medida baseadas em escalas já existentes, que permitiram avaliar cada hipótese proposta neste estudo. Assim, foram utilizadas as seguintes escalas:

- Liderança transformacional/carismática – a medida desenvolvida originalmente por Pearce e Sims, (2002), traduzida para a língua portuguesa.
- Desempenho do Pelotão – medida desenvolvida originalmente por Williams e Anderson (1991), traduzida para a língua portuguesa.
- Identificação com a Equipe – uma versão adaptada da escala de desempenho profissional desenvolvida por Ashforth e Mael (1989), traduzida para a língua portuguesa, para medir identificação organizacional, sendo que o foco dos itens foi o pelotão e não a organização.
- Eficácia Coletiva – medida desenvolvida originalmente por Riggs, Warka, Babasa, Betancourt e Hooker, (1994), traduzida para a língua portuguesa.

#### **Coleta de dados:**

A coleta dos dados foi conduzida por intermédio de questionários estruturados aplicados aos militares integrantes de quatro organizações militares (Batalhões de Infantaria).

Os questionários foram aplicados em reuniões separadas com os grupos de Sargentos (Sgt), Tenentes (Ten) e Capitães (Cap). Antes de distribuir os questionários físicos para serem respondidos, o pesquisador realizou uma explanação apresentando os motivos e sua finalidade, momento em que foi assegurado aos respondentes o sigilo das respostas constantes dos questionários depois de preenchidos, sendo também solicitado que não houvesse comunicação entre os respondentes durante a aplicação da pesquisa.

Depois de preenchidos, os questionários foram separados por pelotões (Sgt e Ten) e por Companhias (Cap). Cada pelotão (unidade de pesquisa) é constituído de 04 (quatro) Sargentos e 01 (um) Tenente Comandante e o Capitão responde pelo Comando da Companhia que é constituída de 4 (quatro) pelotões.

### **Amostra:**

O universo de amostra foi composto de militares de carreira e temporários (oficiais e sargentos) do sexo masculino, integrantes de unidades da arma de infantaria.

O tipo de amostra é não probabilística e selecionada por acessibilidade e por tipicidade. Foram pesquisados um universo de 17 (dezesete) Capitães, 54 (cinquenta e quatro) Tenentes e 154 (cento e cinquenta e quatro) Sargentos, o que totalizou 225 (duzentos e vinte e cinco) militares respondentes.

### **2.3. Instrumentos de Medida**

Os dados constantes dos questionários foram transferidos para um arquivo do programa Excel (pacote Office), gerando três planilhas separadas por tipo de respondente.

Esse banco de dados em excel foi importado para o software SPSS, onde foram rodados os testes e análises.

As hipóteses foram testadas por Análise de Regressão.

Foi utilizado o software estatístico SPSS, versão 12.0 for windows.

### 3. Análise dos Resultados

Inicialmente, foi realizada a tabulação dos dados constantes dos questionários, utilizando-se do programa *Excel* do pacote *Office*. Após a tabulação foi realizada a depuração dos dados, em que foram excluídos alguns respondentes que apresentaram dados incompletos ou incoerentes.

O passo seguinte foi a importação do arquivo para o pacote estatístico SPSS, no qual os dados da amostra foram consolidados, tendo como unidade de análise os pelotões. As medidas de liderança, identificação e eficácia coletiva foram agregadas por pelotão. Estas medidas foram obtidas através dos diversos sargentos de cada pelotão, tendo sido calculados compósitos para cada unidade de análise com base na média aritmética dos dados individuais dos seus membros.

Para cada pelotão foram assim geradas três variáveis: EFCOLETIVA (eficácia coletiva atribuída pelos sargentos conjuntamente ao seu grupo); IDENTIFICAÇÃO (identificação média dos sargentos com o seu grupo) e a variável LIDTRANSF (liderança transformacional do tenente, com base na percepção dos sargentos sob seu comando). Esta última variável foi desdobrada, para fins de análise, nas seis dimensões que compõem a liderança transformacional. São elas: EXPPERF (expectativa de performance); DESAFIASQ (desafia o *status quo*); VISÃO; IDEALISMO; COMINSP (comunicação inspiradora) e ESTIMINTEL (estimulação intelectual). A variável DESEMPENHO foi obtida com base na avaliação de desempenho feita pelos capitães das companhias para cada um dos pelotões sob seu comando.

Analisando a variável DESEMPENHO, verificamos que alguns comandantes de companhias expressaram pouca variabilidade nos valores relativos à avaliação feita sobre os pelotões. Muitos capitães avaliaram seus pelotões subordinados de forma não discriminadora, isto é, não expressaram seu desempenho relativo, pois deram o mesmo índice máximo de avaliação para todos, o que pode ter afetado a validade desta medida de desempenho dos pelotões. Esse fato foi identificado nos questionários respondidos por 06 (seis) destes avaliadores, envolvendo um total de 21 (vinte e um) grupos da amostra. A possibilidade de eliminarmos esses grupos do universo da amostra foi considerada, mas esse corte reduziria drasticamente nosso poder de análise e inviabilizaria a pesquisa, sendo esta alternativa descartada.

A Análise de Regressão foi então aplicada para verificar as 05 (cinco) hipóteses apresentadas no estudo, tendo como variável dependente para o teste das primeiras três hipóteses (H1, H3 e H5) o desempenho do grupo (DESEMPENHO) e para as duas últimas (H2 e H4) a eficácia coletiva. A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas e as correlações entre essas variáveis, e as Tabelas 2 e 3 apresentam os resultados das análises de regressão, incluindo os coeficientes de regressão não padronizados (B) e padronizados ( $\beta$ ) obtidos no modelo, e os coeficientes de determinação ( $R^2$ ).

O modelo testado para analisar as hipóteses H1, H3 e H5 teve  $R^2$  não significativo ( $R^2 = ,02$ ;  $F = 0,26$ ; n.s.). Na hipótese H1, procuramos analisar o efeito direto da eficácia coletiva sobre o desempenho, entretanto, o coeficiente de regressão não foi significativo ( $\beta = - ,01$ ; n.s.). Esta variável permaneceu não significativa ao longo das análises subsequentes, o que não confirmou a hipótese 1. Na etapa seguinte, analisamos o efeito direto da identificação sobre o desempenho do grupo, mas o coeficiente de regressão para esta variável também não foi significativo ( $\beta = ,09$ ; n.s.), permanecendo não significativo em análises subsequentes, o que não confirmou a hipótese H5. Com hipótese H3 procuramos verificar o efeito direto da liderança sobre o desempenho do grupo. Com suas dimensões agregadas numa única variável, a liderança transformacional não explicou a variância observada no desempenho dos pelotões

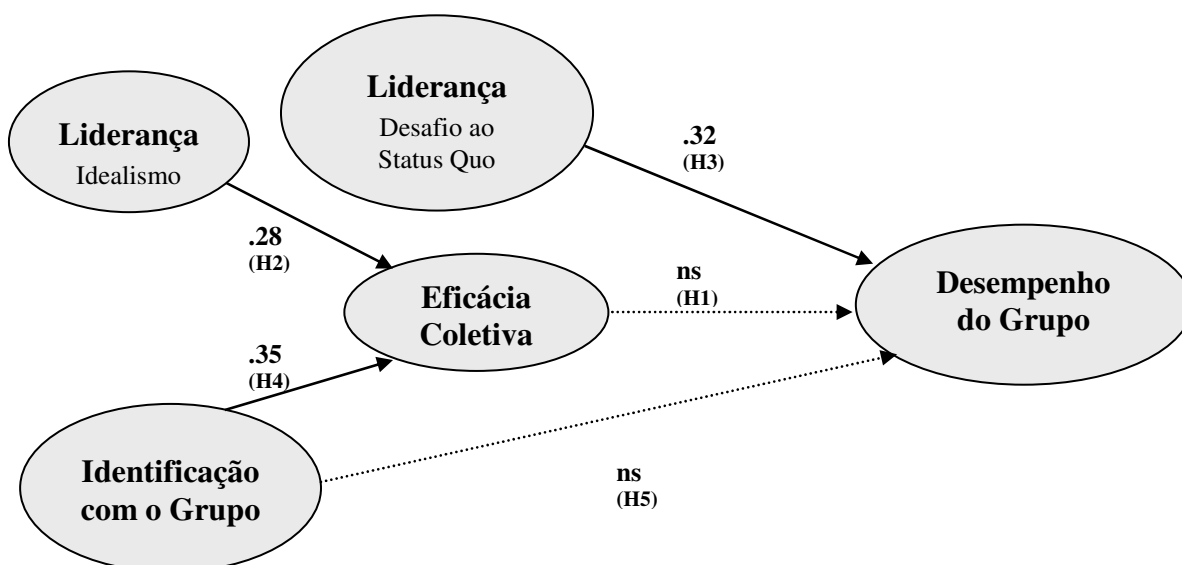
desta amostra, sendo o coeficiente de regressão não significativo ( $\beta = ,02$ ; n.s.). Com este resultado, foram conduzidas análises adicionais, por dimensão. Desta feita, o  $R^2$  para o modelo foi significativo ( $R^2 = ,11$ ;  $F = 5,62$   $p < ,05$ ). Verificamos que a variável DESAFIASQ (Desafio ao *Status Quo*) apresentou efeito significativo ( $\beta = ,32$ ;  $p < ,05$ ) sobre o desempenho. Pelotões nos quais os comandantes são percebidos pelos subordinados como pessoas não convencionais, que não temem mudar o sistema quando acham necessário e não temem quebrar padrões para encontrar novas maneiras de fazer as coisas, foram melhores avaliados pelos seus superiores.

O modelo testado para analisar as hipóteses H2 e H4 teve  $R^2$  significativo ( $R^2 = ,18$ ;  $F = 5,21$ ;  $p < ,01$ ). Na análise da hipótese H4, verificamos um forte efeito da identificação sobre a eficácia coletiva ( $\beta = ,35$ ;  $p < ,01$ ). Pelotões cujos membros se sentem mais identificados com o grupo, também acreditam mais na capacidade conjunta do grupo de ter um bom desempenho. Quanto maior a identificação, maior a eficácia coletiva do grupo. Assim, a hipótese H4 foi confirmada.

Analizamos o efeito direto da liderança na eficácia coletiva dos grupos, referente à hipótese H2. Porém, nessa amostra não houve um efeito significativo da liderança sobre a eficácia coletiva ( $\beta = ,12$ ; n.s.). Nas análises subsequentes, uma nova regressão foi rodada tendo como preditor a variável IDEALISMO, uma dimensão da liderança transformacional. Esta variável apresentou efeito significativo sobre a eficácia coletiva do grupo ( $\beta = ,28$ ;  $p < ,05$ ). Os comandantes de Pel que são percebidos pelos subordinados como idealistas, que apresentam propósitos e ideais elevados, são os que lideram grupos com maior eficácia coletiva, que acreditam em sua capacidade coletiva de realizar suas tarefas com sucesso e no seu desempenho. Quanto mais idealistas são os líderes, maior a confiança do grupo na sua eficácia coletiva. Assim, a hipótese H2 foi parcialmente confirmada.

Apesar de as evidências demonstrarem que, em geral, o desempenho do grupo pode ser afetado pela liderança, na amostra utilizada nesse estudo, os resultados sugerem que apenas a dimensão da liderança transformacional referente ao desafio ao *status quo* apresenta um efeito significativo sobre o desempenho dos pelotões. A dimensão referente ao idealismo mostrou ter efeito sobre a eficácia coletiva percebida pelo grupo, sugerindo que líderes mais idealistas conduzem grupos que são percebidos como mais eficazes pelos seus membros coletivamente. Nesta amostra não houve efeito direto da eficácia coletiva e da identificação sobre o desempenho dos grupos. Entretanto, os resultados indicam que grupos cujos membros em média apresentaram maior identificação com o pelotão, percebem-se como mais eficazes coletivamente. O modelo e os resultados obtidos nesta investigação aparecem na Figura 2.

**Figura 2 - Resultado das hipóteses pesquisadas**



**Tabela 1**

Estatística Descritiva e Correlações						
Variáveis	DESEMPENHO	1	2	3	4	5
1. EFCOLETIVA	,10					
2. IDENTIFICAÇÃO	,11	,40**				
3. LIDTRANSF	,11	,28*	,50**			
4. IDEALISMO	,01	,41**	,51**	,74**		
5. DESAFIASQ	,32*	,24	,05	,38**	,06	
Mínimo	4,20	2,81	3,91	2,29	1,00	1,33
Máximo	7,00	6,43	7,00	5,94	7,00	6,33
Média	6,11	5,05	5,96	4,97	5,03	4,37
Variância	,39	,69	,45	,64	1,10	,90

Nota: N=52 \*\*p<,01 \*p<,05

**Tabela 2**

Análise de Regressão:			
Variáveis	B	$\beta$	R <sup>2</sup>
LIDTRANSF	,012	,021	-
EFCOLETIVA	-,008	-,011	-
IDENTIFICAÇÃO	,09	,094	,02
DESAFIASQ	,21	,32*	,11*

Nota: variável dependente = DESEMPENHO N=52 \*\*p<.01 \*p<.05

**Tabela 3**

Análise de Regressão:			
Variáveis	B	$\beta$	R <sup>2</sup>
LIDTRANSF	,09	,12	-
IDENTIFICAÇÃO	,43	,35**	,18**
IDEALISMO	,21	,28*	,22**

Nota: variável dependente = EFCOLETIVA N=52 \*\*p<,01 \*p<,05



#### 4. Conclusão

Este estudo objetivou investigar alguns fatores que podem afetar o desempenho de equipes no contexto das Forças Armadas e, em particular, os pelotões de infantaria dentro do Exército Brasileiro. A pesquisa concentrou-se nos efeitos da liderança, da identificação e da eficácia coletiva, procurando analisar se estas variáveis têm algum efeito no desempenho de pelotões.

Vale ressaltar que a pesquisa foi conduzida em um ambiente no qual a hierarquia e a disciplina são os pilares básicos da instituição. Participaram da coleta de dados representantes de três níveis hierárquicos distintos, que preencheram os questionários em reuniões convocadas em seus locais de trabalho, para este fim. Consideramos que esse fator possa ter contribuído para a não confirmação de algumas hipóteses propostas no modelo, uma vez que os participantes, em vista do possível receio por parte de que as informações dos questionários chegassem aos seus superiores, não expressaram de forma livre, sincera e desimpedida suas verdadeiras opiniões. Outro fator que consideramos ter afetado a avaliação do desempenho, é o fato de os Capitães terem avaliado seus pelotões em situação de paz, onde os trabalhos burocráticos são mais intensos do que o treinamento militar, e não ter havido situações reais para o emprego da tropa, quando realmente seriam melhores avaliados.

O tamanho da amostra também pode ser uma fonte de dificuldade, visto que efeitos menores, porém existentes, poderiam certamente ser significativos com um número maior de grupos.

Não obstante, este estudo contribui para nosso conhecimento sobre os efeitos da liderança, identificação, eficácia coletiva e desempenho dos membros de grupos formados pelos pelotões de infantaria e para os processos intragrupais. As hipóteses que foram confirmadas e mesmo as que não foram, ampliam nosso conhecimento sobre os fatores que afetam o desempenho dos pelotões.

Estudos futuros poderão contemplar outros fatores que a literatura aponta como influenciadores do desempenho de grupos, entretanto, há de se ressaltar a importância de como avaliar o desempenho, pois na amostra utilizada neste estudo, observamos que os avaliadores não estavam preparados ou não sabiam estimar o grau de performance dos grupos. Sugerimos que sejam ampliadas, para fins de estudos subsequentes, as dimensões da liderança transformacional, pois apresentam valores que podem ser explorados na formação de líderes. Outra sugestão seria aplicar essa metodologia nas tropas brasileiras, contingentes das forças de paz que retornam de missões no exterior, como recentemente os que estiveram no Haiti, e que passaram por situações reais de combate, cujas vidas humanas estiveram em risco e os Capitães, os Tenentes e os Sargentos tiveram que colocar à prova seus conhecimentos técnicos militares e exercerem a liderança sobre seus subordinados.

Uma outra área que poderá ser futuramente explorada refere-se ao modo de desenvolver as capacidades de liderança nos integrantes das escolas militares. Quais as técnicas utilizadas pelos exércitos mais desenvolvidos, que poderiam ser relevantes para nosso processo de formação de líderes? Investigações mais aprofundadas sobre esses e outros temas, certamente ampliarão o nosso conhecimento sobre o desempenho de equipes militares e sua eficiência, intenção esta que inspirou o presente estudo.

## 5. Referências Bibliográficas

- [1] ASHFORD, S. J., Tsui, A. S., St Clair, L., e Xin, K. R. (1995) **Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness**. *Academy of Management Journal*, v. 38, p. 1515-1543.
- [2] ASHFORTH, Blake E. MAEL, Fred. (1989) **Social Identity Theory and the Organization**. *Academy of Management Review*; v. 14, p. 20-40.
- [3] AVOLIO, B. J. E Bass, B. M. (1985) **Transformational Leadership, Charisma and Beyond**. Apostila, School of Management. Universidade Estadual de Nova York, Binghamton. p. 14.
- [4] CAVAZOTTE, Flávia. **Diversity, Efficacy Beliefs and Cooperation in Small Work Groups Exploring the Role of Identification and Emotional Competence**. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Virginia Commonwealth University, Richmond, Virgínia, December, 2002.
- [5] COHEN, Susan G. (1991) **New approaches to teams and teamwork**. p.194-229 in Galbraith, E. E. Lawler, e Associates (Eds.), *Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations*. San Francisco; Jossey-Bass.
- [6] COHEN, Susan G. Ledford Jr., Gerald E. Spreitzer, Gretchen M. (1996) **A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness**. *Human Relations*. v. 49, p. 643-678.
- [7] COHEN, Susan G., BAILEY, Diane E. (1997) **“What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor too the Executive Suite”**. In *Journal of Management*, v. 23, Nr. 3, p. 239-290.
- [8] GUZZO, Richard A. DICKSON, Marcus. W. (1996) **“Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness.”** *In Annual Review of Psychology*, v. 47, p. 307-340.
- [9] PEARCE, Craig L. e SIMS, Henry P. Jr. (2002) **Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors**. *Group Dynamics, Research, and Practice*. v. 6, p. 172-197.
- [10] PEARCE, Craig L.; SIMS Jr., Henry P.; Cox, Jonathan F.; Ball, Gail; Schnell, Eugene; Smith, Ken A.; Trevino, Linda (2003) **Transactors, transformers and beyond**. *Journal of Management Development*, v. 22, p. 273-308.
- [11] VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo Atlas, 2000.
- [12] WAGEMAN, Ruth. (1997) **Critical success factors for creating superb self-managing teams**. *Organizational Dynamics*. v. 26, p. 49-62.
- [13] WAGNER III, John A.; Hollenbeck, John R. (2003) **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva.
- [14] WELDON E., e Weigant, L. R., (1993) **Group Goals and Group Performance**. *Journal Soc. of Psychology*, v. 32, p. 307-351.
- [15] WILLIAMS, Larry J.; Anderson, Stella E. (1991) **Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors**. *Journal of Management*, v. 17, p. 601-618.