PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Administração

Priscila Lopes da Silva

RELAÇÃO ENTRE ESTILO DO LÍDER E O COMPROMETIMENTO DOS LIDERADOS: Levantamento com Profissionais no Brasil

Belo Horizonte

2015

Priscila Lopes da Silva

RELAÇÃO ENTRE ESTILO DO LÍDER E O COMPROMETIMENTO DOS LIDERADOS: Levantamento com Profissionais no Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.ª Dra. Simone Costa Nunes

Belo Horizonte

2015

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Silva, Priscila Lopes da
S586r Relação entre estilo do líder e o comprometimento dos liderados: levantamento com profissionais no Brasil / Priscila Lopes da Silva. Belo Horizonte, 2015.
116 f.: il.

Orientadora: Simone Costa Nunes
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Liderança - Administração 2. Comprometimento organizacional. 3. Pessoal - Relações de trabalho. 4. Cultura organizacional. 5. Capacidade executiva. I. Nunes, Simone Costa. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.4

Priscila Lopes da Silva

Relação entre estilo do líder e o comprometimento dos liderados: levantamento com profissionais no brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof.ª Dra. Simone Costa Nunes - PUC Minas (Orientadora)

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório - Faculdade Novos Horizontes (Banca Examinadora)

Prof.ª Dra. Nildes Raimunda Pitombo Leite - Universidade Federal de São Paulo (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 30 de novembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que me deu serenidade, sabedoria e coragem para enfrentar todos os desafios dessa jornada.

A meu marido, Mário e minha enteada, Camila, que compreenderam minhas ausências e me apoiaram para que eu pudesse me dedicar a esse trabalho e deixar registrado na história um pouco do que pude aprender.

A meu filho, Felipe, que me ensinou na prática o significado da palavra legado.

À minha mãe, que cultivou em mim desde criança a importância de estudar e me dedicar, fazendo com que Educação fosse um valor!

À minha orientadora, que me instigou a fazer sempre mais e melhor.

A todos os meus amigos, que me apoiaram nessa jornada.

A todos que participaram da pesquisa respondendo os questionários.

Enfim, agradeço a todos que colaboraram para a realização do meu sonho, ser Mestre!

RESUMO

Silva, P.L. (2015). *Relação entre estilo do líder e o comprometimento dos liderados: levantamento com profissionais no brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar de que forma estilos de liderança dos gestores interferem no comprometimento dos seus liderados. Como embasamento teórico, foi utilizada a teoria da liderança situacional e os estudos sobre as sete bases do comprometimento organizacional. Optou-se pela estratégia quantitativa de pesquisa e pelo método *survey*. Foram utilizados dois questionários: Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). Dos 605 questionários recebidos, 587 foram considerados válidos. A pergunta norteadora da pesquisa foi a seguinte: Quais as relações existentes entre estilos de liderança e as bases do comprometimento organizacional? Os resultados encontrados demonstraram que tanto o estilo de liderança, quanto o perfil dos liderados (no que tange a posição de chefia, idade, sexo, tempo de trabalho e número de filhos, por exemplo) interferem no nível de comprometimento dos liderados. Os resultados apontaram que o construto comprometimento apresentou uma média igual a 5,4, ficando acima do ponto médio da escala (valor 4,0). Com isso tal construto pode ser considerado alto entre os respondentes. Os resultados revelaram que a base afiliativa do comprometimento apresentou uma média igual a 5,7, considerada alta entre os respondentes, sendo a mais alta dentre todas as bases pesquisadas. Nesses termos, os resultados mostraram também que o estilo situacional do construto Liderança apresentou uma média igual a 3,9, sendo considerado moderado entre os respondentes. Com relação à validação das hipóteses, foram validadas plenamente a hipótese 1 (há relação entre a base afiliativa do comprometimento e o estilo gerencial com foco no relacionamento) e a hipótese 3 (há relação entre o comprometimento geral e o estilo gerencial com foco na situação). A hipótese 2 foi parcialmente validada, pois foi encontrada relação entre a base normativa do comprometimento e o estilo gerencial com foco na tarefa, mas não foi encontrada relação entre a base instrumental e esse estilo de liderança. Em síntese, do ponto de vista teórico e empírico, foi possível verificar que, na medida em que há diferença no nível de comprometimento, quando correlacionado com o perfil de cada pessoa, pode-se afirmar que conhecer o perfil dos liderados é fundamental para que o líder possa se adaptar e agir em prol de melhores resultados organizacionais.

Palavras-chave: Liderança. Comprometimento. Estilo de liderança. Comprometimento organizacional.

ABSTRACT

Silva, P. L. (2015). *Relationship between leader style and commitment of subordinates: survey with professionals in Brazil*. Dissertation (Master in Management) - Management School, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

The overall purpose of this research was to investigate how management leadership styles interfere with the commitment of subordinates. As theoretical bases, the theory of situational leadership and studies on the seven bases of organizational commitment were used. The option here was for the quantitative strategy of research and for the survey method. Two questionnaires were used: Organizational Commitment Bases Scale (EBACO) and Management Style Assessment Scale (EAEG). Out of the 605 questionnaires received, 587 were considered to be valid. This research's guiding question was the following: What is the relationship between leadership styles and the bases of organizational commitment? The results have shown that both the leadership style and the profile of subordinates (as it pertains to leadership position, age, gender, working time and number of children, for example) interfere with subordinates' levels of commitment. The results pointed out that the commitment showed an average of 5.4, higher than the midpoint on the scale (value of 4.0). Such a construct can be considered high among respondents. The results revealed that the affiliative commitment showed an average of 5.7, considered high among respondents, being the highest among all the surveyed bases. In these terms, the results also have shown that the situational style of leadership presented an average of 3.9, considered moderate among the respondents. Regarding the validation of hypotheses, the hypothesis number 1 (the affiliative bases of commitment and the management style focused on relationships are related) and the hypothesis number 3 (the general commitment and the management style managers with focus on the situation are related) were fully validated. The hypothesis number 2 was partially validated because the normative base of commitment and management style focused on tasks were found to be related, but there was no correlation between the instrumental bases and that leadership style. In short, from a theoretical and empirical point of view, it was possible to verify that for as long as there are differences in the level of commitment, when correlated with person´s profile, it is possible to say that it is crucial to know subordinate´s profile so that leaders can adapt and act in favor of better organizational results.

Keywords: Leadership. Commitment. Leadership style. Organizational commitment.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Sínteses dos enfoques na investigação do comprometimento organizacional.....23

FIGURA 2. Relação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados a serem adotados na Teoria da Liderança Situacional 399

FIGURA 3. Modelo teórico proposto. 49

FIGURA 4. Fórmula de padronização de variáveis.....52

FIGURA 5. Estatística T para as estimativas 54

FIGURA 6. Estimativas do modelo ajustado 58

FIGURA 7. Relacionamento entre base afetiva e ocupação de função de chefia 100

FIGURA 8. Relacionamento entre base afetiva e idade 100

FIGURA 9. Relacionamento entre base afetiva e número de filhos.....101

FIGURA 10. Relacionamento entre base afetiva e tempo de trabalho na organização atual 101

FIGURA 11. Relacionamento entre base normativa e gênero 102

FIGURA 12. Relacionamento entre base normativa e ocupação de cargo de chefia.....102

FIGURA 13. Relacionamento entre base normativa e idade.....103

FIGURA 14. Relacionamento entre base normativa e número de filhos 103

FIGURA 15. Relacionamento entre base afiliativa e ocupação de cargo de chefia.....104

FIGURA 16. Relacionamento entre base afiliativa e tempo de trabalho na organização 104

FIGURA 17. Relacionamento entre base afiliativa e gênero 105

FIGURA 18. Relacionamento entre base instrumental e ocupação de cargo de chefia 105

FIGURA 19. Relacionamento entre base instrumental e faixa salarial 106

FIGURA 20. Relacionamento entre comprometimento dos liderados e gênero 106

FIGURA 21. Relacionamento entre comprometimento dos liderados e idade 107

FIGURA 22. Relacionamento entre comprometimento dos liderados e número de filhos ... 107

FIGURA 23. Relacionamento entre comprometimento dos liderados e tempo de trabalho na organização 108

FIGURA 24. Relacionamento entre estilo relacionamento e ocupação de cargo de chefia .. 108

FIGURA 25. Relacionamento entre estilo relacionamento e idade 109

FIGURA 26. Relacionamento entre estilo relacionamento e número de filhos 109

FIGURA 27. Relacionamento entre estilo tarefa e gênero 110

FIGURA 28. Relacionamento entre estilo tarefa e idade 110

FIGURA 29. Relacionamento entre estilo tarefa e número de filhos 111

FIGURA 30. Relacionamento entre estilo situacional e gênero 111

FIGURA 31. Relacionamento entre estilo situacional e ocupação de cargo de chefia 112

FIGURA 32. Relacionamento entre estilo situacional e número de filhos 112

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. Trabalhos publicados no Brasil nos últimos dez anos sobre comprometimento organizacional e liderança 18

TABELA 2. Variação Explicada, Alpha e Eigenvalor dos Componentes da Análise Fatorial das sete bases do comprometimento organizacional segundo Medeiros 26

TABELA 3. Estrutura Fatorial de Cada Componente Extraído das sete bases do comprometimento organizacional segundo Medeiros 27

TABELA 4. Elementos centrais de cada abordagem sobre liderança 35

TABELA 5. Estatística de ajuste 55

TABELA 6. Validade discriminante do construto comprometimento dos liderados 56

TABELA 7. Validade discriminante dos construtos de estilo de liderança 57

TABELA 8. Motivo de escolher a empresa para trabalhar 59

TABELA 9. Gênero 60

TABELA 10. Estado Civil 60

TABELA 11. Faixa salarial mensal em SM (salários mínimos) 61

TABELA 12. Estatísticas descritivas das variáveis de perfil 61

TABELA 13. Último curso que você concluiu 62

TABELA 14. Ocupa função de chefia? 62

TABELA 15. Este é o seu primeiro emprego? 63

TABELA 16. Base Afetiva - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens..... 64

TABELA 17. Base Normativa - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens..... 64

TABELA 18. Base Afiliativa - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens. 65

TABELA 19. Base Instrumental - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens 66

TABELA 20. Correlação entre as bases do comprometimento e o perfil da amostra 67

TABELA 21. Comprometimento dos Liderados - Estatísticas descritivas do construto geral 72

TABELA 22. Correlação entre o comprometimento geral dos liderados e o perfil da amostra 73

TABELA 23. Estilo de liderança: relacionamento - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens..... 74

TABELA 24. Estilo de liderança: tarefa - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens 76

TABELA 25. Estilo de liderança: situacional - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens 77

TABELA 26. Correlações entre estilos de liderança e o perfil da amostra 78

TABELA 27. Correlações entre estilos de liderança e bases de comprometimento 80

LISTA DE SIGLAS

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library.

Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

EnANPAD - Evento anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

EBACO - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional.

LMX - Teoria da Troca entre Líder e Membro.

EAEG - Escala de Avaliação do Estilo Gerencial.

TLS - Teoria da Liderança Situacional

CHAID - Chi-Square Automatic Interaction Detector

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 O problema da pesquisa 15
1.2 Justificativa 17
1.3 Objetivos 19
1.3.1 Objetivo Geral 19
1.3.2 Objetivos Específicos 19
1.4 Organização da dissertação 19

2 REFERENCIAL TEÓRICO 20
2.1 Comprometimento Organizacional 20
2.2 As sete bases do Comprometimento 26
2.3 Liderança 32
2.4 Liderança Situacional 37
2.5 Estudos sobrea a Relação entre Comprometimento e Liderança 41

3 METODOLOGIA 44
3.1 Estratégia e Método de Pesquisa 44
3.2 Estratégia de Coleta de Dados 44
3.3 Hipóteses 46
3.4 Estratégia de Análise de Dados 47
3.4.1 Estatística descritiva e equações estruturais 47
3.4.2 Avaliação dos escores dos construtos com variáveis de perfil de forma bivariada 51

4 RESULTADOS DA PESQUISA 52
4.1 Avaliação da amostra - outliers 52
4.2 Validação do modelo 53
4.3 Apresentação das estatísticas das variáveis componentes do estudo 59
4.3.1 Perfil da amostra 59
4.3.2 Descrição das variáveis 63
4.3.2.1 Análise das componentes do comprometimento dos liderados: correlação entre comprometimento e perfil da amostra 63
4.3.2.2 Análise do nível de comprometimento dos liderados e correlação desse construto com o perfil da amostra 72
4.3.2.3 Análise dos estilos de liderança dos gestores e correlação desse construto com o perfil da

amostra..... *74*
4.4 Avaliação das hipóteses..... **79**

5 CONCLUSÃO..... **82**

REFERÊNCIAS **86**

APÊNDICE **98**
APÊNDICE - A CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA **98**
APÊNDICE - B CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA **99**
APÊNDICE - C FIGURAS COM OS PRINCIPAIS RESULTADOS ESTATÍSTICOS..... **109**
ANEXOS ……..……**113**
ANEXO I - ESCALA EBACO **113**
ANEXO II - ESCALA EAEG..... **115**

1 INTRODUÇÃO

1.1 O problema da pesquisa

O comprometimento organizacional tem sido cada vez mais estudado nas últimas décadas. Como exemplo, temos os estudos de Armstrong (2006); Cook e Wall (1980); Edwards (2005); Edwards e Peccei (2007); Martin e Gutierrez (2004); Meyer, Becker e Van Dick (2006); Morgan e Hunt (1994); Mowday, Porter e Steers (1979); O'Reilly (1989); Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974); Richards (2004); Rylander, Strutton e Pelton (1997); Wetzels, DeRuyter e VanBirgelen (1998). A grande maioria dos estudos procurou formular modelos para quantificar o comprometimento e estudá-lo levando em consideração variáveis que o antecedem e variáveis que lhe são consequentes (Medeiros, 1997).

Apesar da constatação deste interesse datar do início da segunda metade do séc. XX pode-se considerar que o conceito de comprometimento vem sendo trabalhado de forma mais frequente desde o clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), sendo que até os anos 1990, as discussões sobre os resultados de pesquisas no Brasil seguiam com referência à literatura estrangeira, notadamente a norte-americana. Porém, de acordo com Medeiros (2003), a partir da década de 1990 a pesquisa voltada ao tema se consolida no Brasil, sendo pioneiros os trabalhos de Borges-Andrade, Cameschi e Silva (1990) e Bastos (1993). Já no período de 1993 a 2002 foram apresentados 34 trabalhos sobre o tema nos Encontros da ANPAD, sendo 28 trabalhos referentes a relatos de pesquisa de campo e 6 ensaios (Medeiros, 1997). Além disso, há a pesquisa realizada pelo presente estudo que demonstra que no período de 2003 a 2014, nos encontros da ANPAD, foram apresentados 32 trabalhos sobre comprometimento organizacional. Não obstante, poucos deles consideram ambos os construtos: liderança e comprometimento organizacional.

Estudos como de Sá e Lemoine (1998) e de Bycio, Hackett e Allen (1995) mostram que o estilo de liderança influencia o comprometimento organizacional dos indivíduos. Sá e Lemoine (1998) estabeleceram dois modelos básicos de organizações nos quais basearam sua iniciativa: o taylorista e o gerencial. O taylorista, que se apoia na burocracia e, assim, padroniza a conduta individual dos empregados, provocando uma previsibilidade de ações típica das organizações burocráticas e influenciando negativamente as interações pessoais no ambiente de trabalho. O modelo gerencial (managerial), pelo contrário, valoriza e estimula a simplicidade

nas relações humanas e a confiança entre os membros, motivando a cooperação, a participação e a iniciativa dos subordinados. A comparação entre os dois modelos permitiu aos autores afirmarem que o estilo gerencial responde favoravelmente àquilo que se refere à identificação positiva e construtiva do funcionário com a empresa.

Apesar do conceito de comprometimento organizacional ser estudado desde a década de 1960, e de muitos trabalhos já terem sido publicados, poucos deles se debruçaram sobre a análise da relação desse conceito com temas como liderança e influência da atuação dos gestores.

Empregados comprometidos tendem a contribuir mais com as metas organizacionais, tais como rentabilidade, produtividade e redução do número de acidentes e de dias de afastamento. Por outro lado, altos níveis de comprometimento não são sustentáveis sem condições de trabalho que deem suporte ao empregado. Assim, para manter empregados comprometidos ao longo do tempo, é necessário que eles possam contar com o suporte da organização. O suporte organizacional tem dois componentes principais: funções otimizadas e ambiente de apoio. Em ambos, há atuação direta dos gestores (Royal, 2012).

Para Menegon e Casado (2006) apud Leite (2008), na medida em que o indivíduo deixa de ser responsável por aquilo que assumiu, ele pode contribuir com uma piora dos índices de desempenho organizacional. Isso ocorre principalmente se o indivíduo que perder o comprometimento tiver uma posição estratégica.

Rego e Cunha (2011, p.29) defendem que o líder pode contribuir cabalmente para o sucesso das equipes e das organizações “desde que dotados de virtudes e forças psicológicas como a coragem, a humildade, a perseverança, a integridade, a prudência, a curiosidade, a vitalidade, a autoconfiança e a paixão”.

Para Sarsur (2010), os liderados tenderiam a ser mais leais aos líderes que à própria organização, pois a relação com o líder é supostamente mais verdadeira e concreta do que com a organização. Desta forma, este trabalho buscará obter resposta para o seguinte questionamento: quais as relações existentes entre estilos de liderança e as bases do comprometimento organizacional?

As organizações só conseguirão alcançar níveis ótimos de desempenho através de uma força de trabalho tenaz e comprometida com os objetivos da organização. E, para conseguir o comprometimento no interior de uma organização, os gestores precisam ser inspiradores e cada liderado deveria comprometer- se como membro da equipe, sabendo que a sua contribuição é importante.

1.2 Justificativa

Embora as organizações modernas já tenham percebido que podem criar equipes de trabalho mais eficientes e produtivas (Kompaso & Sridevi, 2010), também perceberam que são constituídas por grupos de trabalho complexos e heterogêneos e que cada indivíduo tem caraterísticas distintas o que acarreta grandes desafios para os gestores contemporâneos, não só no que concerne a gerir eficazmente esta força de trabalho diversificada, mas também, em termos de envolvê-los com os propósitos das organizações de forma a que consigam encontrar significado pessoal no seu trabalho, orgulhar-se dele, dar o seu melhor e mais leal contributo e permanecer nas organizações por mais tempo (Janjhua & Dubey, 2011).

Comprometimento organizacional é denominado como um dos principais objetivos, considerando os esforços de organização em matéria de manutenção da sua existência (Yavuz, 2010). Para sobreviver e prosperar num ambiente empresarial em constante mudança, as organizações precisam de funcionários que estejam dispostos a investir psicologicamente no seu trabalho. Para isso, devem oferecer-lhes ambientes de trabalho onde se promova a saúde, o bem-estar e também políticas de recursos humanos (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, 2012). Os trabalhadores com maior nível de comprometimento com a organização são mais produtivos, têm mais lealdade para com o seu trabalho, possuem mais responsabilidade e satisfação resultando menor custo para a organização (Balci, 2003).

Para auxiliar líderes na gestão de seus liderados, além de pesquisar e entender os fatores que influenciam o seu comprometimento, é fundamental propor ações que possam auxiliar a aumentar ou manter bom nível de comprometimento organizacional.

Estudos realizados por Santos, Brant, Souki, Sant´Anna e Goncalves (2012) apontaram que o estilo de liderança transformacional apresentou resultados relevantes nos resultados da liderança no contexto nacional e deve ser mais explorado pela ciência, na ampliação de seus estudos. A pesquisa aponta, assim, para diferenças com outros trabalhos executados no exterior, indicando possíveis estilos de liderança no cenário nacional, bem como relações entre os construtos, que podem direcionar novos estudos e influenciar a compreensão desse importante campo de pesquisa. A continuidade das pesquisas poderá determinar se este fenômeno nacional é duradouro ou um efeito das mudanças políticas e sociais ocorridas naquela época.

Para fins deste estudo, foi realizado um levantamento bibliográfico dos trabalhos publicados no Brasil no período compreendido entre janeiro de 2003 e julho de 2014 sobre comprometimento organizacional e liderança. Esse levantamento foi realizado nas seguintes

bases de dados: Scientific Periodicals Electronic Library (Spell), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e trabalhos publicados no evento anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Os termos de busca utilizados são comprometimento e liderança. Na Tabela 1 encontra-se o resumo desse levantamento.

Tabela 1

Trabalhos publicados no Brasil nos últimos dez anos sobre comprometimento organizacional e liderança

Fonte da Publicação	**Número de trabalhos sobre liderança**	**Número de trabalho sobre comprometimento Organizacional**	**Número de trabalhos sobre comprometimento e liderança**
SPELL	80	0	3
CAPES	518	42	48
ENANPAD	97	32	5
Total de publicações	695	74	56

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Como a palavra-chave comprometimento foi encontrada em trabalhos de diversos temas, tais como cognição, depressão e demência, após refinamento da pesquisa foram considerados apenas aqueles relacionados ao tema comprometimento organizacional.

Após a leitura do resumo de todos os 56 trabalhos publicados e relacionados aos principais conceitos do presente estudo – comprometimento organizacional e liderança, constatou-se que nenhum deles se propôs a analisar a relação entre comprometimento organizacional e liderança. Esse é o diferencial do presente estudo.

Além desses trabalhos publicados no Brasil, foram encontrados estudos fora do país correlacionando não só liderança e comprometimento, mas incluíram outros construtos, tais como confiança, satisfação e indicadores organizacionais ou utilizaram apenas uma das bases do comprometimento. Esses estudos serão apresentados no capítulo do referencial teórico.

Demonstra-se assim uma lacuna teórica que o presente estudo pretende investigar como principal objetivo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar quais as relações existentes entre estilos de liderança e as bases do comprometimento organizacional dos liderados para profissionais no Brasil.

1.3.2 Objetivos Específicos

i. Identificar os estilos de liderança dos gestores
ii. Apurar o nível de comprometimento dos liderados
iii. Analisar a correlação entre o estilo de liderança dos gestores e o comprometimento dos liderados
iv. Analisar correlação do perfil dos participantes da pesquisa (liderados) com o seu nível de comprometimento e com o estilo de liderança de seus líderes.

1.4 Organização da dissertação

Para além da introdução apresentada neste primeiro capítulo, esta dissertação está constituída por mais quatro capítulos, além das referências bibliográficas, apêndices e anexos.

No segundo capítulo, é tratado o referencial teórico norteador deste trabalho. Inicialmente apresenta-se o levantamento teórico, incluindo considerações gerais, histórico e delimitação da teoria escolhida para embasar o presente trabalho, tanto com relação a Liderança, quanto a Comprometimento. Além disso, são apresentados alguns estudos que fizeram correlação entre os dois construtos – Comprometimento e Liderança.

O terceiro capítulo corresponde à descrição da metodologia utilizada. Primeiramente são abordados e justificados a estratégia e o método de pesquisa. Em seguida é discutida e justificada a escolha da unidade empírica de análise, assim como são apresentadas as hipóteses e também descrita a estratégia de coleta e de análise de dados.

O quarto capítulo traz a descrição detalhada da análise dos dados coletados e caracterização da amostra.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões desta dissertação, assim como também implicações teóricas e empíricas, suas limitações, contribuições e algumas sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comprometimento Organizacional

Comprometimento organizacional tem recebido considerável atenção na literatura de uma multiplicidade de autores e profissionais, por exemplo, Armstrong (2006); Cook e Wall (1980); Edwards (2005); Edwards e Peccei (2007); Martin et al., (2004); Meyer et al., (2006); Morgan e Hunt (1994); Mowday et al., (1979); O'Reilly (1989); Porter et al., (1974); Richards (2004); Rylander et al., (1997); Wetzels et al., (1998). Em uma das visões mais amplamente utilizadas do comprometimento organizacional, Mowday et al., (1979, p.226) define-o como "a força relativa de identificação de um indivíduo com uma organização".

O comprometimento é um substantivo masculino que significa a ação de comprometer ou se comprometer com alguém ou alguma coisa. A palavra comprometimento tem origem no termo em latim compromissus, que indicava o ato de fazer uma promessa recíproca. Por esse motivo, comprometimento é um sinônimo de compromisso e requer responsabilidade da parte de quem se compromete.

Para Leite (2008) o comprometimento implica em mais do que uma decisão ou escolha. É uma atuação de um indivíduo em busca das direções que emergem dentro de si próprio. Implica em liberdade, responsabilidade, automotivação e autoconfiança.

Para definir o comprometimento, Thévenet (1992) situa duas dimensões que caracterizam a relação entre a pessoa e a organização: a adesão e a oportunidade. A adesão corresponde à orientação psicológica do comprometimento. Entretanto, ela subtende uma certa coerência entre o projeto da pessoa e a instituição na qual o líder é o representante dessa instituição. Quando os valores da organização (que traduzem sua cultura e determinam seus processos de trabalho) são coerentes com aquilo que a pessoa considera como desejável ou valorizado, esta tende a internalizá-los.

Concretamente, o comprometimento supõe uma negociação entre o indivíduo e a organização; supõe um espaço de entendimento e de compatibilidade entre o sistema de valores da pessoa e aquele da empresa. Isto quer dizer que cada um investe na empresa quando encontra oportunidades correspondentes ao seu projeto pessoal e aos seus objetivos, mas também quando adere aos valores que constituem a cultura da empresa (Thévenet, 1983).

Para Bastos (1993), vivemos em um ambiente de crescente competição e uma economia global desafiadora, no qual as organizações estão ficando cada vez mais enxutas. Tais alterações promoveram ambientes altamente instáveis, levando as organizações a realizarem um contínuo

ajuste, com corte de gastos, para se tornarem competitivas. Já se antevia também a fragilidade dos indivíduos frente às novas exigências das organizações. A busca por qualificação da força de trabalho foi marcante nos últimos anos, emergindo novos conceitos no estudo das organizações tais como empregabilidade e competências. Aproveitar todo o esforço oferecido pelos empregados torna-se ainda mais essencial para o sucesso no mercado. As instituições buscam ter profissionais que consigam entregar resultados e contribuam para o alcance de seus objetivos organizacionais. Medeiros e Enders (1998) validam essa afirmação ao dizerem que as empresas têm como grande preocupação conseguir selecionar e reter indivíduos competentes, dedicados, engajados e envolvidos com os problemas da organização. Nessa mesma linha, Moraes, Godoi e Batista (2004) afirmam que o comprometimento é cada vez mais visto como um preceptor de comportamento no trabalho, principalmente quanto à rotatividade, absenteísmo e desempenho. Fica evidenciado, diante dessas afirmativas, que as organizações buscam, cada vez mais, alto nível de comprometimento organizacional.

A pesquisa sobre comprometimento ainda pode ser considerada recente, apesar de uma grande evolução nos últimos anos. Para sustentar essa afirmativa, Moraes et al., (2004) afirmam que o volume de pesquisas sobre esse construto tem crescido nas últimas décadas nos Estados Unidos e mais precisamente nos anos de 1990, no Brasil. Nessa mesma linha, Bastos (1993) afirma que a pesquisa sobre comprometimento teve crescimento significativo no final da década de 70 e início da década de 80. Meyer & Allen (1991) revelam também que os estudos de comprometimento têm evoluído muito, mas ainda provocado muitas controvérsias sobre o tema. Segundo Moraes et al., (2004), um dos estudos considerados como marco na evolução das investigações nessa área foi o trabalho de Mowday, Porter & Steers, (1982), focado na análise dos antecedentes do comprometimento.

Nesse trabalho, Mowday et al., (1982) apresentam uma visão de vários conceitos sobre comprometimento e afirmam que não existe consenso sobre a definição do tema. Essa ausência de consenso pode ser mais facilmente percebida se for analisada a evolução histórica citada por Bastos (1993). O autor apresenta no seu trabalho as origens dos vários conceitos e das formas como o tema é abordado. De acordo com o autor, como os diversos estudos partem das áreas de Sociologia, Teoria organizacional e Psicologia social, tem-se com resultado diferentes enfoques.

Uma das grandes preocupações das organizações é a de conseguir manter no seu quadro funcional indivíduos competentes, dedicados e comprometidos. Como afirma Medeiros (1997) há vagas sim, senhores. Há vagas para quem esteja disposto ao sacrifício, ao trabalho, cuja maior recompensa não seja medida em valores taxados e passageiros. O que o autor demonstra

é que há hoje uma busca por pessoas que não trabalham só pelo salário ou por benefícios imediatos, mas trabalham pelo prazer, pelo significado que o trabalho tem em suas vidas.

Esse contexto favoreceu o surgimento de abordagens e de pesquisas sobre o comprometimento, centradas no vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização, caracterizado como comprometimento organizacional – ou seja, a ligação do indivíduo com a organização, com base na distinção da natureza psicológica de três vínculos ou componentes: o desejo (afetivo), a necessidade (instrumental) e a obrigação moral (normativo) (Cançado, Genelhu e Moraes, 2007).

Na abordagem afetiva, de acordo com Mowday, Steers e Porter (1979, p.226) o conceito utilizado para comprometimento organizacional é o mesmo elaborado por Poter e Smith em 1970:

> Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979, p.226).

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional deriva dos estudos de Becker (1960), que descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade. O indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados à sua saída, que seriam as trocas laterais.

Já o enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982), que conceitua o comprometimento como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais. O autor enfatiza que o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Para ele, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Os estudos sobre comprometimento organizacional assumiram uma trajetória tipicamente multidisciplinar, resultante de diversos tipos de enfoques e conceitos, expostos na Figura 1, elaborada por Bastos (1993).

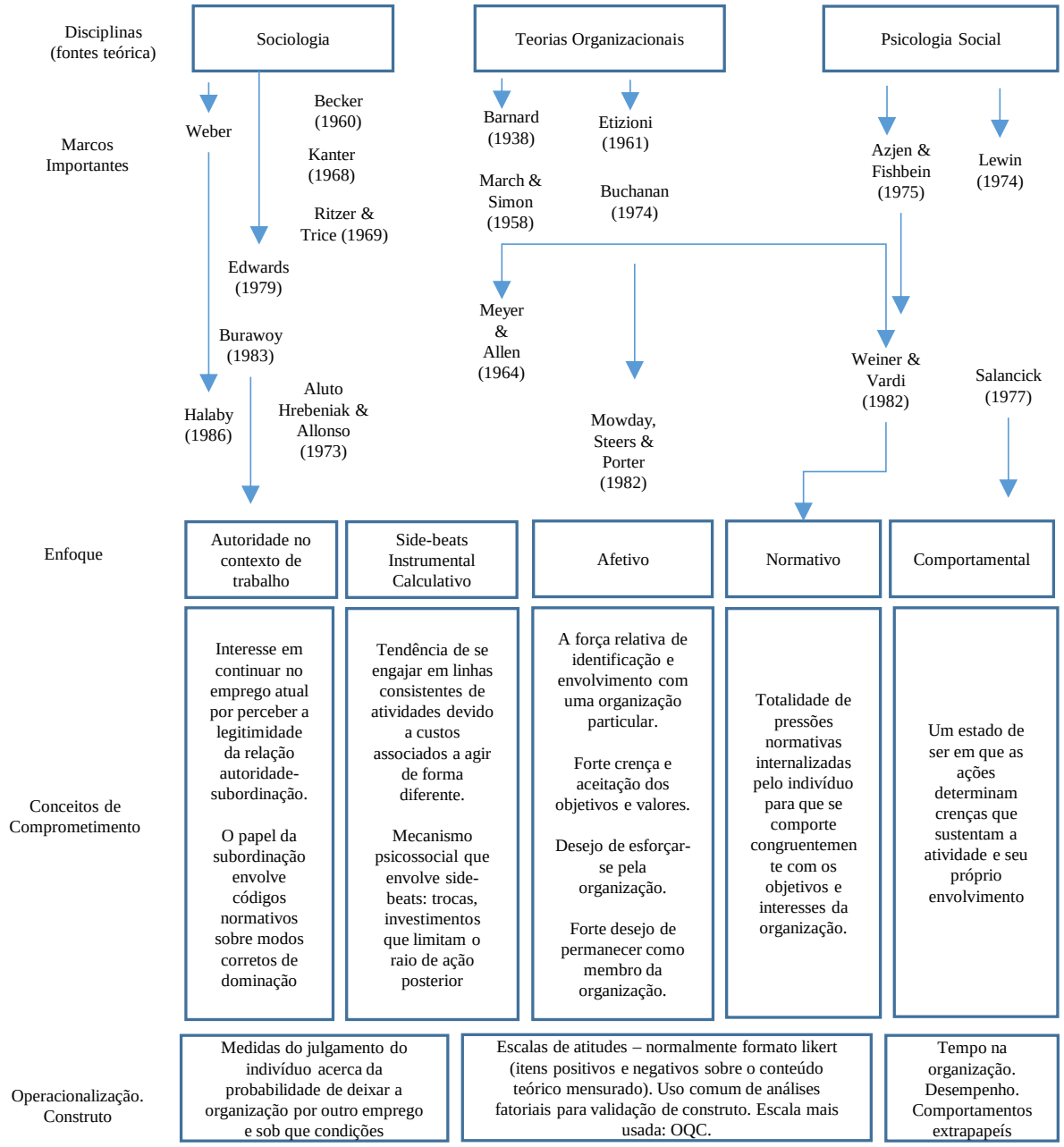

Figura 1. Sínteses dos enfoques na investigação do comprometimento organizacional
Fonte: Bastos (1993).

Os principais enfoques delas resultantes, segundo Bastos (1993), são:

a) afetivo-atitudinal – enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização;

b) instrumental – o comprometimento é produto das recompensas e dos custos associados à permanência na organização;

c) normativo – o comprometimento é tido como um conjunto de pressões normativas internalizadas para que o indivíduo se comporte congruentemente com os objetivos e metas da organização;

d) comportamental – o comprometimento existe em relação a comportamentos ou atos com cognições que fortalecem tais vínculos; e

e) sociológico – o vínculo é conceituado em termos da relação de autoridade que governa o controle do empregador e a subordinação do empregado.

A partir desses enfoques, conclui-se que não existe consenso sobre esse construto, "o que leva à aceitação de conceituações e mensurações diferenciadas", conforme afirma Moraes (1997, p. 50). No entanto, a despeito das diferenças, esses enfoques compartilham da mesma premissa: o vínculo entre trabalhador e organização existe e é inevitável, sendo influenciado tanto pelas atitudes quanto pelos comportamentos dos indivíduos.

Os estudos de Honório e Ribeiro Filho (2014) e Honório e Silva (2011) apresentaram que o comprometimento é maior em pessoas do gênero masculino. Já o estudo de Sangmook (2005), aponta que as mulheres, comparativamente aos homens, apresentam níveis mais elevados de envolvimento com o emprego. Foi sugerido que isso havia ocorrido em razão de as mulheres valorizarem mais os fatores intrínsecos associados à realização no trabalho, e de a própria cultura feminina contribuir para que elas apresentem maiores índices de envolvimento, algo que, para o autor, pode decorrer das dificuldades inerentes à sua inserção no mercado de trabalho.

Bandeira (1999) afirma que os indivíduos comprometidos são representados por pessoas mais velhas, acima de 35 anos, que conhecem suas expectativas. Da mesma forma, os estudos de Bastos (1993), Honório e Ribeiro Filho (2014) e Honório e Silva (2011), argumentam que o comprometimento aumenta com a idade.

Além de várias definições, com o passar do tempo os estudos de comprometimento passaram a ser desenvolvidos utilizando-se a ideia de que existe sempre mais de um enfoque no comprometimento organizacional. Moraes et al., (2004) validam essa afirmativa comentando que, a partir dos anos 90, o comprometimento começa a ser estudado como um fenômeno multidimensional, o que é complementado pela afirmativa de Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005), ao lembrar que a visão de Meyer e Allen (1991) é a que melhor resume esse conceito ao chamar esses enfoques, ou dimensões, de componentes do comprometimento.

Meyer e Allen (1991) articularam três bases de comprometimento organizacional: comprometimento afetivo que denota uma identificação e um envolvimento do empregado com

determinada organização e que se baseia em conceitos advindos do trabalho de Mowday, Porter e Steers (1979); comprometimento instrumental (*side-bets*), advindo de Becker (1960) que está associado à perda de valores com a saída do empregado da empresa; comprometimento normativo, reportado aos trabalhos de Wiener (1982) que denota boa vontade do empregado em permanecer na organização em virtude de um senso de obrigação moral para com a mesma.

De acordo com Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005) o modelo de Meyer e Allen (1991) é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Meyer e Allen (1991) dividem o conceito de comprometimento organizacional em três componentes: a) *Affective Commitment*, ou Comprometimento Afetivo. Comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Conforme Allen e Meyer (1990, p. 3), "Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)"; b) Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* e que a literatura trata como Instrumental. Segundo Allen e Meyer (1991, p. 3) "Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)"; c) Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *Obligation* e depois (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 539), reconceitualizam como normativo (*Normative Commitment*). Allen e Meyer afirmaram que (1991, p. 3) "Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados".

As escalas utilizadas desenvolvidas por Meyer e Allen (1991) para medir o comprometimento são de dois tipos, uma com 24 itens e outra reduzida com 18 itens (Meyer, Allen e Smith, 1993). As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato likert. Uma das contribuições de Meyer e Allen (1991) ao estudo do comprometimento foi à operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. Além disso, mencionaram em seus estudos sobre a possibilidade das três bases do comprometimento ocorrerem simultaneamente.

O modelo do comprometimento organizacional dividido em três componentes foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Os autores obtiveram os três fatores trazidos por Meyer e Allen (1991), mas encontraram índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada, o que denota a existência de indicadores pouco adequados dentro do instrumento. Na verdade, nenhuma das duas pesquisas formou os fatores com os indicadores especificados pelo instrumento original.

O que foi encontrado nos estudos brasileiros não é de causar surpresa, pois, de acordo com Siqueira (2008), Meyer e Allen (1991), na conclusão do trabalho que estabeleceu o modelo de três componentes do comprometimento, afirmaram que não é claro que os três componentes estabelecidos são os únicos considerados relevantes, ou que cada um represente um construto único. Para eles, é necessário mais estudo das bases do comprometimento organizacional.

Uma vez que cada abordagem traz um conceito diferente de comprometimento organizacional e que os modelos não têm encontrado um ajuste preciso às diferentes culturas em que são testados, Medeiros (2005) conduziu um estudo exploratório que tentou identificar os componentes do comprometimento, presentes no contexto cultural brasileiro. Assim, o presente estudo adotará a conceituação trazida por Medeiros, uma vez que ele avançou na busca por mais bases dos componentes do comprometimento. Suas pesquisas foram embasadas pelos estudos de Meyer e Allen (1991), modelo internacionalmente aceito, tendo sido validado em diferentes culturas (Medeiros, 2005).

2.2. As sete bases do Comprometimento

Nos estudos de Medeiros (2005) a análise dos componentes principais do comprometimento apontou a presença de sete fatores dentre os indicadores utilizados. Foram extraídos sete fatores com *eigenvalue* maior que um. A análise fatorial reunia em alguns fatores indicadores de diversos subcomponentes, que fugiam de sua dimensão original. Como havia predominância de um subcomponente, aqueles indicadores que não conseguiram se estabilizar foram sendo excluídos. Esse procedimento foi adotado porque o objetivo da pesquisa exploratória era tentar identificar os múltiplos componentes do comprometimento.

Na Tabela 2 são apresentados os componentes extraídos, a variação explicada por cada fator e a variação acumulada, juntamente com os valores do coeficiente alpha. Vale a pena ser salientado que, os coeficientes alpha se referem a componentes com apenas três indicadores, o que os leva a possuírem um valor (a) não muito alto, aliado ao fato do estudo ter um caráter exploratório. O valor da explicação acumulada atingiu um patamar de 63,5% de explicação da variação, considerado por Hair, Anderson, Tatham, e Black (1998, p. 104) um valor satisfatório em ciências sociais.

Tabela 2

Variação Explicada, Alpha e Eigenvalor dos Componentes da Análise Fatorial

Fator na Extração	Denominação do Componente	Alpha (a)	Eigenvalor	Variação Explicada	Var. Explic. Acumulada
1	Afetivo (Internalização de Valores e Objetivos)	0,78	4,65	22,20%	22,20%
2	Instrumental (Poucas Alternativas)	0,47	2,09	10,00%	32,20%
3	Instrumental (Recompensas e Oportunidade)	0,52	1,9	9,10%	41,30%
4	Normativo (Obrigação em Permanecer)	0,72	1,45	6,90%	48,20%
5	Normativo (Obrigação pelo Desempenho)	0,63	1,14	5,40%	53,60%
6	Afiliativo (Sentimento de Fazer Parte)	0,8	1,05	5,00%	58,60%
7	Instrumental (Linhas Consistentes de Atividade)	0,58	1,02	4,90%	63,50%

Nota. Fonte: Medeiros (2005).

Melo, Fernandes, Araújo, Silva e Santos (2014) realizaram a validação da escala construída por Medeiros (2005). Foi procedida a análise da validade da escala, para verificar se os indicadores de cada uma das dimensões estavam medindo as dimensões pré-estabelecidas quando o instrumento foi proposto. Para isso foi utilizada a técnica da análise fatorial. Foi constatado que os sete fatores extraídos pela análise possuem quatro indicadores cada, corroborando o modelo EBACO proposto por Medeiros (2003). O critério adotado para seleção do número de fatores foi o do autovalor (eigenvalue), sendo considerados fatores com eingevalues superiores a 1.

A Tabela 3 apresenta os indicadores de cada dimensão e suas respectivas cargas fatoriais extraídas a partir da análise fatorial realizada no estudo de validação da escala.

Tabela 3

Indicadores e pesos da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

Tabela 4

Indicadores e pesos da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

Base Afetiva	**Carga Fatorial**
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	0,82

Eu me identifico com a filosofia desta organização	0,75
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,69
Base Escassez de Alternativas (Instrumental)	Carga Fatorial
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	0,61
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	0,59
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas	0,59
Não deixaria esse emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	0,76
Base Linha Consistente de Atividade (Instrumental)	Carga Fatorial
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego	0,69
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	0,65
Base Falta de Recompensas e Oportunidades (Instrumental)	Carga Fatorial
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	0,45
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização	0,77
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	0,72
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa	0,60
Base Obrigação em Permanecer (Normativo)	Carga Fatorial
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	0,79
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	0,78
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer	0,85
Base Obrigação pelo Desempenho (Normativo)	Carga Fatorial
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	0,78
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	0,64
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	0,88

O empregado tema obrigação de sempre cumprir suas tarefas	0,92
Base Afiliativa	Carga Fatorial
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	0,76
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo	0,72
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	0,82
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por essa empresa	0,68

Nota. Fonte: Melo et al (2014).

Os fatores formados pelos indicadores afetivos são: a) desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares; b) eu me identifico com a filosofia desta organização; e, c) eu acredito nos valores e objetivos desta organização. Esses indicadores denotam claramente a internalização de valores e objetivos da organização. Esse fator representa um dos fatores conceitualizados por Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) quando afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores, dentre eles "uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização". O fator denota o envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais, como proposto por Kelman em 1958, quando conceitualiza a base internalização, e também a introjecção dos valores organizacionais, proposta por Gouldner (1960). O fator também corrobora o que Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) chama de envolvimento moral, que está baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização, sendo este envolvimento positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais.

Do mesmo modo, a dimensão adesão, proposta por Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998), que é a internalização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável.

Meyer, Stanley, Herscovicth e Topolnytsky (2002) explicam que o comprometimento se estabelece por meio de vínculos que os trabalhadores assumem e como eles se relacionam com a organização e a cultura organizacional. Na pesquisa, os autores concluem que o comprometimento afetivo aparece como o mais forte e com correlação mais favorável com a organização.

No estudo de Yoshitake, Fraga, Torres e Passos (2009) constatou-se que empregados que não ocupam o cargo de chefia mostraram-se mais comprometidos afetivamente com a empresa que os que não ocupavam essa posição.

Por sua vez, Chang (2003) verificou que empregados mais antigos apresentavam comprometimento afetivo inferior aos empregados com menos tempo na instituição que trabalhavam.

Indivíduos com idade entre 30 e 35 anos pertencem a denominada Geração Y. Nascidos após os anos 1980, ingressaram no mercado de trabalho a partir dos anos 2000 (Robbins, 2005). A Geração Y é focada em si mesma: a organização é um mero veículo para atingir o seu sucesso profissional, sendo bastante comum que troquem de organização para ir trabalhar na empresa concorrente. Considerando-se que a base afetiva se refere ao processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização, espera-se que o resultado em respondentes pertencentes a esta geração seja inferior aos demais respondentes.

Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização. Para Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) esse é um comprometimento de controle, onde os vínculos de um membro às normas de uma organização moldam seu comportamento numa direção desejada, neste caso em particular aos objetivos da empresa e na direção dos melhores resultados possíveis.

Os chamados Baby Boomer´s seguem os valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações em relação à carreira, lealdade à organização, educação e criação dos filhos, casamento, entre outros. Além disso, tendem a ser mais cooperativos e participativos no trabalho (Smola & Sutton, 2002; Zemke, Raines & Filipczak, 2000). São inclinados a serem leais às suas organizações, serem cooperativos e a construírem suas identidades baseadas em seu trabalho (Benson & Brown, 2011; Zemke et al., 2000). O estudo de Martins (2013) mostra que o comprometimento normativo é maior nas faixas etárias mais avançadas.

O trabalho de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) apresenta um avanço na compreensão do componente de caráter normativo, quando ressalta a presença da cultura da organização agindo em direção ao comprometimento. Para os autores o comprometimento pode assumir três formas: a) um vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como, lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; b) um vínculo de continuação, quando o indivíduo se sente preso a um lugar devido aos altos custos de deixar a organização; c) um vínculo moral, como um senso de dever, uma obrigação, ou chamado, através dos objetivos, valores e da missão da organização. É importante aqui observar no comprometimento moral, que esse chamado, realizado através dos objetivos, valores e da missão de uma organização, na verdade são

manifestações da cultura desta organização que fazem com que as atitudes e comportamentos de seus membros sejam moldados.

Outro fator que foi extraído da análise foi o afiliativo, que denota um sentimento de fazer parte. O fator foi representado por três indicadores construídos para esta pesquisa: a) sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho; b) nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo; e, c) sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo. O comprometimento afiliativo é distinto do comprometimento afetivo, como conceitualizado por Kelman (1958) e por Becker (1992) que distinguem o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes, dentre elas a identificação, ou envolvimento baseado num desejo de afiliação. O fator também corresponde ao conceitualizado por Gouldner (1960) que identifica duas dimensões para o comprometimento, uma delas a dimensão integração, que é o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular.

Como foi apresentado anteriormente, Gouldner (1960) afirma que se sentir parte de uma organização é diferente de introjetar características e valores organizacionais. Sem discutir aqui os motivos que levam os indivíduos a se sentirem membros de uma organização, o comprometimento afiliativo pode ser resultado do que Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) denomina de comprometimento de coesão, fruto dos vínculos às relações sociais de uma organização, realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo.

Segundo Rego, Cunha e Souto (2007), quando o laço mais forte é o instrumental, os empregados normalmente não dão à organização nada a mais do que estão obrigados e podem levá-los a adotarem atitudes e ações negativas, tais como, absenteísmo e retaliações. Nos estudos de Costa, Moraes e Cançado (2008), referente a base instrumental, verificou-se que os que não ocupam função de chefia mostraram maior comprometimento, apresentando médias superiores aos demais. Medeiros (2004) aponta o empregado com comprometimento instrumental elevado, como possuindo baixa qualificação, poucas alternativas, caso deixe a organização e, como afirmam Allen e Meyer (1991), permanecendo na empresa, porque precisam.

No estudo de Campos, Estivalete & Reis (2011), no que tange ao tempo que os pesquisados ocupam seu cargo atual, observou-se que os funcionários com tempo de cargo igual ou superior a 4,29 anos valorizaram as bases Obrigação em Permanecer, Linha Consistente de Atividade e Afiliativa. Isto equivale a dizer que, para os funcionários que estão no mesmo cargo por um período maior, o comprometimento com a organização encontra-se relacionado à

obrigação em permanecer na empresa, à manutenção de atitudes certas e respeito às regras, bem como ao fato de sentirem-se parte do grupo e da organização, pelo reconhecimento por todos os demais. Assim, percebe-se que esses funcionários valorizam aspectos relacionados tanto ao comprometimento normativo – o qual admite um sentimento de lealdade para com a organização (relacionado à base Obrigação em Permanecer) –, quanto ao comprometimento instrumental, que reflete a manutenção de linhas consistentes de ação e também aspectos relacionados à identificação e à integração com o grupo e com a organização (base Afiliativa – Sentimento de fazer parte).

2.3 Liderança

Um dos primeiros estudos de liderança, Genius hereditária de Galton enfatizou um conceito básico que informou ideias populares sobre liderança. A ideia é que a liderança é uma habilidade característica de indivíduos extraordinários. Essa concepção de liderança, conhecida como a teoria do grande homem, evoluiu para o estudo de traços de liderança, a qual foi suplantada por outras teorias que surgiram posteriormente (Glynn & DeJordy, 2010). Antes de discutir a liderança, seria importante definir o termo. Descobriu-se 221 definições e conceitos de liderança diferentes. No entanto, Bass (2008) argumentou que a busca por uma única definição de liderança era inútil. Entre várias definições e concepções, a definição correta de liderança depende do aspecto específico da liderança de interesse para o indivíduo (Bass, 2008).

Em termos históricos, a primeira grande corrente teórica de estudos científicos sobre liderança pode ser identificada em trabalhos seminais desenvolvidos, ainda no século XIX, com o propósito de identificar características e atributos de grandes personalidades, as quais deveriam servir de base para as ações de formação de líderes (Van Seters & Field, 1990). Tais pessoas apresentavam diferentes facetas, sendo referenciadas como heróis e modelos a serem seguidos (Carlyle, 1842). Denominada, posteriormente, de Teoria dos Traços, tal corrente concentra-se na construção de listagens de aspectos gerais de personalidade que, desenvolvidos, aumentariam o potencial da liderança (Van Seters & Field, 1990). Amplamente adotada até meados da década de 1940, alguns estudos registram mais de 30 traços considerados típicos de líderes eficazes (Bergamini, 1994). No contexto da segunda guerra mundial, uma ampla gama de pesquisas foi conduzida com vistas a verificar quais desses traços de liderança eram mais eficientes. Os resultados, no entanto, não produziram consenso.

Analisar comportamentos de líderes compreendendo o que fazem, ao invés de como se parecem, passou a ser o foco dos estudos subsequentes, realizados nas décadas de 1950 e 1960.

Demonstrando maior potencial de aplicação e suporte empírico, tais estudos buscavam identificar comportamentos de liderança que favoreceriam a eficácia das instituições (Horner, 1997).

Neste contexto, observa-se, então, a emergência de uma segunda fase nos estudos sobre a liderança. Conduzidos, inicialmente, por centros de pesquisa ligados às universidades de Ohio e Michigan, tal abordagem ganha rápida projeção, em especial, ao possibilitar correlações entre comportamento do gestor/líder e eficácia organizacional. Sob tal perspectiva, Likert (1961) demonstra, por exemplo, como a motivação e a produtividade são influenciadas por comportamentos de supervisão e feedback de líderes.

De forma mais sistemática, Blake e Mouton (1964) propõem o chamado Grid Gerencial, matriz que objetiva classificar estilos de liderança segundo a orientação para pessoas e/ou produção. Esses estilos são configurados em cinco padrões comportamentais independentes e não mutuamente excludentes que vão dos extremos de uma gestão liberal à autoritária, bem como da gerência ineficaz à eficaz.

Vinculados a essa corrente teórica, há que se salientar também os estudos realizados por McGregor (1966) em torno das Teorias X e Y. Para o autor, as práticas dos líderes e gestores são baseadas em uma série de pressupostos em relação à natureza humana. Partindo da hipótese de que as pessoas são competentes e criativas (Teoria Y), o autor propõe uma gestão que dê espaço ao desenvolvimento individual e a ambientes participativos.

Já na segunda metade da década de 1960, outra fase das pesquisas sobre liderança é inaugurada pela *Life Cycle Theory of Leadership*, de Hersey e Blanchard (1969), rebatizada nove anos depois como Teoria Situacional (Graeff, 1983). As premissas básicas do período situacional indicam o caráter contingencial da liderança, em que não apenas o líder, mas os liderados e a situação são variáveis que determinam o processo da liderança. Tal abordagem respalda-se no modelo contingencial de Fiedler (1967), segundo o qual o desempenho de equipes é moderado pelo estilo de liderança, pelo nível de aceitação dos subordinados à autoridade do líder, pelo grau de estruturação da tarefa e de autoridade formal do líder. Segundo o autor, uma liderança orientada para tarefas seria mais eficaz em situações de baixa ou alta aceitação dos subordinados, enquanto que, em casos de aceitação moderada, sugere-se uma gestão por relacionamentos. Será destinado um capítulo específico sobre a Liderança Situacional, uma vez que uma das ferramentas de coleta de dados da pesquisa é embasada por essa teoria.

Outra pesquisa de natureza situacional resultou na conhecida Teoria da Troca entre Líder e Liderado (Teoria LMX), de Dansereau, Graen e Haga (1975), que visa explicar como a

natureza do relacionamento entre os líderes e subordinados influencia o processo da liderança (Horner, 1997).

Embora as fases da teoria dos traços, comportamental e situacional tenham contribuído para o avanço dos estudos sobre liderança, muitos de seus resultados não se apresentaram conclusivos. Em decorrência, emerge uma nova fase dos estudos sobre Liderança, denominada por Van Seters e Field (1990) de Anti-leadership, por meio da qual se difunde a crença de que as inúmeras variáveis que buscavam explicar a complexa equação da liderança, na verdade, fracassaram em seu intento.

Como resposta a tal descrença, diversos estudos, na década de 1980, direcionam-se a uma nova linha de investigações, em que a liderança passa a ser analisada não apenas como um fenômeno individual ou um construto restrito à díade líder-subordinado ou, ainda, a pequenos grupos, mas como vinculado à cultura das organizações. Tal corrente tem suas origens e se vê amplamente influenciada por uma onda de teóricos que buscavam compreender o relacionamento entre cultura e vida organizacional (Schein, 1965), muito influenciados pelo surgimento do Japão como potência industrial, na década de 1970.

Nessa fase cultural da Liderança, as variáveis de análise deslocam-se de itens de natureza mais mensuráveis, como produtividade e eficiência, para aspectos mais subjetivos, como expectativas e valores (Van Seters e Field, 1990). De acordo com a perspectiva dos autores dessa corrente, o desempenho dos líderes se vê vinculado a diversos aspectos da cultura organizacional, dentre eles e, em especial, a mudança. Orientados pela cultura da empresa, caberia aos líderes serem os agentes de mudança, ajustando as organizações às alterações ambientais (Schein, 1965).

Com relação à cultura, Tanure (2005) argumenta que, na sociedade brasileira, em que a lealdade ocorre em relação à pessoa do líder, a principal arma de comprometimento e de coesão social é a sedução afetiva. O relacionamento entre empregador e empregado é visto numa feição moral, semelhante às relações na família, onde as obrigações existem em ambos os lados: a empresa oferece proteção em troca de lealdade, e o sistema de gestão deve estar afinado com esse princípio básico. O brasileiro parece ter vocação natural para o comprometimento em torno dos objetivos representados pelo líder. Essa vocação pode, porém, ficar limitada por seu medo de arriscar, que é provocado pelo comportamento autoritário e centralizador dos que detêm o poder.

Não obstante as contribuições das abordagens antropológicas e culturais, um importante elemento da complexa ciência da liderança ainda parecia faltar, especialmente, na medida em que se observava que o líder se tornava cada vez mais passivo ou mesmo ausente diante das

fortes e visíveis demandas por mudanças organizacionais (Van Seters & Field, 1990). Em resposta a tal crítica, Burns (1978) e Bass (1985) dão origem aos primeiros estudos em torno da noção de Liderança Transformacional, considerada uma das abordagens mais difundidas e utilizadas nas pesquisas sobre o desempenho de líderes (Piccolo & Colquitt, 2006; Judge & Bono, 2000). Surge então a diferença entre a liderança transacional – em que o líder exerce influência na condução das pessoas para o alcance das metas estabelecidas, especificando papéis e exigências das tarefas – e liderança transformacional – que confere ao líder de sucesso as qualidades de carismático, inspirador, estimulador e incentivador do desenvolvimento intelectual, atendendo e considerando as pessoas de forma individualizada. Segundo Robbins (2005), este último tipo de liderança em especial, considera as características pessoais do líder, a realização da tarefa e as necessidades dos liderados.

Para Delfino, Silva e Rohde (2010) os estudos dos traços pessoais do líder, dos estilos de liderança, da liderança contingencial, da nova liderança e da liderança de equipes são as principais abordagens sobre o tema. Diante das tentativas de conceituação de liderança, pontos comuns podem ser observados, como a visão da liderança como um processo social, que envolve a interação entre líder e liderados e aspectos como influência, relacionamentos e resultados.

A visão da figura do líder evoluiu, e alguns estudos propõem um modelo de liderança compartilhada, totalmente adaptado às atuais exigências do ambiente organizacional, que adota o estilo de equipes de trabalho autogeridas. Nessa abordagem, enfatiza-se o processo de influência social do grupo sobre seus membros e a influência da liderança informal, que neste caso não é definitiva, mas surge no interior do grupo e é compartilhada.

A título de síntese, a Tabela 4 apresenta as principais abordagens sobre liderança, baseando-se nas obras de Bass (1981).

Tabela 5

Elementos centrais de cada abordagem sobre liderança

CATEGORIA DE ANÁLISE	**ABORDAGENS**				
	Abordagem dos Traços Pessoais	**Abordagem do Estilo de Liderança**	**Abordagem Contingencial**	**Abordagem da Nova Liderança**	**Nova Liderança - Liderança de Equipes**

Período	Até o final dos anos 40	Do final dos anos 40 até o final dos anos 60	Do final dos anos 60 até o início dos anos 80	Do início dos anos 80 até hoje	Durante os anos 80 e 90 até hoje
Visão da Liderança	Como uma característica inata	Como uma característica comportamental	Dependente dos fatores situacionais	Líder como um gestor de significado	Dispersa no grupo
Foco	Qualidades e características pessoais dos líderes. Distinção entre líderes e seguidores	Comportamento dos líderes. Treinamento e não mais seleção de líderes	Baseado na visão de que tudo é relativo e a eficácia do líder depende do quanto a situação lhe é favorável	No líder como articulador de uma visão que reflete a missão organizacional	Nas equipes como espaço de liderança e no processo de liderança em si
Ideias Centrais	Traços físicos, habilidades e características de personalidade identificam o potencial de liderança	Identificação dos dois principais estilos de comportamento do líder: consideração (pessoa) e iniciativa para estruturar (tarefa)	Ideia de controle situacional envolvendo três componentes: relação líder-membros; estrutura de tarefas; e posição do líder. O líder deve adaptar seu estilo à situação	Definição de dois tipos de liderança: transacional (recompensas contingentes e gestão pela exceção) e transformacional (carisma, inspiração, consideração e estimulação intelectual)	Facilitação pelo líder do desenvolvimento de talentos, capacidades de liderança e motivação dentro do grupo, conduzindo as pessoas a se liderar. Equipes auto- geridas. Considera a relação informal
Principais Críticas	Universalidade dos traços e predeterminação de líderes natos	Desconsideração das questões situacionais da liderança e do seu aspecto informal	Necessidade de mudar situações devido à dificuldade de mudar pessoas; desconsidera a liderança informal	Foco excessivo no líder, principal-mente os de cúpula. Desconsidera a liderança informal. Risco de retorno à visão universalista	O modelo de equipes auto-lideradas pode não ser aplicável a todas as organizações e a todas as situações
Percepção Atual da Abordagem	Apesar de muito criticada, estudos foram retomados concluindo que os traços	Pesquisas posteriores identificaram que o estilo mais eficaz seria a	Ainda tem considerável aceitação apesar da conclusão de que fato- res situacionais não	Tem causado reflexões sobre missão e valores; serve de base para programas de seleção e	Percepção de que este modelo de equipes pode aumentar a efetividade organizacional

	pessoais influem na percepção sobre a pessoa	combinação entre os dois	têm a importância que se imaginava	treinamento de líderes	

Nota. A Tabela 4 sistematiza os elementos centrais de cada abordagem sobre liderança. As seis categorias de análise ajudam a delimitar especificidades de cada abordagem e possibilitam uma análise da evolução teórica sobre a liderança.

Fonte: Delfino, Silva e Rohde (2010).

Apesar de Bass (1985) considerar que todo líder exibe cada estilo, em certa quantidade, a teoria aponta que alguns estilos são mais efetivos na influência e envolvimento dos subordinados com os objetivos organizacionais.

O estilo de liderança pode promover a unidade do grupo, quando é capaz de estimular, facilitar, agilizar as atividades de forma natural, gerando um comprometimento espontâneo, decorrente da credibilidade e confiança mútuas entre líder e liderados. Ao contrário, a postura do líder pode promover o desmembramento da equipe, a competição, o sentimento de não pertencer, com consequente desmotivação e resultados negativos nunca alcançados devido à mera e total falta de comprometimento.

2.4 Liderança Situacional

Observa-se na literatura a existência de diversos autores e estudiosos sobre o tema da liderança, cada qual postulando um conjunto de regras, passos e diretrizes para transformar gestores em líderes. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), o exercício da liderança envolve diversas variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo, dentre outras), mas a grande ênfase está justamente no comportamento do líder em relação aos seus liderados. Os liderados, e o modo com que percebem e aceitam a influência de seu líder, legitimam a eficácia e a continuidade da liderança sobre eles exercida. De acordo com Schein (1965), o líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e os motivos dos seus subordinados forem diferentes, devem ser tratados de modo diferente.

A partir destas impressões, Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram o modelo da Liderança Situacional. Conforme os autores, a Liderança Situacional baseia-se na otimização da relação (vínculo) líder-liderado, enfatizando a necessidade de alinhamento entre a

maturidade dos funcionários (contingência) para o cumprimento das várias atividades críticas e a forma de ser e agir (estilos) do líder. O modelo contempla quatro estilos que devem ser dominados pelos líderes, oriundos de quatro combinações de duas variáveis, a saber: ênfase na estruturação do trabalho e ênfase no relacionamento interpessoal. Dentro desse modelo a dimensão da eficácia está diretamente ligada à capacidade do líder em se adaptar de acordo com a maturidade do liderado e, assim, oferecer o ambiente e os recursos adequados para que ele se desenvolva e realize as tarefas propostas.

A adaptabilidade do estilo é a capacidade do líder variar adequadamente seu estilo às exigências de uma determinada situação, segundo a Liderança Situacional. Observa-se que a faixa de estilo não é tão importante para a eficácia quanto a adaptabilidade, já que uma ampla faixa de estilo não garante a eficácia (Hersey & Blanchard, 1986).

No modelo de liderança desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986), os termos "comportamento de tarefa" e "comportamento de relacionamento" são usados para descrever conceitos semelhantes aos definidos pelos estudos de Blake e Mouton (1973). Mas, admitindo que a eficácia dos líderes depende da maneira como seu estilo de liderança se relaciona com a situação em que opera os autores, compreenderam que era necessário acrescentar dimensão da eficácia ao modelo bidimensional de Blake e Mouton (1973).

A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre: (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece; (2) a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder; e (3) o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Um importante conceito tratado por Hersey e Blanchard (1986) na Liderança Situacional é o de maturidade. De acordo com os estudiosos, define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

Percebe-se que, para a Liderança Situacional, não há uma única melhor forma de influenciar as pessoas. O estilo de liderança a ser adotado pelo líder varia de acordo com o nível de maturidade das pessoas que ele deseja influenciar, conforme evidenciado na Figura 2.

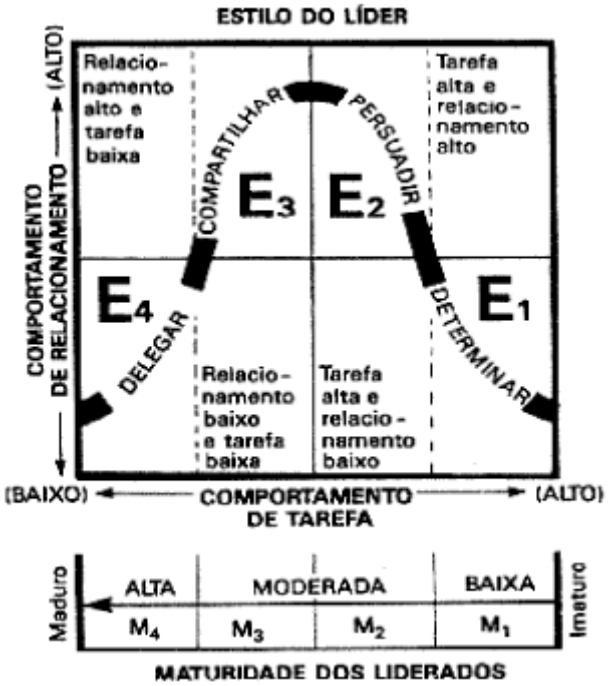

Figura 2. Relação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados a serem adotados na Teoria da Liderança Situacional
Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), o estilo de liderança adequado para certos níveis de maturidade dos liderados é apontado pela curva prescritiva que passa pelos quatro quadrantes de liderança. Essa curva é chamada prescritiva pelo fato de indicar o estilo de liderança apropriado, diretamente acima do nível de maturidade correspondente. Complementam os autores que cada estilo de liderança identificado é uma combinação de comportamento de tarefa e de comportamento de relacionamento. Comportamento de tarefa seria a medida com que o líder dirige as pessoas, no sentido de lhes dizer o que fazer, quando fazer, onde fazer e como fazer, estabelecendo objetivos e definindo papéis para os liderados. Por sua vez, o comportamento de relacionamento seria a medida com que o líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com os liderados, fornecendo-lhes suporte, encorajamento e apoio psicológico, ouvindo ativamente as pessoas e apoiando-lhes os esforços.

Quanto mais elevado o nível de maturidade na tarefa de um indivíduo ou grupo, maior sua probabilidade de sucesso na administração participativa. Quanto mais baixo o nível de maturidade na tarefa, menor a probabilidade de que a participação seja uma prática gerencial eficaz.

Independentemente do nível de maturidade que um determinado indivíduo ou grupo se encontra, pode haver mudanças. Assim, se por alguma razão o desempenho de um liderado

começar a regredir e sua capacidade ou motivação diminuir, o líder deverá reavaliar o nível de maturidade e voltar na curva prescritiva, visando dar-lhe apoio sócio emocional e direção apropriada. Vale ressaltar que, embora a maturidade seja um conceito útil para fazer julgamentos e diagnósticos, outras variáveis, tais como o estilo do chefe, uma crise, um vínculo temporal ou a própria natureza da tarefa podem ser igual ou até mais importantes. Neste sentido, destaca-se que, na teoria da Liderança Situacional, não há padrões rígidos e inflexíveis de liderança, cabe a cada líder avaliar o caminho mais adequado a seguir, de acordo com as variáveis situacionais dos liderados e de acordo com sua própria capacidade de adaptação (Hersey & Blanchard, 1986).

Vários autores classificam a Teoria da Liderança Situacional (TLS) como uma teoria comportamental (Bass, 2008) ou uma teoria da contingência (Yukl, 2011). Ambas as concepções contem alguma validade. TLS concentra-se em comportamentos de líderes voltados para as tarefas ou para as pessoas. Isso apoia a sua inclusão como uma abordagem comportamental para a liderança, semelhante à abordagem estilos de liderança (autocrático, democrático e laissez-faire). Os estudos de Michigan & Ohio trazem a dicotomia orientação para a produção versus orientação para as pessoas (Bass, 2008; Glynn & DeJordy, 2010). Isso se encaixa com outras teorias de liderança baseada em contingência, incluindo a teoria de Fiedler e modelo de contingência normativa de Vroom (Glynn & DeJordy, 2010; Bass, 2008; Yukl, 2011). Ambas as conceituações de TLS admitem que os comportamentos orientados para a tarefa e orientados para relações são dependentes, ao invés de mutuamente exclusivas. O líder eficaz se engaja em uma mistura de tarefas e relações (Cubero, 2007; Graeff, 1997; Shin, Heath e Lee, 2011; Yukl, 2008; 2011; Yukl & Mahsud, 2010). O nível de maturidade (tanto trabalho e maturidade psicológica) de seguidores determina o estilo de liderança corretas e refere-se a intervenções de educação e formação anteriores (Bass, 2008; Hersey & Blanchard, 1969).

A liderança Situacional pode ser aplica em qualquer tipo de contexto organizacional, seja uma organização empresarial, governamental ou até mesmo familiar. O único problema é que alguns dos termos precisam ser adaptados a cada contexto (Hersey & Blanchard, 1986). Em função da popularidade do modelo da Liderança Situacional entre gestores, ele foi aplicado como meio para o estudo de liderança na indústria de transformação e de serviços em numerosos cenários (Grover & Walker, 2003), e países de todo o mundo (Avery & Ryan, 2001; Galvão & Silva, 2007; Silverthorne & Wang, 2001). Os resultados da investigação sobre sua validade como teoria são mistos, com o modelo recebendo apoio parcial para a sua validade como uma teoria explicativa da liderança (Fernandez & Vecchio, 1997).

Para Duarte e Papa (2011) a Liderança Situacional, nas organizações, suscita funcionários e clientes mais satisfeitos, clima organizacional mais harmônico, produtividade e, consequentemente, aumento da lucratividade.

Talvez, o mais importante da teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard é o seu foco sobre a verdadeira natureza da liderança situacional e seu reconhecimento da necessidade de flexibilidade do comportamento do líder (Yukl, 1981). Além disso, o seu reconhecimento do subordinado como o determinante mais importante para a adequação do comportamento do líder é uma perspectiva que parece justificada e altamente apropriada se a liderança é definida conceitualmente (Barrow, 1977), como um fenômeno interpessoal envolvendo infiuência e esforços coletivos em direção a realização de objetivo.

Esforços de desenvolvimento da liderança que visam melhorar a eficácia organizacional devem usar instrumentos destinados a medir o nível de orientação para as tarefas e para as relações dos líderes a fim de estabelecer um ajuste com o atual nível de maturidade dos liderados. Líderes devem receber capacitação e treinamento de competências destinadas a desenvolver os seus défices orientados para a tarefa ou habilidade orientada para o relacionamento.

2.5 Estudos sobrea a Relação entre Comprometimento e Liderança

Liderança e comprometimento organizacional foram identificados pelos pesquisadores como os principais recursos de organizações de alto desempenho em ambiente de trabalho competitivo de hoje, na medida em que os funcionários são os ativos mais valiosos das organizações. A liderança pode afetar muitos dos comportamentos dos funcionários tais como, atitude, motivação e desempenho. Todos os quais podem afetar os níveis de comprometimento organizacional (Yozgat, Serim & Dikmen, 2014).

Liderança efetiva é uma necessidade do mundo desafiador de hoje. Quando os líderes interagem com os liderados eles utilizam uma combinação de características, habilidades e comportamentos que é chamado de estilo de liderança. Estilos de liderança são comumente baseados na combinação de suas crenças, ideias, normas e valores (Iqbal, Inayat, Ijaz & Zahid, 2012). Um líder ideal é capaz de construir equipes e deve ser capaz de fornecê-los com coesão, direção, energia e apoio para a aprovação da mudança e da aprendizagem organizacional (Tushman & Nadler, 1986).

Muitos gerentes e pesquisadores estão cientes de que para competir efetivamente no mercado, as empresas precisam reter seus empregados, pois é importante para todos os tipos de

organização garantir comprometimento e satisfação no trabalho. Muitos fatores podem afetar a satisfação no trabalho dos funcionários e seus sentimentos em relação a comprometimento organizacional. No entanto, um dos fatores mais importantes é o comportamento de liderança dos gestores (Webb, 2011). Minimizando a intenção do empregado de abandonar a organização é possível que eles se sintam comprometidos com o negócio (Naqvi, 2011).

Como comprometimento organizacional tem sido visto como um antecedente importante para a retenção de funcionários (Law, 2005) e as teorias de liderança enfatizam que, a fim de alcançar os resultados desejados da organização, os líderes devem criar relacionamentos com os liderados para estimular seu comprometimento (Saher, Naz & Tasleem, 2013), apresenta-se claramente uma relação direta entre liderança e comprometimento organizacional.

Comprometimento organizacional é fundamental para a organização, porque não só está relacionada com a retenção dentro da organização, mas também para o engajamento dos funcionários (Cole, Walter, Bedeian, & O'Boyle, 2012; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

Uma das hipóteses dos estudos de Colbert, Barrick e Bradley (2014) era de que Liderança transformacional do CEO está positivamente relacionada com o desempenho organizacional e comprometimento organizacional. Eles encontraram que liderança transformacional dos líderes diretos dos empregados teve um impacto maior sobre o comprometimento organizacional deles do que a liderança CEO fez. Isso pode indicar que os líderes são especialmente importantes no fomento do vínculo dos empregados com a organização. Gestores na organização devem considerar os esforços de construção de relacionamento com seus subordinados diretos, pois é uma parte fundamental da sua contribuição para a eficácia organizacional.

Com relação aos comportamentos negativos da liderança, estudos têm mostrado que uma liderança abusiva para ser inversamente relacionada com comprometimento afetivo e continuidade (Rayner & Cooper, 1997; Tepper, 2000). Weaver e Yancy (2010) constataram que a liderança destrutiva é inversamente relacionada ao comprometimento afetivo dos trabalhadores e positivamente relacionada com os trabalhadores a intenção de deixar a sua organização.

Mehta e Maheshwari (2013) encontraram em suas pesquisas que há uma relação inversa estatisticamente significativa entre os comportamentos considerados tóxicos da liderança e comprometimento organizacional. Esta descoberta apoia as conclusões anteriores de Weaver e Yancy (2010) que comportamentos destrutivos da liderança impactam negativamente o comprometimento organizacional dos funcionários.

Moss, McFarland e Kijowska (2007) examinaram o impacto do estilo de liderança sobre a relação entre a abertura dos trabalhadores para experimentar e seu comprometimento organizacional. A questão-chave que abordaram era se tipos específicos de liderança (transformacional, transacional e laissez-faire) poderiam ter um efeito positivo sobre os trabalhadores que possuem um alto nível de abertura à experiência. Moss e seus colaboradores sugeriram que a liderança transformacional iria reforçar positivamente a conexão entre a abertura do empregado e seu comprometimento organizacional.

Os resultados dos estudos empíricos de Gilbert, Halliday, Heavey e Murphy (2011), indicam claramente que a confiança impacta fortemente o comprometimento e que a motivação tem uma forte associação com o desempenho no trabalho. Assim como os de Morgan e Hunt (1994) mostram um forte nível de associação entre confiança e comprometimento.

Os resultados dos estudos de Leite (2008, 2011) mostram que os gestores, bem como peculiaridades na gestão estratégica de pessoas, exercem influência direta no processo de obtenção do comprometimento, favorecendo assim a manutenção de um contrato psicológico cooperativo/relacional, com desenvolvimento da solidariedade e sustentado por valores que ajudam a criar identidade organizacional, incrementar o comprometimento e aproximar as pessoas.

Apesar de nenhum dos estudos e pesquisas apresentados anteriormente fazerem uma correlação específica entre estilo de liderança e comprometimento, todos eles apresentam algum tipo de relação entre as variáveis Liderança e Comprometimento. Fato que abre a agenda de discussão sobre essa correlação tratada no presente estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia e Método de Pesquisa

A fim de responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos do presente estudo, optou-se pela estratégia quantitativa de pesquisa. Nesse caso, a pesquisa quantitativa configura-se como a estratégia ideal, na medida em que já existem questionários validados no Brasil por outros pesquisadores que abordam as duas principais categorias do presente estudo: comprometimento e estilo de liderança.

A pesquisa quantitativa permite a medição objetiva e quantificação dos resultados, assim como a descrição dos fenômenos de interesse, já que avalia os números e procura identificar o quanto estão presentes ou ausentes (Castro, 2005).

A técnica de pesquisa escolhida foi o survey que, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), é a obtenção de dados, por meio de questionário, sobre características ou opiniões de um certo grupo de pessoas que seja considerado representativo em relação a uma população-alvo (Dias, 2005).

Com relação à amostra, foi composta por profissionais brasileiros, que estivessem trabalhando durante o momento da coleta de dados, que possuíam uma relação de subordinação com um gestor e que eram pertencentes a rede de relacionamentos da pesquisadora cadastrados tanto no Linkedin, quanto no Facebook. Profissionais que exerciam função de liderança, mas que também possuíam uma relação de subordinação com um gestor também puderam responder a pesquisa. Dessa forma, foi possível ampliar a análise dos dados e validação das hipóteses comparando profissionais que exercem com os que não exercem função de liderança.

O Linkedin é uma rede de negócios fundada em dezembro de 2002 e lançada em 5 de maio de 2003. É comparável a redes de relacionamentos, e é principalmente utilizada por profissionais. O Facebook é um site e serviço de rede social que foi lançado em 4 de fevereiro de 2004, operado e de propriedade privada da Facebook Inc.

3.2 Estratégia de Coleta de Dados

Para conseguir atingir o público-alvo da pesquisa, decidiu-se por utilizar uma pesquisa eletrônica. Os questionários eletrônicos foram enviados a todos por meio de e-mail. Além deles, foi feita uma caracterização da amostra através de questionamentos sobre idade, sexo, estado

civil, tempo de empresa, escolaridade, cargo, faixa salarial e motivo que levou a escolher a organização que trabalha.

Os questionários respondidos eletronicamente geraram automaticamente uma base de dados que não ficou disponível para consulta externa, sendo acessada apenas ao final do período da coleta de dados. Após esse período, teve início o tratamento dos questionários coletados.

A pesquisadora enviou um convite para participação na pesquisa, explicando os principais objetivos do estudo. O destinado a coleta de dados foi de três meses.

Foi dada a opção de receber os resultados da análise dos dados a todos os participantes da pesquisa.

Foram utilizados dois questionários: Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG).

A EBACO, aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003), foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades e escassez de alternativas. A escala é composta por 28 itens, sendo 4 para cada uma das 7 bases, respectivamente. Para a validação da EBACO, foram reunidos 819 casos, compreendendo 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 empregados de 12 organizações privadas, não governamentais e públicas, incluindo diversas categorias ocupacionais, tais como professores, bancários, vendedores, servidores públicos, entre outras (Siqueira 2008).

Os dados recolhidos foram submetidos à análise dos componentes principais, quando se solicitou a extração de componentes com autovalores maiores ou iguais a 1,0 e rotação varimax, com o critério de carga fatorial maior ou igual a 0,40. Destas análises surgiram sete fatores que explicam 61,8% da variância total. Cada fator é integrado por quatro itens, com cargas fatoriais elevadas, variando de 0,45 a 0,85 e que guardam inteira correspondência com os fatores teóricos que nortearam a concepção da escala (ver Tabelas 2 e 3).

A EAEG foi construída e validada por Melo (2004) e destina-se a identificar os estilos e o comportamento das lideranças. Essa escala permite ao respondente descrever 19 componentes de sua chefia por meio de uma escala de 5 pontos (1=nunca age assim, 2=raramente age assim, 3=ocasionalmente age assim, 4=frequentemente age assim e 5=sempre agem assim), tendo como índice de precisão um valor de 0,94 para o fator relacionamento (exemplo: encontra tempo para ouvir os membros do grupo); 0,72 para o fator tarefa (exemplo: valoriza a disciplina e a subordinação); e 0,83 para o fator situacional (exemplo: dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada). Para compor as dimensões do instrumento, Melo (2004) recorreu a algumas bases teóricas para cada

estilo de liderança: Relacionamento - dimensão do comportamento do líder "consideração" (Likert, 1971); nos estudos da Michigan University, supervisão concentrada no empregado (Likert, 1971); na grade gerencial de Blake e Mouton (1973), preocupação com os empregados; nos estudos de Fiedler (1967), "orientação para o relacionamento"; e nos estudos de Vroom e Yetton (1973), pelos comportamentos denominados "consultores"; Tarefa - estrutura inicial (Likert, 1971), nos estudos da Michigan University, supervisão concentrada no serviço (Likert, 1971); na grade gerencial de Blake e Mouton (1973), preocupação com a produção/resultados; nos estudos de Fiedler (1967), "orientação para a tarefa"; e nos estudos de Vroom e Yetton (1973) pelos comportamentos do líder denominados "autocráticos"; Situacional - teorias contingenciais propostas por Hersey e Blanchard (1986), para quem o estilo de liderança apropriado depende do nível de maturidade do empregado.

Os comportamentos relativos ao estilo de liderança usados na composição dessa escala estão apoiados nos estudos exploratórios do autor, no qual participaram primeiramente 45 empregados de uma empresa pública. Foi solicitado aos participantes que indicassem três comportamentos mais característicos de suas chefias imediatas. Os comportamentos indicados foram submetidos a uma análise de conteúdo, resultando nas seguintes categorias: abertura para participação, avaliação de desempenho, centralização, comunicação, delegação de competência, direção, descentralização, flexibilidade, justiça, objetividade, organização, orientação, planejamento, reconhecimento, relacionamento e valorização. Esses comportamentos foram agrupados nos seguintes focos de gestão: tarefa, relacionamento ou situação.

De acordo com os três focos, foram elaborados os 28 itens da escala, os quais foram aplicados a 328 empregados de uma empresa pública. Todos os respondentes tinham dois ou mais anos de serviço e estavam distribuídos em diferentes níveis de acordo com a estrutura da organização.

3.3 Hipóteses

Com base no problema de pesquisa - Quais as relações existentes entre estilos de liderança e as bases do comprometimento organizacional? - e na revisão da literatura sobre o tema, foram elaboradas as seguintes hipóteses para o presente estudo:

a) Hipótese 1: há relação entre a base afiliativa do comprometimento e o estilo gerencial com foco no relacionamento.

b) Hipótese 2: há relação entre as bases normativa e instrumental do comprometimento e o estilo gerencial com foco na tarefa.

c) Hipótese 3: há relação entre o comprometimento geral e o estilo gerencial com foco na situação.

3.4 Estratégia de Análise de Dados

A seguir, serão apresentados os procedimentos estatísticos que foram utilizados para a análise dos dados.

3.4.1 Estatística descritiva e equações estruturais

Para avaliação do modelo proposto, com base nas variáveis definidas para cada construto, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais. Conforme proposto por Hair et al., (2005), tal técnica é uma extensão de diversas técnicas multivariadas e permite representar conceitos não observados e estimar múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência e sua utilização.

Um modelo de equações estruturais permite a incorporação de variáveis latentes, ou seja, variáveis que não são medidas diretamente. Pode-se dizer que uma variável latente representa um conceito teorizado, não observável, mas que pode ser aproximado por variáveis mensuráveis (manifestas), segundo Hair et al., (2005). O diagrama de caminhos apresenta os relacionamentos entre as variáveis latentes propostas.

O modelo de equações estruturais se divide em dois modelos: o de mensuração e o estrutural. No modelo de mensuração, as variáveis manifestas, coletadas no questionário, constituem indicadores para as variáveis latentes (construtos). O relacionamento de tais itens com as respectivas variáveis latentes constitui o modelo de mensuração; e o relacionamento entre duas ou mais variáveis latentes, o modelo estrutural (Hair et al., 2005). Dessa forma, o modelo de equações estruturais utilizado é a junção do modelo de mensuração e o modelo estrutural. São estimados coeficientes para cada tipo de relacionamento. Tais coeficientes funcionam como as cargas fatoriais da análise fatorial exploratória, representando a correlação simples entre o item medido no questionário e o construto (modelo de mensuração) ou entre construtos (modelo estrutural). Assim, os coeficientes são números que variam de -1 a 1 e quanto maior em magnitude, maior o relacionamento entre o item e seu respectivo construto. Além de tais relacionamentos, (concernentes às setas do diagrama de caminhos), foi avaliada

no modelo a porção (R^2) da variabilidade da variável latente endógena que é explicada pela (s) exógena (s).

Existem três possíveis aplicações da modelagem de equações estruturais, segundo Joreskog e Sorbom (1993), citados por Brei e Liberali Neto (2006): estritamente confirmatória, utilização de modelos alternativos e geração de modelos. Na primeira aplicação, o pesquisador tem um único modelo que é aceito ou rejeitado, baseado em sua correspondência ou não com os dados. O segundo caso é um pouco mais frequente que o primeiro, mas ainda, restrito a situações em que há mais de um modelo *a priori*. A terceira situação parece ser a mais comum e ocorre quando o modelo inicial não se ajusta aos dados. Nesses casos, o modelo é modificado pelo pesquisador e é novamente analisado com os mesmos dados, com o objetivo de descobrir um modelo que tenha sentido em termos teóricos e que apresente correspondência estatística razoável com os dados coletados. No caso desta pesquisa, a modelagem utilizada pode ser definida como geração de modelos, ou seja, foi avaliada a significância estatística do modelo proposto, com o intuito de comprovar ou não as hipóteses formuladas, podendo o modelo ser modificado com o intuito de descobrir um que possuísse sentido teórico e razoável correspondência estatística. Conforme sugerido por Kline (2005), citado por Milan e Toni (2012), é justificável que se procedam reespecificações no modelo, pois é pouco provável que um modelo especificado, em um primeiro momento, torne-se uma representação plausível dos dados.

Existem três pressupostos para estimação de um modelo estrutural pelo método LISREL, conforme proposto por Hair et al., (2005): independência das observações, amostras aleatórias de respondentes e linearidade. Em adição a tais pressupostos, ressalta-se que tal modelagem se mostra sensível ao desvio dos dados em relação à normal multivariada, situação na qual tamanhos maiores de amostra se mostram necessários. Um método alternativo de utilização para a estimação das equações estruturais é o *Partial Least Squares* (PLS), visto que se mostra mais flexível, não exigindo normalidade multivariada das variáveis e ainda trabalha com um tamanho de amostra mais reduzido que o método LISREL (Chin, 1998).

Optou-se, neste estudo, pelo método PLS e o software utilizado para tal etapa foi o SmartPLS 2.0 e o modelo foi inserido tal qual foi concebido na argumentação teórica apresentada na Figura 3.

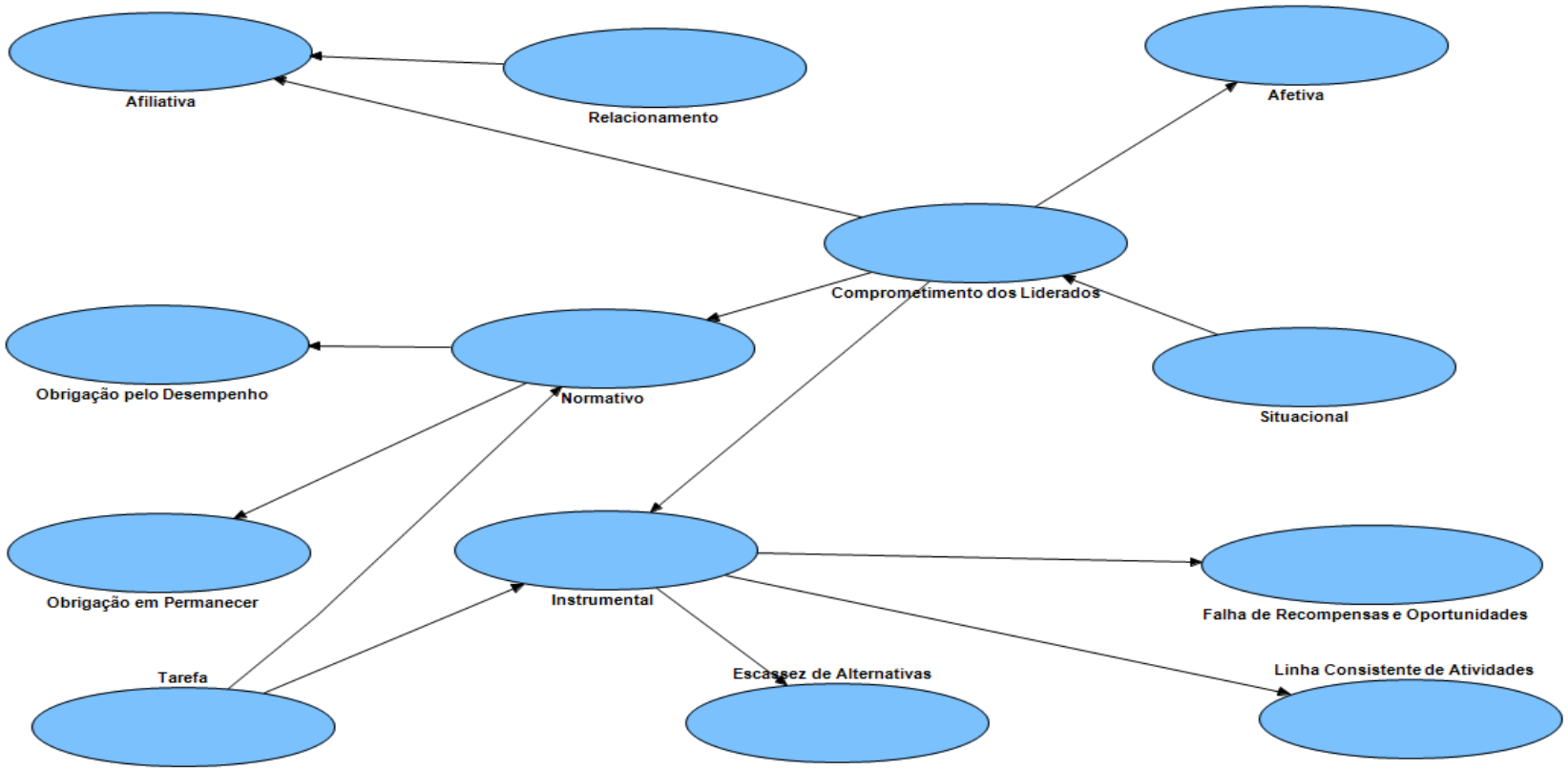

Figura 3. Modelo teórico proposto.

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Henseler, Ringle e Sinkowics (2009), a avaliação de um modelo utilizando o método PLS (estimado pelo SmartPLS 3.0) deve ser realizada em duas etapas.

A primeira etapa constitui a avaliação do modelo de mensuração. O primeiro critério a ser avaliado é a confiabilidade da consistência interna. Chin (1998) indica que a mesma deve ser avaliada prioritariamente segundo a confiabilidade composta e que tal valor deve ser superior a 0,7. Henseler et al., (2009) recomenda eliminar indicadores do modelo de mensuração se sua carga for menor que 0,4 e se sua retirada aumentar significativamente a confiabilidade composta.

Conforme indicado por Henseler et al., (2009), após a avaliação da confiabilidade do modelo de mensuração, é importante avaliar sua validade. Nesse sentido, dois subtipos são usualmente verificados: validade convergente e validade discriminante. A validade convergente significa que a série de indicadores representa um e o mesmo construto, que pode ser demonstrado pela sua unidimensionalidade. Para verificar a validade convergente, Fornell e Larcker (1981) sugerem o uso da variância extraída (AVE), sugerindo que tal valor deve ser no mínimo de 0,5. Valores acima desse patamar indicam que a variável latente está habilitada a explicar mais de 50% da variabilidade dos seus indicadores.

No processo de validação do modelo de mensuração, a última etapa realizada foi a de validação discriminante. Tal validação possui um conceito complementar ao da validação convergente: espera-se que dois conjuntos de indicadores (que representam dois conceitos teoricamente diferentes) não formem um fator unidimensional. Dois critérios para realização da validação discriminante são propostos. O primeiro consiste na avaliação das cargas cruzadas dos indicadores, espera-se que cada item possua carga mais alta junto ao construto a qual pertence do que em qualquer outro (Henseler et al., 2009). Na segunda proposição, são obtidas as raízes quadradas das AVEs e seus valores são comparados com as correlações entre os diversos construtos. Quando a AVE é superior às correlações, pode-se afirmar que existe a validade discriminante.

A segunda etapa da validação de um modelo de equações estruturais, conforme Henseler et al., (2009), baseia-se na avaliação do modelo estrutural. Nesse sentido, foi obtido o coeficiente de determinação (R^2) para os construtos endógenos. Por outro lado, optou-se por avaliar os relacionamentos dos construtos envolvidos nas hipóteses através

da correlação de Pearson, que é um índice que varia de -1 a 1, sendo que quanto mais próximos desses extremos, maior o relacionamento entre os construtos.

3.4.2 Avaliação dos escores dos construtos com variáveis de perfil de forma bivariada

Como todos os itens de comprometimento foram mensurados em uma escala de 1 a 7 e de estilo de liderança numa escala de 1 a 5, ter o escore fatorial na mesma escala de seus indicadores facilita a interpretação dos resultados. Para tanto, transformou-se os escores padronizados (análise fatorial) obtidos através das equações estruturais para a escala dos itens. Tal procedimento foi formalizado por Fornell et al., (1981) e detalhado por Tenenhaus e Esposito Vinzi (2005).

Foram utilizadas estatísticas descritivas e a análise CHAID (Chi-Square Automatic Interaction Detector) para avaliação da existência de diferenças significativas entre os construtos considerados no estudo e variáveis de perfil. Tal técnica permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo e o resultado é apresentado em forma de árvore, indicando as variáveis preditoras que mais associadas à variável dependente. Os subconjuntos resultantes apresentam uma maior homogeneidade internamente em relação à variável dependente e com a maior heterogeneidade possível entre os subconjuntos formados. Os critérios de divisão ou agrupamento utilizados nessa técnica foram fixados em 5%, ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao se utilizar o teste qui-quadrado (ao nível de 5%). As variáveis de perfil utilizadas foram idade, estado civil, posse de filhos, ocupar cargo de chefia, faixa salarial, grau de escolaridade, tempo de trabalho e se o emprego atual é o primeiro do respondente.

Paras as situações onde existe relacionamento entre as variáveis de perfil e dimensões estudadas, são apresentadas figuras indicando o relacionamento existente. Os relacionamentos não existentes não são apresentados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Para tratamento dos dados, faz-se necessária a avaliação de suas características com *outliers* e a presença de dados ausentes. No caso desta última, não foi necessária nenhuma avaliação, visto que não existiu nenhum dado ausente devido à coleta ser realizada de forma online, sendo obrigatório o preenchimento de todas as variáveis.

Os procedimentos de avaliação da amostra e as análises univariadas e multivariadas realizadas são apresentadas a seguir.

4.1 Avaliação da amostra - outliers

Para identificação de *outliers* univariados, realizou-se a padronização das variáveis e, em seguida, foram avaliados os casos com escore maior que 3,28 para a referida variável. A padronização consiste em expressar as variáveis em termos de unidades de desvio padrão. A operacionalização consiste em subtrair a média e dividir pelo desvio padrão, de modo que tenham média zero e variância igual a um, ou seja figura 4:

$$Z = \frac{(Y - \bar{X})}{\sigma}$$

Figura 4. Fórmula de padronização de variáveis
Fonte: Soares (2002)

Onde:
Z é a nova variável padronizada
Y é a antiga variável
$\bar{y}$ a média aritmética
σ o desvio padrão

No cômputo de todas as variáveis não existiram casos que possuíam *outliers* em ao menos uma das variáveis, restando assim 587 casos válidos dos 605 questionários respondidos.

Como as variáveis dos construtos serão tratadas de maneira multivariada, buscou-se a avaliação da existência de *outliers* multivariados, através da distância de D^2 de Mahalanobis (Kline, 2005). Sob a suposição de normalidade multivariada, o valor D^2 possui uma distribuição qui-quadrado com K (número de variáveis) graus de liberdade (Mingoti, 2005). Com isso, é possível classificar *outliers* multivariados, caso a probabilidade associada à distribuição qui-quadrado seja inferior a 0,1% (Tabachnick; Fidel, 2001). Não foram encontrados casos com probabilidade de ocorrência de D^2 inferiores a 0,1%, ou seja, não existindo *outliers* multivariados.

4.2 Validação do modelo

Observou-se um aceitável relacionamento dos itens com os respectivos construtos, expressos pelas cargas fatoriais acima de 0,5 em todas as situações (as cargas são apresentadas junto às setas) com exceção das questões q1.17, q1.23 e q2.4.

Para verificar se os coeficientes encontrados são significativos ao nível de 5% de significância foi utilizado o método *bootstrap*. Todos os valores p encontrados foram superiores a 1,96 e as hipóteses envolvidas foram:

$$H0: coeficiente = 0$$
$$H1: coeficiente \neq 0$$

Com isso rejeitou-se H_0 para todas as situações, indicando que os coeficientes se mostraram significativos. Observe a Figura 5.

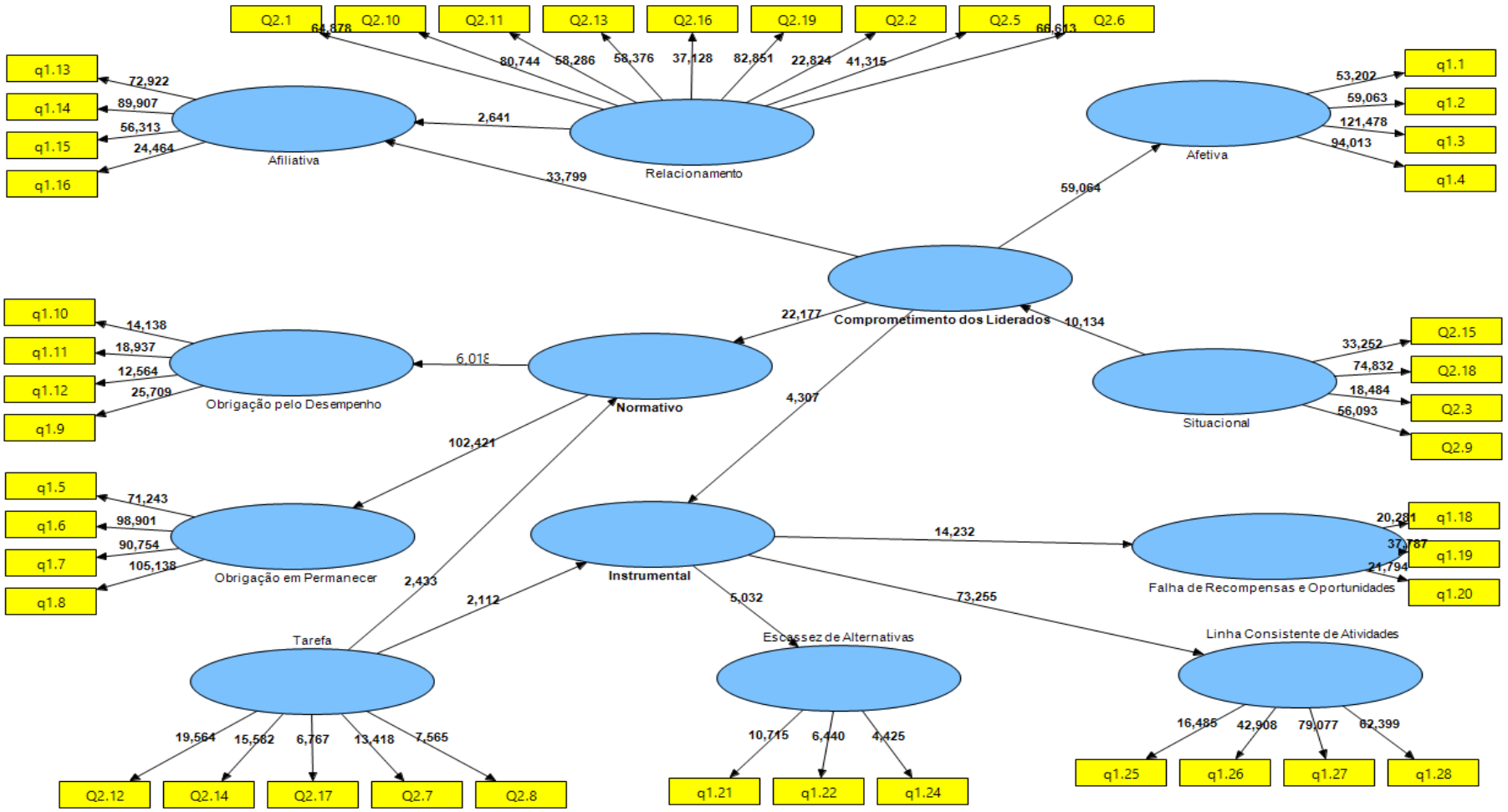

Figura 5. Estatística T para as estimativas
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme indicado por Henseler (2009), foi realizada a avaliação do modelo de mensuração através da consistência interna, validade convergente e validade discriminante.

A consistência interna foi avaliada através da confiabilidade composta (Tabela 5). Para todos os construtos, o valor obtido está acima do patamar de 0,7 proposto por Chin (1998). A validade convergente foi avaliada através da AVE, que conforme proposto por Bollen (1989) deve ter um patamar acima de 0,4 (Tabela 5). Deve-se destacar a existência de critérios mais rigorosos (valor mínimo da AVE igual a 0.5), conforme proposto por Fornell et al., (1981). Na presente situação, os construtos *instrumental* e *tarefa* apresentam patamar abaixo de 0,4. Por se tratar de escalas previamente validadas, admitiu-se a presença de tais construtos no modelo mesmo apresentando AVE abaixo de 0,4.

Tabela 6

Estatística de ajuste

	AVE	**Confiabilidade Composta**
Afetiva	0,784	0,935
Afiliativa	0,716	0,909
Comprometimento dos Liderados	0,502	0,694
Escassez de Alternativas	0,576	0,802
Falha de Recompensas e Oportunidades	0,587	0,810
Instrumental	0,315	0,803
Linha Consistente de Atividades	0,628	0,869
Normativo	0,442	0,845
Obrigação em Permanecer	0,815	0,946
Obrigação pelo Desempenho	0,635	0,874
Relacionamento	0,685	0,951
Situacional	0,671	0,890
Tarefa	0,392	0,781

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Já em relação à validade discriminante, foi feita a avaliação através das cargas cruzadas, ou seja, verificou-se que os indicadores possuam carga mais alta nos respectivos

construtos do que em qualquer outro, conforme apontado por Henseler (2009). Tal resultado é apresentado nas Tabelas 6 e 7.

Tabela 7

Validade discriminante do construto comprometimento dos liderados

	Afetiva	**Obrigação em Permanecer**	**Obrigação pelo Desempenho**	**Afiliativa**	**Falha de Recompensas e Oportunidades**	**Escassez de Alternativas**	**Linha Consistente de Atividades**
q1.1	**0,849**	0,345	0,224	0,499	-0,405	0,189	-0,138
q1.2	**0,865**	0,402	0,202	0,449	-0,361	0,189	-0,157
q1.3	**0,917**	0,346	0,265	0,538	-0,425	0,228	-0,176
q1.4	**0,909**	0,350	0,268	0,534	-0,469	0,189	-0,208
q1.5	0,422	**0,863**	0,193	0,318	-0,179	0,181	-0,063
q1.6	0,419	**0,920**	0,123	0,339	-0,170	0,199	-0,040
q1.7	0,321	**0,905**	0,073	0,221	-0,060	0,163	0,028
q1.8	0,308	**0,922**	0,071	0,219	-0,079	0,161	0,043
q1.9	0,276	0,133	**0,812**	0,313	-0,171	0,208	-0,030
q1.10	0,149	0,058	**0,806**	0,315	-0,090	0,153	-0,037
q1.11	0,193	0,059	**0,847**	0,349	-0,143	0,152	-0,049
q1.12	0,194	0,120	**0,716**	0,335	-0,131	0,175	-0,097
q1.13	0,610	0,285	0,369	**0,878**	-0,404	0,183	-0,172
q1.14	0,461	0,212	0,347	**0,903**	-0,320	0,126	-0,171
q1.15	0,389	0,164	0,417	**0,871**	-0,280	0,141	-0,184
q1.16	0,448	0,367	0,248	**0,722**	-0,199	0,238	-0,065
q1.18	-0,229	-0,008	-0,155	-0,189	**0,743**	0,118	0,256
q1.19	-0,398	-0,074	-0,131	-0,279	**0,817**	0,026	0,301
q1.20	-0,454	-0,235	-0,122	-0,367	**0,736**	-0,046	0,272
q1.21	0,024	0,052	0,138	0,051	0,174	**0,834**	0,223
q1.22	0,287	0,267	0,134	0,227	-0,067	**0,735**	0,251
q1.24	0,324	0,189	0,313	0,280	-0,118	**0,702**	0,151
q1.25	-0,012	0,154	-0,009	-0,025	0,183	0,304	**0,629**
q1.26	-0,084	0,070	-0,098	-0,103	0,243	0,170	**0,798**
q1.27	-0,229	-0,098	-0,034	-0,195	0,320	0,186	**0,877**
q1.28	-0,240	-0,098	-0,059	-0,204	0,373	0,249	**0,843**

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8

Validade discriminante dos construtos de estilo de liderança

	Relacionamento	**Situacional**	**Tarefa**
Q2.1	**0,852**	0,640	0,433
Q2.10	**0,872**	0,734	0,450
Q2.11	**0,849**	0,695	0,483
Q2.13	**0,837**	0,737	0,477
Q2.16	**0,792**	0,609	0,417
Q2.19	**0,871**	0,641	0,462
Q2.2	**0,706**	0,525	0,226
Q2.5	**0,790**	0,561	0,365
Q2.6	**0,865**	0,737	0,432
Q2.3	0,444	**0,696**	0,240
Q2.9	0,729	**0,865**	0,403
Q2.15	0,594	**0,819**	0,447
Q2.18	0,768	**0,883**	0,456
Q2.7	0,252	0,241	**0,698**
Q2.8	0,062	0,100	**0,589**
Q2.12	0,621	0,527	**0,793**
Q2.14	0,299	0,327	**0,713**
Q2.17	0,166	0,226	**0,559**

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Com tais resultados, considerou-se o modelo avaliado validado. A Figura 6 apresenta as estimativas do modelo ajustado.

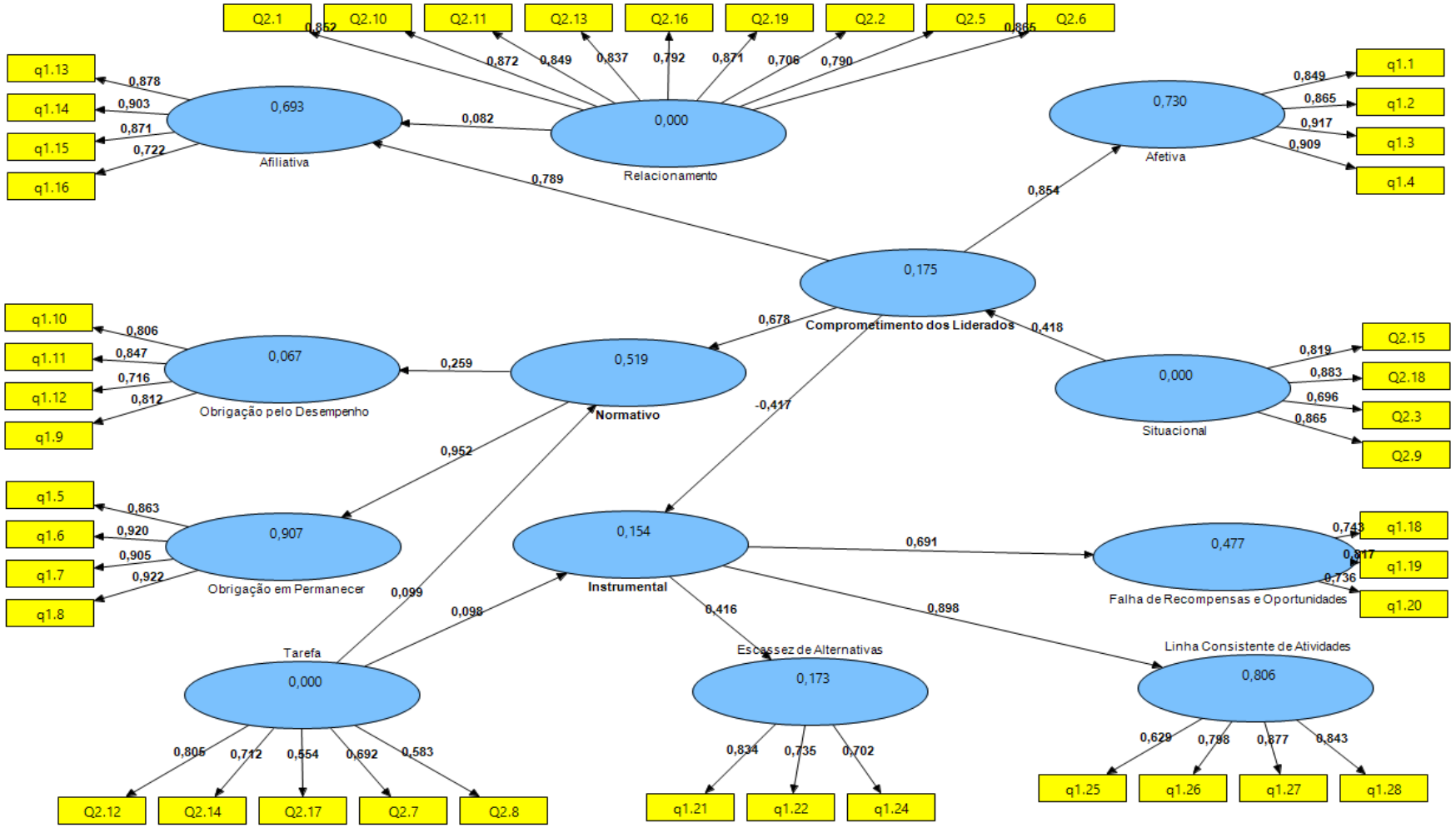

Figura 6. Estimativas do modelo ajustado

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Apresentação das estatísticas das variáveis componentes do estudo

A seguir são apresentadas estatísticas das variáveis avaliadas no estudo.

4.3.1 Perfil da amostra

O principal motivo para escolher a empresa para trabalhar foi a oportunidade de crescimento profissional, conforme apontado por 77,0% dos respondentes, seguido pela boa imagem/ status da instituição. Destaca-se que a remuneração foi apontada por um índice bem inferior (28,8%). Tais dados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 9

Motivo de escolher a empresa para trabalhar

	Frequência	**Percentual**
Oportunidade de crescimento profissional	452	77,0%
Boa imagem/ status da instituição	342	58,3%
Remuneração	169	28,8%
Crença no papel social da Instituição	99	16,9%
Segurança/ Estabilidade	89	15,2%
Dificuldade de posicionamento em outra empresa no mercado	71	12,1%
Qualidade de vida	17	2,9%
Convite	12	2,0%
Desafio	3	0,5%
Outros	10	1,7%
Total Múltiplo	587	100%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

No que tange ao gênero, a maior parte dos respondentes é do sexo masculino (66,8%) conforme Tabela 9.

Tabela 10

Gênero

	Frequência	Percentual
Masculino	392	66,8%
Feminino	195	33,2%
Total	587	100,0%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao estado civil, a maior parte é casada (73,8%) conforme Tabela 10.

Tabela 11

Estado Civil

	Frequência	Percentual
Casado	433	73,8%
Solteiro	105	17,9%
Divorciado	34	5,8%
Separado	13	2,2%
Viúvo	2	0,3%
Total	587	100,0%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

A faixa salarial mensal é acima de 13 salários mínimos junto a 45,5% (Tabela 10). Tal renda parece se justificar pelo fato de os respondentes possuírem alto nível de escolaridade, sendo que quase 80% tem pós-graduação, observe a Tabela 11.

Tabela 12

Faixa salarial mensal em SM (salários mínimos)

	Frequência	Percentual
De 3 a 5 sm	58	9,9%
Mais de 5 a 7 sm	31	5,3%
Mais de 7 a 9 sm	110	18,7%
Mais de 9 a 11 sm	76	12,9%
Mais de 11 a 13 sm	45	7,7%
Acima de 13 sm	267	45,5%
Total	587	100,0%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Segundo a Tabela 12, a média de filhos é de 1,1; a idade média é de 40,2 anos; e o tempo médio de trabalho na organização atual é de 7 anos.

Tabela 13

Estatísticas descritivas das variáveis de perfil

	No	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	587	22	64	40,2	8,0
Número de filhos	587	0	5	1,1	1,1
Tempo de trabalho na organização atual em anos (o valor zero corresponde a menos de 1 ano)	587	0	40	7,0	7,2

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 13 encontram-se dados acerca do grau de escolaridade dos respondentes. Nota-se que 78,95% possuem pós-graduação.

Tabela 14

Último curso que você concluiu

	Frequência	Percentual
Ensino superior	121	20,6%
Especialização	385	65,6%
Mestrado	71	12,1%
Doutorado	7	1,2%
Pós-Doutorado	3	0,5%
Total	587	100,0%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Mais da metade dos respondentes (57,4%) ocupa função de chefia, como aponta na Tabela 14.

Tabela 15

Ocupa função de chefia?

	Frequência	Percentual
Sim	337	57,4%
Não	250	42,6%
Total	587	100,0%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Quase 90% indicaram que o emprego atual não é o primeiro das suas carreiras, como aponta a Tabela 15.

Tabela 16

Este é o seu primeiro emprego?

	Frequência	Percentual
Sim	65	11,1%
Não	522	88,9%
Total	587	100,0%

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2 Descrição das variáveis

4.3.2.1 Análise das bases do comprometimento dos liderados: correlação entre comprometimento e perfil da amostra

As bases do comprometimento dos liderados foram avaliadas numa escala que varia de 1 a 7. Dessa forma, o valor 4 é o ponto central de tal escala. Médias acima desse ponto central foram consideradas altas.

A base afetiva apresentou uma média igual a 5,0 (tabela 15), atentando também para o fato de que os itens que compõem tal base também apresentaram médias superiores ao ponto central (valor 4). A maior média observada (5,3) está relacionada *à crença nos valores e objetivos da organização* (Tabela 16). Com isso tal base pode ser considerada alta dentre os respondentes. Tal resultado corrobora com os estudos de Honório e Ribeiro Filho (2014).

Meyer, Stanley, Herscovicth, & Topolnytsky, (2002) explicam que o comprometimento se estabelece por meio de vínculos que os trabalhadores assumem e como eles se relacionam com a organização e a cultura organizacional. Na pesquisa, os autores concluem que o comprometimento afetivo aparece como o mais forte e com mais favorável correlação com a organização. Logo, este estudo corrobora o trabalho de Meyer et al., (2002).

Tabela 17

Base Afetiva - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens

Código	Descrição	No	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
q1.1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares	587	1	7	4,9	1,6
q1.2	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores	587	1	7	4,7	1,7
q1.3	Eu me identifico com a filosofia desta organização	587	1	7	5,2	1,5
q1.4	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	587	1	7	5,3	1,6
	Afetiva	**587**	**1**	**7**	**5,0**	**1,4**

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

A base normativa apresentou uma média igual a 3,7. Valor considerado moderado, uma vez que valor 4 é o ponto central da escala utilizada. No entanto os itens que compõem o fator *obrigação em permanecer* apresentaram médias superiores ao ponto central - valor 4, observe a Tabela 17. Com isso tal base pode ser considerada moderada dentre os respondentes.

Tabela 18

Base Normativa - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens

Código	Descrição	No	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
q1.5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	587	1	7	3,6	1,9
q1.6	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	587	1	7	3,3	2,0
q1.7	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	587	1	7	2,8	1,9

q1.8	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui	587	1	7	2,8	1,9
	Obrigação em Permanecer	**587**	**1**	**7**	**3,1**	**1,7**
q1.9	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da organização	587	1	7	6,3	1,0
q1.10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	587	1	7	6,7	0,8
q1.11	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	587	1	7	6,7	0,7
q1.12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	587	1	7	6,3	1,0
	Obrigação pelo Desempenho	**587**	**1**	**7**	**6,5**	**0,7**
	Normativa	**587**	**1**	**6**	**3,7**	**1,1**

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

A base afiliativa apresentou uma média igual a 5,7, atentando também para o fato de que os itens que compõem tal base também apresentaram médias superiores ao ponto central (valor 4). A maior média observada está relacionada a *sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho,* como demonstra a Tabela 18. Com isso tal base pode ser considerada alta dentre os respondentes, sendo a mais alta dentre todas as bases pesquisadas. Tal resultado contrasta com os estudos de Ricco (1998), o qual encontrou que a base afetiva foi a que mais se sobressaiu, a afiliativa e a instrumental apareceram praticamente nula e a normativa quase não ocorreu.

Tabela 19

Base Afiliativa - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens

Código	**Descrição**	**No**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Desvio Padrão**
q1.13	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo	587	1	7	5,7	1,4
q1.14	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	587	1	7	5,7	1,3
q1.15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	587	1	7	6,0	1,1

q1.16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	587	1	7	4,9	1,7
	Afiliativa	**587**	**1**	**7**	**5,7**	**1,2**

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

A base instrumental apresentou uma média igual a 3,4. A maior média observada (5,3) ficou acima do ponto médio da escala (valor 4,0) e está relacionada *à Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego* (Tabela 18). Com isso tal base pode ser considerada moderada dentre os respondentes.

Tabela 20

Base Instrumental - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens

Código	**Descrição**	**No**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Desvio Padrão**
**q1.17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	587	1	7	3,1	1,8
q1.18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização	587	1	7	2,6	1,7
q1.19	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	587	1	7	2,4	1,8
q1.20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa	587	1	7	3,1	2,0
	Instrumental - Falha de Recompensas e Oportunidades	**587**	**1**	**7**	**2,7**	**1,4**
q1.21	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego	587	1	7	4,4	2,0
q1.22	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	587	1	7	4,5	1,9
**q1.23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	587	1	7	5,1	1,6
q1.24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	587	1	7	5,3	1,7
	Instrumental – Linha Consistente de Atividades	**587**	**1**	**7**	**4,7**	**1,4**

q1.25	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	587	1	7	3,6	2,0
q1.26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	587	1	7	2,7	1,8
q1.27	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	587	1	7	3,8	2,1
q1.28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	587	1	7	3,5	2,0
	Instrumental – Escassez de Alternativas	**587**	**1**	**7**	**3,4**	**1,6**
	Instrumental	**587**	**1**	**7**	**3,4**	**1,1**

Nota. ** A variável não participou do cômputo final do construto instrumental

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 20 encontra-se um resumo com os principais resultados encontrados no que tange a correlação entre o resultado médio de cada base do comprometimento e o perfil da amostra. Todas as figuras oriundas do software utilizado para as análises estatísticas encontram-se no Apêndice C.

Tabela 20

Correlação entre as bases do comprometimento e o perfil da amostra

Bases do Comprometimento	**Resultado médio**	**Principais Correlações**
Base Afetiva	5,0	Maior em pessoas que ocupam cargo de chefia Menor em pessoas com idade entre 30 e 35 anos Maior em pessoas com mais de 16 anos de trabalho na mesma organização
Base Normativa	3,7	Maior em pessoas do gênero masculino Maior em pessoas com idade acima de 46 anos
Base Afiliativa	5,7	Maior em pessoas que ocupam cargo de chefia Maior em pessoas com mais de 16 anos de trabalho na mesma organização Maior em pessoas do gênero masculino

Base Instrumental	3,4	Menor em pessoas que ocupam cargo de chefia Maior em quem ganha até 7 salários mínimos

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

A base afetiva apresenta diferença significativa quando correlacionada à ocupação de função de chefia. A média dessa base é maior entre os que possuem cargo de chefia (5,154) contra uma média dos demais (4,848). Tais resultados são apresentados na Figura 7 (Apêndice C).

Nos estudos de Yoshitake, Fraga, Torres e Passos (2009) constatou-se um resultado inverso ao do presente estudo. No caso do comprometimento afetivo, conclui-se que a média desta base no cargo operacional era estatisticamente diferente da média no cargo de chefia. Ou seja, empregados que não ocupam o cargo de chefia mostraram-se mais comprometidos afetivamente com a empresa que os que não ocupavam essa posição.

Ainda em relação à base afetiva, essa apresenta relacionamento com a idade. A menor média se apresenta entre indivíduos com idades entre 30 e 35 anos (4,631) sendo que os demais indivíduos apresentam médias em torno de 5,14. Tais resultados são apresentados na Figura 8 (Apêndice C).

Indivíduos com idade entre 30 e 35 anos pertencem a denominada Geração Y. Nascidos após os anos 1980, ingressaram no mercado de trabalho a partir dos anos 2000 (Robbins, 2005). Os valores dominantes dessa geração são a autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal aliada ao trabalho em equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos. Segundo Robbins (2005), tendem a enfatizar valores terminais como a liberdade e uma vida confortável. É importante ressaltar uma clara mudança na forma como cada geração lida com o trabalho. A Geração Y é focada em si mesma: a organização é um mero veículo para atingir o seu sucesso profissional, sendo bastante comum que troquem de organização para ir trabalhar na empresa concorrente. Considerando-se que a base afetiva se refere ao processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização, justifica-se assim o resultado inferior nos respondentes pertencentes a essa geração.

Os indivíduos que possuem filhos possuem uma média maior para tal base (5,188) em relação aos demais, observe a Figura 9 (Apêndice C).

Outro aspecto relevante é que quanto maior o tempo de trabalho na organização atual, maior é o nível de comprometimento afetivo (5,647) (Figura 10 - Apêndice C). Tal

resultado contrasta com o que foi encontrado por Chang (2003), onde foi verificado que empregados mais antigos apresentavam comprometimento afetivo inferior aos empregados com menos tempo na instituição que trabalhavam.

A base normativa apresenta diferença significativa quando correlacionada à gênero. A média dessa base é maior entre os que são do gênero masculino (3,763). Esse resultado está apresentado na Figura 11 (Apêndice C).

Tal resultado pode ser explicado pela situação da mulher no mundo do trabalho. Ressalte-se que o benefício da autonomia se torna para muitas mulheres um pesadelo de obrigações, cujas recompensas monetárias nem sempre o justificam (Araújo, 2005), mesmo porque essa condição não se traduz em igualdade na remuneração, já que o rendimento mensal feminino é aproximadamente 25% menor do que o masculino (Dieese, 2008). Para Araújo (2005) é necessário reconhecer que quando o assunto envolve questões de gênero e trabalho, instâncias como a família e as diferentes maneiras de socialização têm papel relevante na análise dos fatores que explicam os processos característicos da inserção da mulher no ambiente produtivo.

A base normativa apresenta diferença significativa quando correlacionada à ocupação de função de chefia. A média dessa base é maior entre os que possuem cargo de chefia (3,848) contra uma média dos demais (3,392). Tais resultados são apresentados na Figura 12 (Apêndice C).

Ainda em relação à base normativa, essa apresenta relacionamento com a idade (a maior média se apresenta dentre indivíduos com idade superior a 46 anos (3,929)). Tais resultados são apresentados na Figura 13 (Apêndice C).

Pode-se justificar a maior média entre os respondentes com idade superior a 46 anos pelo fato de, no caso daqueles que têm idade acima de 54 anos, pertencerem à chamada Geração Baby Boomer. Os chamados Baby Boomer´s seguem os valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações em relação à carreira, lealdade à organização, educação e criação dos filhos, casamento, entre outros. Além disso, tendem a ser mais cooperativos e participativos no trabalho (Smola & Sutton, 2002; Zemke, Raines & Filipczak, 2000). São inclinados a serem leais às suas organizações, serem cooperativos e a construírem suas identidades baseadas em seu trabalho (Benson & Brown, 2011; Zemke et al., 2000). Os estudos de Martins (2013) também demonstraram que o comprometimento normativo é maior nas faixas etárias mais avançadas.

O trabalho de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) apresenta um avanço na compreensão do componente de caráter normativo, quando ressalta a presença da cultura da organização agindo em direção ao comprometimento. Para os autores o comprometimento pode assumir três formas: a) um vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como, lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; b) um vínculo de continuação, quando o indivíduo se sente preso a um lugar devido aos altos custos de deixar a organização; c) um vínculo moral, como um senso de dever, uma obrigação, ou chamado, através dos objetivos, valores e da missão da organização. É importante aqui observar no comprometimento moral, que esse chamado, realizado através dos objetivos, valores e da missão de uma organização, na verdade são manifestações da cultura desta organização que fazem com que as atitudes e comportamentos de seus membros sejam moldados.

Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização. Para Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) esse é um comprometimento de controle, onde os vínculos de um membro às normas de uma organização moldam seu comportamento numa direção desejada, neste caso em particular aos objetivos da empresa e na direção dos melhores resultados possíveis.

Os indivíduos que possuem filhos possuem uma média maior para tal base (3,781) em relação aos demais, observe a Figura 14 (Apêndice C).

A base afiliativa apresenta uma diferença significativa quando avaliada dentre a posse ou não de função de chefia. A média dessa base é maior dentre os que possuem cargo de chefia (5,769) contra uma média dos demais (5,516). Tais resultados são apresentados na Figura 15 (Apêndice C).

Outro aspecto relevante é que quanto maior o tempo de trabalho na organização atual, maior é o nível de comprometimento afiliativo (6,062 – Figura 16 - Apêndice C).

Nos estudos de Campos, Estivalete & Reis (2011), detectou-se resultado similar ao apresentado no presente estudo. No que tange ao tempo que os pesquisados ocupam seu cargo atual, observou-se que os funcionários com tempo de cargo igual ou superior a 4,29 anos valorizaram as bases Obrigação em Permanecer, Linha Consistente de Atividade e Afiliativa. Isto equivale a dizer que, para os funcionários que estão no mesmo cargo por um período maior, o comprometimento com a organização encontra-se

relacionado à obrigação em permanecer na empresa, à manutenção de atitudes certas e respeito às regras, bem como ao fato de sentirem-se parte do grupo e da organização, pelo reconhecimento por todos os demais. Assim, percebe-se que esses funcionários valorizam aspectos relacionados tanto ao comprometimento normativo – o qual admite um sentimento de lealdade para com a organização (relacionado à base Obrigação em Permanecer) –, quanto ao comprometimento instrumental, que reflete a manutenção de linhas consistentes de ação e também aspectos relacionados à identificação e à integração com o grupo e com a organização (base Afiliativa – Sentimento de fazer parte).

A base afiliativa, assim como a base normativa, também apresenta diferença significativa quando correlacionada à gênero. A média dessa base é maior entre os que são do gênero masculino (5,744). Esse resultado está apresentado na Figura 17 (Apêndice C).

Comparada a demais bases, a instrumental foi a que atingiu a menor média. Segundo Rego, Cunha e Souto (2007), quando o laço mais forte é o instrumental, os empregados normalmente não dão à organização nada a mais do que estão obrigados e podem levá-los a adotarem atitudes e ações negativas, tais como, absenteísmo e retaliações. Portanto, o nível mais baixo desse tipo de comprometimento verificado na pesquisa pode ser traduzido como uma vantagem para as organizações onde os respondentes trabalham.

A base instrumental apresenta uma diferença significativa quando avaliada dentre a posse ou não de função de chefia. A média dessa base é maior dentre os que não possuem cargo de chefia (3,557) contra uma média dos demais (3,224). Tais resultados são apresentados na Figura 18 (Apêndice C).

Resultado similar a esse foi encontrado nos estudos de Costa, Moraes e Cançado (2008). Referente a base instrumental, verificou-se uma diferença significativa também nesse quesito, sendo que os que não ocupam função de chefia mostraram maior comprometimento, apresentando médias superiores aos demais.

Ainda em relação à base instrumental, essa apresenta relacionamento com o número de salários. A maior média se apresenta dentre indivíduos com salário até 7 salários mínimos (3,544) sendo que os demais indivíduos apresentam médias em torno de 3,239. Tais resultados são apresentados na Figura 19 (Apêndice C). Pode-se afirmar que um respondente com o perfil de salário até 7 salários mínimos tem menor qualificação que os que recebem maiores salários. Medeiros (2004) aponta o empregado com esse

comprometimento, como possuindo baixa qualificação, poucas alternativas, caso deixe a organização e, como afirmam Allen e Meyer (1991), permanecendo na empresa, porque precisam. Apesar da escolaridade mínima da amostra ter curso de nível superior, é possível inferir que, devido ao perfil salarial, esses respondentes podem não ocupar cargo condizente com sua formação.

4.3.2.2 Análise do nível de comprometimento dos liderados e correlação desse construto com o perfil da amostra

O construto comprometimento foi avaliado numa escala que varia de 1 a 7. Dessa forma, o valor 4 é o ponto central de tal escala. Média acima desse ponto central é considerada alta.

O construto comprometimento apresentou uma média igual a 5,4. Tal resultado, apresentado na Tabela 21. Com isso tal construto pode ser considerado alto entre os respondentes.

Tabela 21

Comprometimento dos Liderados - Estatísticas descritivas do construto geral

Descrição	No	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comprometimento dos Liderados	587	1	8	5,4	1,1

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 22 encontra-se um resumo com os principais resultados encontrados no que tange a correlação entre o resultado do comprometimento geral dos liderados e o perfil da amostra. Todas as figuras oriundas do software utilizado para as análises estatísticas encontram-se no Apêndice C.

Tabela 22

Correlação entre o comprometimento geral dos liderados e o perfil da amostra

Tabela 22

Correlação entre o comprometimento geral dos liderados e o perfil da amostra

Descrição	Resultado médio	Principais Correlações
Comprometimento Geral dos liderados	5,4	Maior em pessoas do gênero masculino Menor em pessoas com idade inferior a 33 anos Maior em pessoas que possuem filhos Maior em pessoas com mais de 16 anos de trabalho na mesma organização

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

A média desse construto é maior dentre os que são do gênero masculino (5,483). Tais resultados são apresentados na Figura 20 (Apêndice C). Tal resultado corrobora os estudos de Honório e Ribeiro Filho (2014), Honório e Silva (2011), porém, contrasta com o estudo de Sangmook (2005), que aponta que as mulheres, comparativamente aos homens, apresentam níveis mais elevados de envolvimento com o emprego. Foi sugerido que isso havia ocorrido em razão de as mulheres valorizarem mais os fatores intrínsecos associados à realização no trabalho, e de a própria cultura feminina contribuir para que elas apresentem maiores índices de envolvimento, algo que, para o autor, pode decorrer das dificuldades inerentes à sua inserção no mercado de trabalho.

O construto apresenta relacionamento com a idade - a menor média se apresenta entre indivíduos com idade igual ou inferior a 33 anos (5,118) sendo que os demais indivíduos apresentam médias em torno de 5,452. Tais resultados são apresentados na Figura 21 (Apêndice C).

Esse resultado corrobora o estudo de Bandeira (1999), o qual afirma que os indivíduos comprometidos são representados por pessoas mais velhas, acima de 35 anos, que conhecem suas expectativas. Assim como com os estudos de Bastos (1993) e também de Honório e Ribeiro Filho (2014) e Honório e Silva (2011), os quais argumentam que o comprometimento aumenta com a idade.

Os indivíduos que possuem filhos possuem uma média maior para tal construto (5,503) em relação aos demais, como aponta a Figura 22 (Apêndice C).

Outro aspecto relevante é que quanto maior o tempo de trabalho na organização atual, maior é o nível de comprometimento (5,842 – Figura 23 - Apêndice C). Tal

resultado contrasta com o estudo de Honório e Ribeiro Filho (2014), que mostra que o tempo de trabalho exibiu associação significativa com o comprometimento com o grupo de docentes que trabalhava há menos de seis anos na instituição, apresentando maior comprometimento organizacional do que os seus pares com maior tempo de trabalho.

4.3.2.3 Análise dos estilos de liderança dos gestores e correlação desse construto com o perfil da amostra

Vale lembrar que identificar os estilos de liderança dos gestores e correlacionar esse resultado com o perfil da amostra são alguns dos objetivos específicos do presente estudo.

Na medida em que foi utilizada a EAEG para identificar os estilos de liderança, a correlação do perfil da amostra será feita com três estilos de liderança: foco no relacionamento, foco na tarefa e foco na situação.

Os estilos de liderança foram avaliados numa escala que varia de 1 a 7. Dessa forma, o valor 4 é o ponto central de tal escala. Médias acima desse ponto central são consideradas altas.

O estilo relacionamento do construto Liderança apresentou uma média igual a 3,8. A maior média observada (4,1) ficou um pouco acima do ponto médio da escala (valor 4,0) e está relacionada a *mostra-se acessível aos subordinados* (Tabela 23). Com isso tal componente pode ser considerada moderada dentre os respondentes.

Tabela 23

Estilo de liderança: relacionamento - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens

Código	**Descrição**	**No**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Desvio Padrão**
Q2.1	É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados	587	1	5	3,9	1,0
Q2.2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados	587	1	5	3,6	0,9

Q2.5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	587	1	5	3,4	1,2
Q2.6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados	587	1	5	3,9	1,0
Q2.10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	587	1	5	3,9	1,1
Q2.11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	587	1	5	3,9	1,1
Q2.13	Demonstra confiança nos subordinados	587	1	5	3,8	1,1
Q2.16	Mostra-se acessível aos subordinados	587	1	5	4,1	1,1
Q2.19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo	587	1	5	3,7	1,2
	Relacionamento	**587**	**1**	**5**	**3,8**	**0,9**

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Esse resultado pode ser correlacionado com a cultura brasileira, na medida em que o brasileiro espera que a organização reproduza a família; espera se sentir em casa no trabalho; espera da organização a hospitalidade, a harmonia e não a luta e a competição. Os relacionamentos, as regras, a hierarquia, são identificados como uma realidade social e política próxima do clã. Holanda Barbosa (1996) destaca outros valores como uma preferência por uma boa relação no trabalho, por uma oposição à competitividade individual, e por uma gestão participativa.

O estilo tarefa do construto Liderança apresentou uma média igual a 3,9. A maior média observada (4,2) ficou um pouco acima do ponto médio da escala (valor 4,0) e está relacionada a *pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas* (Tabela 24). Com isso tal estilo pode ser considerado moderado dentre os respondentes.

Tabela 24

Estilo de liderança: tarefa - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens

Código	Descrição	No	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
**Q2.4	Coloca o trabalho em primeiro lugar	587	1	5	3,7	1,0
Q2.7	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	587	1	5	3,9	0,9
Q2.8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	587	1	5	3,8	1,0
Q2.12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	587	1	5	3,7	1,1
Q2.14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	587	1	5	4,2	0,9
Q2.17	Valoriza o respeito à autoridade	587	1	5	3,9	1,0
	Tarefa	**587**	**1**	**5**	**3,9**	**0,7**

Nota. ** A variável não participou do cômputo final do construto tarefa

Fonte: Dados da pesquisa

Tal resultado corrobora o estudo de Tanure (2005), a qual argumenta que, na sociedade brasileira, em que a lealdade ocorre em relação à pessoa do líder, a principal arma de comprometimento e de coesão social é a sedução afetiva. O relacionamento entre empregador e empregado é visto numa feição moral, semelhante às relações na família, onde as obrigações existem em ambos os lados: a empresa oferece proteção em troca de lealdade, e o sistema de gestão deve estar afinado com esse princípio básico. O brasileiro parece ter vocação natural para o comprometimento em torno dos objetivos representados pelo líder. Essa vocação pode, porém, ficar limitada por seu medo de arriscar, que é provocado pelo comportamento autoritário e centralizador dos que detêm o poder.

O estilo situacional do construto Liderança apresentou uma média igual a 3,9. A maior média observada (4,1) ficou um pouco acima do ponto médio da escala (valor 4,0)

e está relacionada a *dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.* O item *dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa* apresentou resultado exatamente no ponto médio (4,0) (Tabela 25). Com isso tal estilo pode ser considerado moderado dentre os respondentes.

Tabela 25

Estilo de liderança: situacional - Estatísticas descritivas das variáveis dos itens

Código	**Descrição**	**No**	**Mínimo**	**Máximo**	**Média**	**Desvio Padrão**
Q2.3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	587	1	5	3,7	1,1
Q2.9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	587	1	5	4,1	1,0
Q2.15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	587	1	5	3,9	1,0
Q2.18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	587	1	5	4,0	1,0
	Situacional	**587**	**1**	**5**	**3,9**	**0,8**

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Tal resultado reforça um dos principais conceitos dentro da teoria da Liderança Situacional, o conceito de maturidade. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Percebe-se que, para a Liderança Situacional, não há uma única melhor forma de influenciar as pessoas. O estilo de

liderança a ser adotado pelo líder varia de acordo com o nível de maturidade e motivação das pessoas que ele deseja influenciar.

Na tabela 26 encontra-se um resumo com os principais resultados encontrados no que tange a correlação entre o resultado médio de cada estilo de liderança e o perfil da amostra. Todas as figuras oriundas do software utilizado para as análises estatísticas encontram-se no Apêndice C.

Tabela 26

Correlação entre os estilos de liderança e o perfil da amostra

Estilo de Liderança	**Resultado médio**	**Principais Correlações**
Estilo de liderança com foco no relacionamento	3,8	Maior em pessoas que ocupam cargo de chefia Maior em pessoas com idade acima de 46 anos Maior em pessoas que possuem filhos
Estilo de liderança com foco na tarefa	3,9	Maior em pessoas do gênero masculino Maior em pessoas com idade acima de 46 anos Maior em pessoas que possuem filhos
Estilo de liderança com foco na situação	3,9	Maior em pessoas que ocupam cargo de chefia Maior em pessoas do gênero masculino

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

O estilo relacionamento apresenta uma diferença significativa quando avaliado em relação à posse ou não de função de chefia. A média desse estilo é maior entre os que possuem cargo de chefia (3,913) contra uma média dos demais (3,662). Tais resultados são apresentados na Figura 24 (Apêndice C).

Ainda em relação ao estilo relacionamento, esse apresenta correlação com idade e número de filhos. A menor média se apresenta entre indivíduos com idade igual ou inferior a 46 anos (3,751) sendo que os demais indivíduos apresentam médias em torno de 4,021. Tais resultados são apresentados na Figura 25 (Apêndice C).

Os indivíduos que possuem mais de um filho possuem uma média maior para tal estilo (3,984) em relação àqueles que não têm filhos ou possuem somente um filho, observe a Figura 26 (Apêndice C).

O estilo tarefa apresenta uma diferença significativa quando avaliada a questão de gênero. A média desse estilo é maior entre os que possuem gênero masculino (3,963). Tais resultados são apresentados na Figura 27 (Apêndice C).

Ainda em relação ao estilo tarefa, similar ao estilo relacionamento, esse apresenta relação com a idade. A menor média se apresenta entre indivíduos com idade igual ou inferior a 46 anos (3,865) sendo que os demais indivíduos apresentam médias em torno de 4,055. Tais resultados são apresentados na Figura 28 (Apêndice C).

Assim como no estilo relacionamento, o estilo tarefa apresenta relação com o número de filhos. Os indivíduos que possuem filhos possuem uma média maior para tal estilo (3,988) em relação aos demais, observe a Figura 29 (Apêndice C).

O estilo situacional apresenta uma diferença significativa quando avaliada a questão de gênero, assim como no estilo tarefa. A média desse estilo é maior entre os do gênero masculino (3,989). Tais resultados são apresentados na Figura 30 (Apêndice C).

Ainda em relação ao estilo situacional, similar ao estilo relacionamento, esse apresenta relação com a posse ou não de cargo de chefia. A média desse estilo é maior entre os que possuem cargo de chefia (4,046) contra uma média dos demais (3,800). Tais resultados são apresentados na Figura 31 (Apêndice C).

Assim como nos estilos relacionamento e tarefa, o estilo situacional apresenta relação como número de filhos. Os indivíduos que possuem mais de um filho apresentam uma média maior para tal estilo (4,101) em relação aos demais, observe Figura 32 (Apêndice C).

4.4 Avaliação das hipóteses

Os relacionamentos, apesar de indicados como relações de causa e efeito no modelo estimado e apresentado na Figura 6, foram avaliados para efeito de comprovação das hipóteses do estudo, através da correlação de Pearson entre os escores obtidos para os construtos envolvidos.

O índice de correlação de Pearson é uma medida que varia de –1 a 1 e indica o grau e o sentido do relacionamento linear (caso exista) entre duas variáveis. Valores próximos de –1 indicam alta correlação negativa, valores próximos de zero indicam ausência de correlação e valores próximos de 1 indicam alta correlação positiva. Foi realizado também um teste de hipóteses para verificar se tal correlação é

significativamente diferente de zero. Como resposta de tal teste de hipótese obtém-se o valor p. Valores p inferiores a 0,05 indicam a existência de correlação significativa, observe a Tabela 27.

Tabela 21

Correlações entre estilos de liderança e bases do comprometimento

	Relacionamento		**Situacional**		**Tarefa**	
	Correlação	**Valor p**	**Correlação**	**Valor p**	**Correlação**	**Valor p**
Comprometimento dos Liderados	0,484	0,000	0,411	0,000	0,320	0,000
Afetiva	0,439	0,000	0,336	0,000	0,280	0,000
Afiliativa	0,461	0,000	0,436	0,000	0,310	0,000
Instrumental	-0,148	0,000	-0,082	0,048	-0,020	0,631
Instrumental - Escassez de Alternativas	0,202	0,000	0,207	0,000	0,255	0,000
Instrumental - Falha de Recompensas e Oportunidades	-0,266	0,000	-0,184	0,000	-0,138	0,001
Instrumental - Linha Consistente de Atividades	-0,119	0,004	-0,074	0,074	-0,029	0,486
Normativo	0,475	0,000	0,405	0,000	0,307	0,000
Normativo - Obrigação em Permanecer	0,213	0,000	0,187	0,000	0,150	0,000
Normativo - Obrigação pelo Desempenho	0,200	0,000	0,195	0,000	0,223	0,000

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Hipótese 1: há relação entre a base afiliativa do comprometimento e o estilo gerencial com foco no relacionamento.

A correlação entre os dois construtos se mostrou significativa com um valor p igual a 0,000. O valor encontrado para tal correlação é positivo igual a 0,461, observe a Tabela 27. Tal correlação é moderada.

Este resultado indica que quanto maior a avaliação do estilo gerencial com foco no relacionamento, maior a magnitude da base afiliativa do comprometimento.

Hipótese 2: há relação entre as bases normativa e instrumental do comprometimento e o estilo gerencial com foco na tarefa.

A correlação entre a base normativa e o estilo gerencial com foco na tarefa se mostrou significativa com valor p igual a 0,000. O valor encontrado para tal correlação é positivo e igual a 0,307, podendo ser considerado moderado. Isso indica que quanto maior a o estilo gerencial com foco na tarefa, maior a magnitude da base normativa.

Já o relacionamento entre a componente instrumental e o estilo gerencial com foco na tarefa não se mostrou significativo, com valor p igual a 0,631, observe a Tabela 27.

Hipótese 3: há relação entre o comprometimento geral e o estilo gerencial com foco na situação.

A correlação entre os dois construtos se mostrou significativa com um valor p igual a 0,000. O valor encontrado para tal correlação é positivo igual a 0,411 observe a Tabela 27. Tal correlação é moderada.

Isso indica que quanto maior o estilo gerencial com foco na situação, maior o comprometimento geral.

Para Cohen (2003) a liderança tem uma relação positiva com o comprometimento afiliativo, isto é, o líder carismático afeta o comportamento dos seguidores, fazendo-os acreditar em objetivos grandiosos e enobrecedores. Além disso, os seguidores se identificam com o líder, pois acreditam que ele tem uma visão elevada do que é possível e oferecem formas específicas para atingir seus sonhos. Desta forma, dedicam-se à causa, esforçando-se extraordinariamente, em nome do líder, e buscando um desempenho organizacional excepcionalmente alto. Cohen (2003) mostra ainda que esses seguidores passam a considerar que estão alcançando seus próprios objetivos, e não os objetivos que lhe são impostos pelo líder e que estes líderes têm altas expectativas em relação aos seus seguidores e confiam nas habilidades dos mesmos, deixando-os ter uma autonomia maior em seus trabalhos. Além disso, despertam nos seguidores sentimentos como afiliação, poder ou estima. Essas atitudes, por parte do líder, fazem com que os seguidores confiem e sintam-se emocionalmente identificados com ele e com a organização.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou contribuir com os estudos sobre os construtos comprometimento organizacional e liderança, procurando explorar mais especificamente as relações entre os estilos de liderança e o comprometimento dos liderados, assim como analisar a correlação do perfil dos participantes da pesquisa (liderados) com o seu nível de comprometimento e com o estilo de liderança de seus líderes.

Pode-se afirmar, em resposta à pergunta da pesquisa - quais as relações existentes entre estilos de liderança e as bases do comprometimento organizacional? -, que foi evidenciado que tanto o estilo de liderança, quanto o perfil dos liderados (no que tange a posição de chefia, idade, sexo, tempo de trabalho e número de filhos, por exemplo) interferem no nível de comprometimento dos liderados.

Este trabalho teve como objetivo geral investigar de que forma estilos de liderança dos gestores interferem no nível de comprometimento dos seus liderados. A correlação do perfil dos participantes da pesquisa (liderados) com o seu nível de comprometimento e com o estilo de liderança de seus líderes também foi analisada.

O presente trabalho alcançou todos os objetivos propostos e buscou colaborar teoricamente demonstrando possíveis relações entre estilo de liderança, perfil dos liderados e o comprometimento destes. Não obstante os resultados encontrados e tendo em conta que, tanto nos estudos sobre comprometimento organizacional quanto nos de liderança existem múltiplas vertentes de conceitualização e pluralidade de medidas, mostra-se importante a realização de mais pesquisas que busquem encontrar novas relações entre liderança e comprometimento organizacional.

Quanto à validação das três hipóteses, apenas uma delas foi parcialmente validada (hipótese 2), pois o relacionamento entre a base instrumental e o estilo gerencial com foco na tarefa não se mostrou significativo. As outras duas hipóteses foram totalmente validadas, sendo elas: hipótese 1 - há relação entre a base afiliativa do comprometimento e o estilo gerencial com foco no relacionamento; hipótese 2 - há relação entre as bases normativa e instrumental e o estilo gerencial com foco na tarefa e hipótese 3 - há relação entre o comprometimento geral e o estilo gerencial com foco na situação.

Com relação aos resultados encontrados, na medida em que há diferença no nível de comprometimento, quando correlacionado com idade, tempo de trabalho, salário e se o respondente possui ou não cargo de chefia, pode-se afirmar que o estilo de liderança

situacional exercido pelo líder é fundamental para manter o comprometimento destes, uma vez que a maturidade dos liderados se diferencia pelo perfil de cada um.

A base afetiva do comprometimento é maior nos respondentes com cargo de chefia. Por ser uma base atrelada à crença e identificação com a filosofia, valores e objetivos organizacionais, e os líderes são os representantes da organização perante os liderados, pode-se inferir que essa base é mais alta em quem possui cargo de chefia exatamente porque eles são a própria representação da filosofia, valores e objetivos da organização que trabalham.

A base afiliativa do comprometimento é maior em respondentes com mais de 16 anos de trabalho na organização atual. Tal resultado pode ser interpretado através dos vínculos que esses respondentes podem ter construído com colegas de trabalho, líder e com a própria organização, fazendo com que se sintam reconhecidos como membros do grupo.

Com relação a base instrumental do comprometimento, esta apresenta maior média em respondentes que não ocupam cargo de chefia e que ganham até sete salários mínimos. O item da escala dessa base que apresentou maior média foi *farei sempre o possível para me manter nesse emprego.* Pode-se entender que tal resultado seja devido a respondentes com esse perfil possuírem cargo e salário que não transmita estabilidade. Assim, os respondentes apresentam comprometimento maior, vinculando escassez de alternativa de trabalho em outras organizações.

O item de maior pontuação do estilo relacionamento de liderança foi *mostra-se acessível aos subordinados* e o de maior pontuação do estilo tarefa foi *pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.* Pode-se afirmar que ambos os resultados estão correlacionados com características da cultura brasileira: considerar a relação com a organização como um vínculo familiar e, assim, dever obediência a regras e normas.

O item com maior média do estilo situacional foi *subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.* Tal resultado reforça o conceito de maturidade da Teoria da Liderança Situacional, que define a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Percebe-se que, para a Liderança Situacional, não há uma única melhor forma de influenciar as pessoas. O estilo de liderança a ser adotado pelo líder varia de acordo com o nível de maturidade das pessoas que ele deseja influenciar.

O nível de comprometimento é maior em pessoas do gênero masculino, quem tem mais idade, menor número de salário, maior tempo de trabalho e com filhos. Tais resultados podem estar relacionados à questão de necessidade de segurança e estabilidade no trabalho, uma vez que respondentes com esse perfil teriam maior dificuldade de recolocação caso tivesse que se desligar da organização que trabalham atualmente.

A importância de se conhecer o perfil e motivações de cada pessoa é fundamental para que o líder possa se adaptar e agir em prol de melhores resultados organizacionais.

Destaca-se que também foram encontrados alguns resultados que não estavam previstos, tais como: relação entre as bases afetiva e normativa do comprometimento e o estilo gerencial com foco no relacionamento e as bases afiliativa e normativa do comprometimento e o estilo gerencial com foco na situação. Esses resultados apresentaram correlações positivas e moderadas. Vale ressaltar que todas as correlações entre todas as bases do comprometimento e o estilo gerencial com foco na tarefa foram baixas ou não significativas. Outro resultado encontrado foi a correlação entre o comprometimento geral e o estilo gerencial com foco no relacionamento. Esse resultado foi o mais significativo quando comparado com os demais estilos de liderança. Tal resultado pode ser relacionado com aspectos culturais, uma vez que, no Brasil a lealdade ocorre em relação à pessoa do líder e a principal arma de comprometimento e de coesão social é a sedução afetiva. O relacionamento entre empregador e empregado é visto numa feição moral, semelhante às relações na família.

Frente a esses resultados, que suscitam outros questionamentos e possíveis curiosidades, fica a sugestão para novos caminhos a serem seguidos em futuras pesquisas e estudos sobre os temas comprometimento e liderança.

Ainda, há de se lembrar de alguns fatores que tiveram efeito limitador no presente estudo, sendo eles relacionados a: 1) tamanho da amostra pesquisada – apesar de ela ter permitido realizar uma análise estatística e 2) estratégia de coleta de dados – de natureza exclusivamente quantitativa, limitando a possibilidade de encontrar respostas não previstas nas escalas escolhidas. Dessa forma, reitera-se que os resultados encontrados na pesquisa que ora se apresenta não podem ser generalizados a todas as empresas nem a todos os profissionais no Brasil.

Por fim, entende-se que as pesquisas sobre comprometimento organizacional e liderança mostram-se relevantes no desenvolvimento da área de gestão de pessoas, tanto no âmbito acadêmico, quanto para as organizações que poderão levar em consideração

estes resultados para suas práticas. O presente estudo pode contribuir tanto para a academia e comunidade científica, quanto para os líderes que estão no mercado, na medida em que fez um resgate dos estudos de Medeiros sobre comprometimento e dos estudos sobre liderança de Hersey & Blanchard. Pretendeu-se reabrir uma agenda sobre esses estudos, fazendo uma junção dos principais construtos estudados: comprometimento e liderança. Assim, espera-se que o presente trabalho e seus resultados possam contribuir para o crescimento da área e o desenvolvimento de pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

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, 1-18.

Anderson, J. & Gerbing, W.(1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two stage approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Andrade, J. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia*, 1, 37-47.

Araújo, F. O. (2005). *Gênero na construção civil: um estudo de caso sobre as trabalhadoras da Norcon*. Dissertação (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practise*. (10thed.). Dover, NH: Kogan Page Publication.

Avery, G. C. & Ryan, J. (2001). Applying situational leadership preferences in Australia: congruity, flexibility and effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 11-21.

Balci, A. (2003). Örgütsel sosyallesme kuram strateji ve taktikler. Ankara: Pegem A Yayincilik. *Journal of Business Research*, Vol.26, No, 1, p. 63-73, 1993.

Bandeira, M. L. (1999). *Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comportamento organizacional em uma empresa de serviços do setor público.* (Dissertação de Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Bandeira, M. L., Marques, A.L. & Veiga, R.T. (1999). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, *Anais do 23º Encontro da ANPAD* – CD-ROM.

Barrow, J. C. (1997). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 231-251.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, & managerial applications*. (4th ed.). New York, NY: Free Press.

Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33 (3), 52-64.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32- 40.

Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.

Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter?. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1843-1865.

Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (1), 102-114.

Bido, D. S., Godoy, A. S., Araújo, B. F. V. B. & Louback, J. C. (2010). Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: Um estudo no ambiente industrial. RAM, *Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 68-95.

Blake, R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

Blake, R. & Mouton, J. S. (1973). *O grid gerencial*. 3. ed. São Paulo: Pioneira.

Borges-Andrade, J. E., Cameschi, C.E. & Silva, M.S. (1990). Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferença entre meio e fim. *Revista de Administração*, 25(4), 9-43.

Brei, V. A. & Liberali Neto, G. (2006). O Uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. *Revista de administração contemporânea*, 10(4).

Burns, J. M. (1978). *Leadership, Harper & Row*, New York.

Bycio, P.; Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 4(80), 468-478.

Campos, S., Estivalete, V. & Reis, E. (2011). *Percepções de suporte e comprometimento: investigando a relação entre os construtos*. Gestão.Org. 9(3), 534 – 564.

Cançado, V. L., Genelhu, P. & Moraes, L. F. R. (2007). Comprometimento com a profissão: um estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. *REAd* - Ed. 55, 12 (7), 70-99.

Carlyle, T. (1842). *On heroes, hero-worhip and the heroic in history*. Berkeley: University of California Press.

Castro, J. M. (2005). Metodologia de pesquisa: conceitos e fundamentos. Belo Horizonte, PUC/FDC. *Apostila do Curso de Mestrado em Administração*.

Chang, J. (2003). *Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comportamento organizacional: uma abordagem holística e simultânea*. Tese de Doutorado –

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

Chinn, W. W. (1998). The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, G. A. (Ed.) *Modern Methods for business research*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Cohen, A. R. (2003). *Comprometimento organizacional: conceitos e estudos de casos*. São Paulo: Campos.

Colbert, A.E., Barrick, M.R & Bradley, B.H.(2014). Personality and leadership composition in top management teams: implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 67, 351–387.

Cole, M.S., Walter F ., Bedeian A.G. & O'Boyle E.H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38, 1550–1581.

Cook, J. & Wall,T.(1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.

Costa, C., Moraes, L. F. & Cançado, V. (2008). Avaliando o Comprometimento Organizacional e Possíveis Relações com o Turnover. *Revista Gestão & Tecnologia*, 8(2), 1-16, jul./ago.

Cubero, C. G. (2007). *Situational leadership and persons with disabilities*. Work, 29(4), 351-356

Dansereau, F., Cashman, J. & Graeng, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance, Burlington*, 10(2), 184-200.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). *A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations, Organizational Behavior and Human Performance*. 13, 46-78.

Delfino, A. L., Silva, A. B. & Rohde, L. R. (2010). A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. In: *Anais XXXIV EnAnpad*. Rio de Janeiro.

Departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos – DIEESE. (2008). *Taxa de participação no mercado de trabalho por sexo*. Recuperado a partir de http://turandot.dieese.org.br/icv/TabelaPed?tabel a=3

Dias, D. V. (2005). *Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor*

siderúrgico mineiro. (Tese de Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

Duarte, G.A. & Papa, A. C. (2011). A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. *Revista de Administração*. UFSM, 4(3), 364-377.

Duarte, N. T., Goodson, J. R. & Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37(1), 499-521.

Duchon, D., Green, S. & Taber, T. (1986). Vertical Dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56-60.

Edwards, M. R. & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 16(1), 25–57.

Edwards, M. R. (2005). Organizational Identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–234.

Fernandez, C. & Vecchio, R. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 8, (6), 67-84.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18.

Galvão, C. M. & Silva, M. A. (2007). Use of the situational leadership in surgical center nursing. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 41(1), 104-112.

Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment to occupational stress models. *International Journal of Stress and Management*, 15, 329-344.

Glynn, M. A., & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organizational behavior lens: A look at the last half-century of research. In N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership and practice* (pp. 119-158). Boston, MA: Harvard Business Press.

Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quaterly*, 4, 468-490.

Graeff, C. (1983). The situational leadership theory: a critical review. *Academy of Management Journal*. 8, 285-91.

Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: a critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-17.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1998). Relationship- based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. In: Dansereau, F.; Yammarino, F.J. *Leadership: the multiple-level approaches*. Stamford: Jai Press, p. 103-33.

Griffeth, R.W., Hom P.W & Gaertner S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488

Grover, R. A. & Walker, H. F. (2003). Changing from production to quality: Application of the situational leadership transtheoretical change models. *The Quality Management Journal*, 10, 8-24.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tathan, R.L. & Black, W.C. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: editora Bookman.

Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Gilbert , D ., Halliday , S., Heavey , C & Murphy, E. (2001). Enhancing performance Bringing trust, commitment and motivation together in organizations. *Journal of General Management*, 36(3), 1-18.

Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkowics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U

Holanda Barbosa, L. N. (1996). Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, 36(4), 6-19.

Honório, L. C. & Ribeiro Filho, J. G. (2014). *Comprometimento Organizacional: Comparando Docentes Efetivos e Temporários de uma Instituição de Ensino Superior*. Organizações em contexto, 10(20), 173-204.

Honório, L. C. & Silva, L. V. (2011). Comprometimento e Gênero em Organizações Mineiras da Construção Civil. *REGE*, 18(4), 531-548.

Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 1997. 3, (4), 270–287.

Iqbal J., Inayat S., Ijaz M. & A. Zahid. (2012). Leadership styles: Identifying approaches and dimensions of leaders. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(3) ,641-659.

Janjhua, Y., & Dubey, S. (2011). Employee engagement: a study of HPSEB employees. *International Journal of Research in IT & Management*, 1(6), 74–89.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.

Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 85, (5), 751-765.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. In: John, W. & Sons. K. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. 2nd Ed. New York. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.

Kelman, H. C. (1958) Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. 2nd edition. New York: The Guilford Press.

Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12),89–96.

Law D.W. (2005). Interactive organizational commitment and hardiness public accountants' turnover. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 383-393.

Leite, N.R. P. (2008). *Comprometimento e Gestão de Pessoas em Empresas Brasileiras com estruturas organizacionais remotas*. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Leite, N.R.P. & Albuquerque, L.G. (2011). Gestão Estratégica de Pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *Revista de Administração*., 46(1), 19-31, São Paulo.

Liden, R.C. & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, (3), 451-465.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Malcolm, H. (2003). Leadership & Organization. *Development Journal*, 24(5), 73.

Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: editora Bookman.

Martin, S. & Gutierrez, C. (2004). Trust as the Key to Relationship Commitment. *Journal of Relationship Marketing*, 3, (1), 53–73.

Martins, S. (2013). *Valores individuais e comprometimento organizacional em burocracia profissional: um estudo com o corpo docente de instituição de ensino superior*. (Dissertação de Mestrado). Profissional da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge: MIT Press.

Medeiros, C. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional.* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

Medeiros, C. A. F. & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.

Medeiros, C. A. F. (2004). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Tese de Doutorado (Administração). São Paulo: USP.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M. & Siqueira, M.. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração,* 1 (11), 1-22.

Medeiros, C., & Albuquerque, L. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea* 7(4), 187–209.

Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.

Melo, E. (2004). Escala de Avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.

Melo, F., Fernandes, L., Araújo, A., Silva, M. & Santos, F. (2014).Validação da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: Um Estudo de Caso No Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande Do Norte. In: *Anais Encontro Anual da Anpad*. Rio de Janeiro..

Menegon, L. F. ; Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista da Administração – RAUSP*, 41(2), 125-135, São Paulo.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovicth, L. & Topolnytsky.L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20- 52.

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.

Meyer, J. P., Becker, T. E. & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work:Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665–683.

Meyer, J. P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three: component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.

Milan, G. S. & Toni, D. (2012). A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços. *Revista Eletrônica de Administração*, 18(2), 433-467.

Moraes, F. M. M., Godoi, C. K., & Batista, M. A. (2004). Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. Santa Catarina, Univali, *Revista de Ciências da Administração*, 6(12).

Moraes, L. F. R. (1997). *Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras: um exercício preliminar de análise*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Moraes, L. F. R. e col. (1995). Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, 9 (1), 25-36.

Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

Moss, S.A., McFarland, J., Ngu, S., & Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 41, 259–275.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R.M. (1982). *Employee - organization linkagens: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Naqvi, S.A.H., Hashmi, M.A., Raza, S.A., Zeeshan, A. & Shaikh, F.F. (2011). Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as a Moderator On The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8), 65-71.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organisations. *California Management Review*, Vol. 31, No. 4, pp. 9–26.

Ouweneel, E., Le Blanc, P., & Schaufeli, W. B. (2012). Do not leave your heart at home: positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International*, 16, 537–556.

Pett, M. A; Lackey, N. R & Sullivan, J. J. (2003). Making sense of factor analysis: the use of factor analysis for instrument development in health care research. California: *Sage*.

Piccolo, R. F. & Colquitt, J.A. (2006). The Effect of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment: mediating role of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, (2).

Pinsonneault, A. & Kraemer, K. L. (1993). Survey research in management information systems; an assessment. *Journal of Management Information System*.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2011). *Liderança: A virtude está no meio*. Lisboa, Portugal: Actual Editora.

Rego, A.; Cunha, M. P. & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, 6(2), Art. 12, jul./dez.

Ricco, M. F. (1998). *Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Richards, D. (2004). *Art of Winning Commitment: 10 Ways Leaders Can Engage Minds, Hearts, and Spirits*. (1st ed.), New York: Amacom Publications.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Royal, M. (2012). O inimigo do engajamento profissional: conquiste o comprometimento de sua equipe e elimine a frustração corporativa. Rio de Janeiro: *Elsevier.*

Rylander, D., Strutton, D. & Pelton, L.E. (1997). Toward a synthesized framework of relational commitment: implications for marketing channel theory and Practice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(2), 58–71.

Sá, M. A. D. & Lemoine, C. (1998). O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: *Anais Encontro anual da ANPAD*. Foz do Iguaçu..

Saher N., Naz S. & I. Tasleem (2013). Does paternalistic leadership lead to commitment? trust in leader as moderator in pakistani context. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5(1), 443-455.

Sangmook, K. (2005). Sex differences in the professional satisfaction of the public officers: a study Metropolitan Government of Seoul, Korea. *The Journal of Research*.

Santos, M. F.; Brant, P. F.; Souki, G. Q.; Sant´Anna, A. S. & Goncalves Filho, C. (2012). A Relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho e desempenho dos profissionais. In *Anais XV SEMEAD*.

Sarsur, A. M. (2010). Líder e liderado: uma díade baseada na identidade? In: Nelson, R. E. & Sant-Anna, A. S. (Orgs.). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. (Cap. 11, pp. 267-288). Rio de Janeiro: Elsevier.

Schaufeli, W. (2013). *O engajamento no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.

Van Seters, D. A. & Field, R. H. G. (1990). Leadership. *Journal of Organizational Change Management*. 304-311

Shin, J., Heath, R. L., & Lee, J. (2011). A contingency explanation of public relations practitioner leadership styles: situation and culture. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 167-190.

Silverthorne, C. & Wang, T.H. (2001). Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese business organizations. *Journal of Psychology*, 135(4), 399-412.

Siqueira, M. M. M. (Org.). (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Artmed.

Siqueira, M. M. M. (Org.). (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Artmed.

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.

Soares, J. F., Farias, A. & César, C. (2002). *Introdução à estatística*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC.

Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49- 59.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.

Tanure, B. (2005). *Gestão à brasileira*. 3. Ed. São Paulo, Atlas.

Tenenhaus, M. & Esposito Vinzi, V. (2005). PLS regression, PLS path modeling and generalized procrustean analysis: a combined approach for PLS regression, PLS path modeling and generalized multiblock analysis. *Journal of Chemometrics*, 19, 145-15.

Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris, Editions Liaisons.

Thévenet, M. (1983). La reforme d'une époque: l'expression des salariés. *Revue Française de Gestion*. Mar. Nº 40, 18-34.

Tushman, M.L. & D.A. Nadler (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 8(3), 74–92.

Ulrich D. (1998). Intellectual capital: competence x commitment. Sloan Management Review, 39(2), 15-26.

Vecchio, R. P. & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: problems and prospects. Organizational Behavior Human Performance, 34 (1), 5-20.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision making Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Weaver, S.G., & Yancey, G.B. (2010). The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover. Kravis Leadership Institute, Leadership Review, 10, 104-124.

Webb, K.S. (2011). Emotional Intelligence and Worker Commitment: The Impact of Leaders Behavior on Employee Commitment to Their Supervisor and the Organization. *Advancement of Management and International Business Conference Proceedings*.

Wetzels, M., DeRuyter, T. & VanBirgelen, M. (1998). Marketing Service Relationships the role of commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(45), 406–423.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Yavuz, M. (2010). *The effects of teacher's perception of organizational justice and culture on organizational commitment*, 4(5), 695-701.

Yoshitake, M., Fraga, M., Torres, G. & Passo, E. (2009). Controle de gestão: a aplicabilidade do modelo das três dimensões na investigação de níveis e tipos de comprometimento do capital humano nas organizações terceirizadas. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 3(3), 39-61.

Yozgat, U.; Serim, R. & Dikmen, D. (2014). Out of sight out of mind: effect of ostrich leadership on affective commitment and the moderating role trust in supervisor. *Business Studies Journal*, 6, (1), 79-89.

Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.

Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership*. (pp. 286-298).Thousand Oaks, CA: Sage.

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81-93.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. Nova York: AMACOM.

APÊNDICE

APÊNDICE - A CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA

Prezado (a),

Estou realizando uma pesquisa com minha rede de relacionamentos para compor uma dissertação de Mestrado, intitulada "RELAÇÃO ENTRE ESTILO DO LÍDER E O COMPROMETIMENTO DOS LIDERADOS".

Gostaria de sua colaboração no sentido de preencher o formulário abaixo que é composto, na primeira parte, de um questionário com 28 afirmativas referentes a aspectos da organização em que você trabalha. Para respondê-lo, procure pensar na organização como um todo e não somente na sua área de atuação. Na segunda parte, deverão ser preenchidos seus dados sociodemográficos e ocupacionais.

Acrescento que as respostas obtidas por este instrumento serão analisadas sigilosamente e de forma global. Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Para esclarecer quaisquer dúvidas, encontro-me à disposição pelo e-mail: priscilalsilva@ig.com.br

Caso seja de seu interesse conhecer o resultado final desta pesquisa, gentileza registrar seu e-mail no final deste questionário.

Conto com sua colaboração e agradeço antecipadamente,

Priscila Lopes da Silva

Mestranda - Programa de Pós-graduação em Administração/PUC Minas

APÊNDICE - B CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Responda as questões a seguir de acordo com as características de seu perfil:

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Ano de nascimento: _____

3. Estado Civil:

( ) Solteiro ( ) Viúvo ( ) Divorciado ( ) Casado ( ) Separado ( ) Outros:

4. Número de filhos: _____

5. Cargo: _____

6. Ocupa função de chefia?

( ) Sim ( ) Não

Especificar: _____

7. Faixa salarial mensal (salário mínimo vigente: R$ 724,00)

( ) De 3 a 5 sm Mais ( ) de 7 a 9 sm ( ) Mais de 11 a 13 sm ( ) Mais de 5 a 7 sm

( ) Mais de 9 a 11 sm ( ) Acima de 13 sm

8. Curso de formação na graduação: _____

9. Último curso que você concluiu:

( ) Ensino superior ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Pós-Doutorado

10. Tempo de trabalho na organização atual: _____ anos

11. Este é o seu primeiro emprego?

( ) Sim ( ) Não

12. Motivo que levou você a escolher essa organização para trabalhar.

(Pode ser marcada mais de uma opção)

( ) Segurança/Estabilidade ( ) Remuneração ( ) Oportunidade de crescimento profissional

( ) Dificuldade de posicionamento em outra empresa no mercado

( ) Boa imagem/status da Instituição ( ) Crença no papel social da Instituição

( ) Outro: _____

APÊNDICE - C FIGURAS COM OS PRINCIPAIS RESULTADOS ESTATÍSTICOS

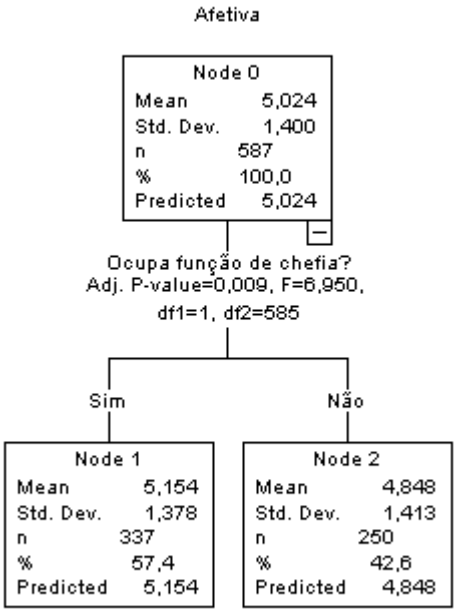

Figura 7. Relacionamento entre base afetiva e ocupação de função de chefia
Fonte: Dados da pesquisa

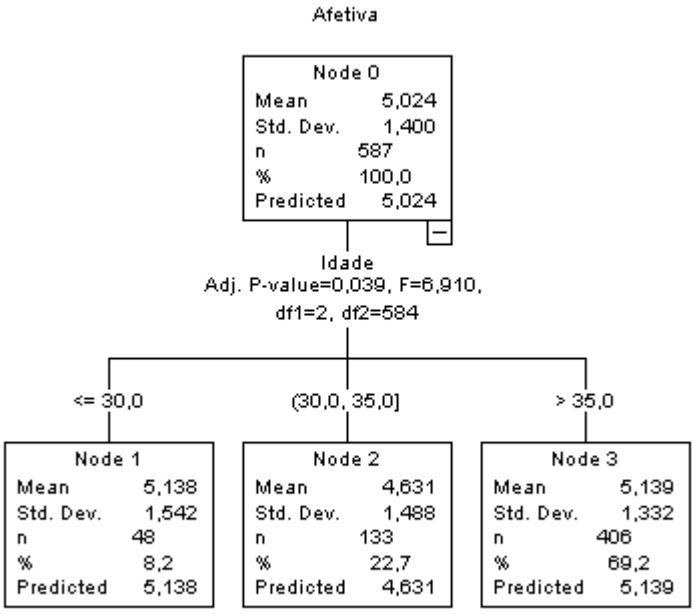

Figura 8. Relacionamento entre base afetiva e idade
Fonte: Dados da pesquisa

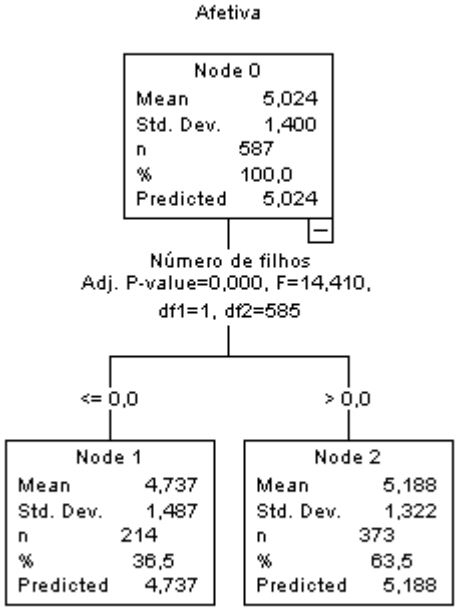

Figura 9. Relacionamento entre base afetiva e número de filhos
Fonte: Dados da pesquisa

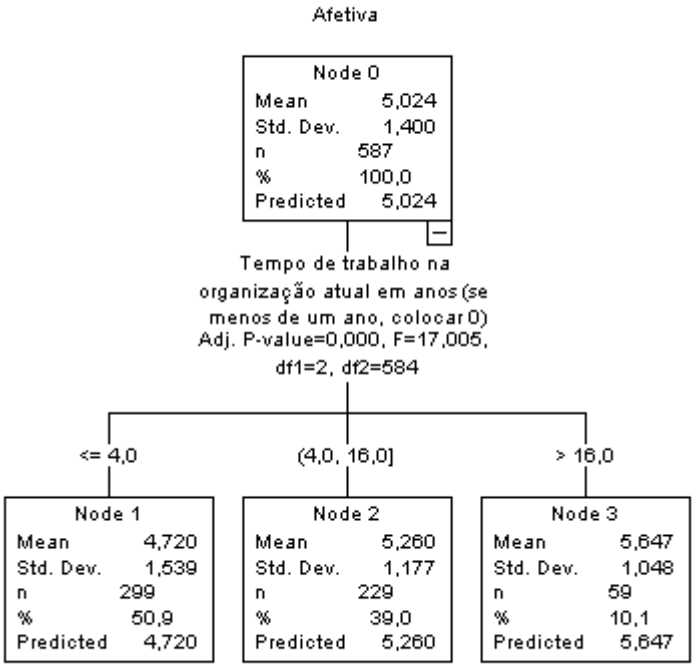

Figura 10. Relacionamento entre base afetiva e tempo de trabalho na organização atual

Fonte: Dados da pesquisa

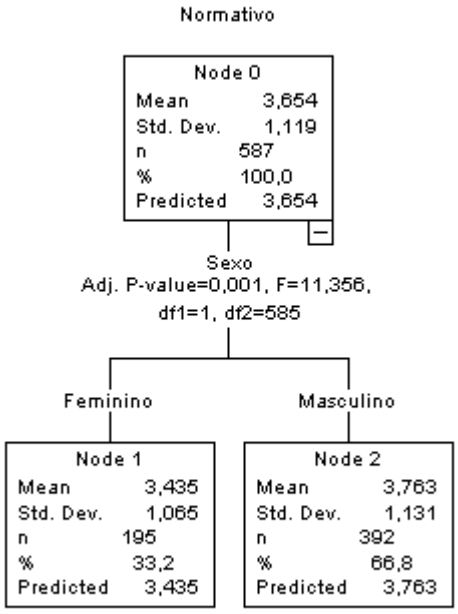

Figura 11. Relacionamento entre base normativa e gênero
Fonte: Dados da pesquisa

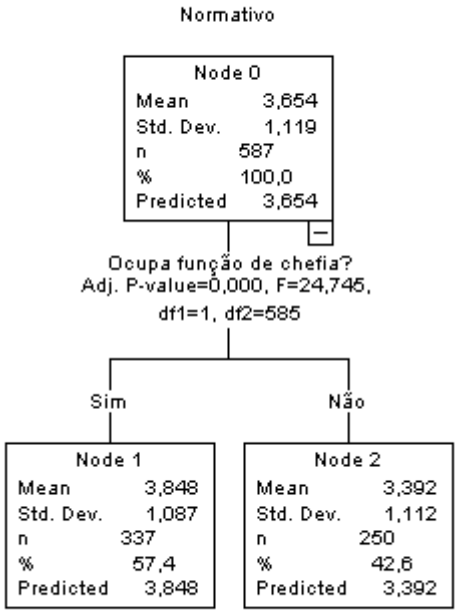

Figura 12. Relacionamento entre base normativa e ocupação de cargo de chefia
Fonte: Dados da pesquisa

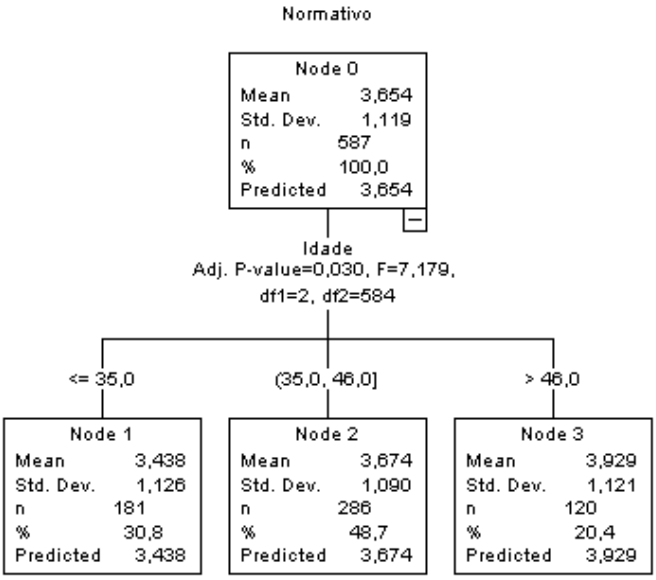

Figura 13. Relacionamento entre base normativa e idade
Fonte: Dados da pesquisa

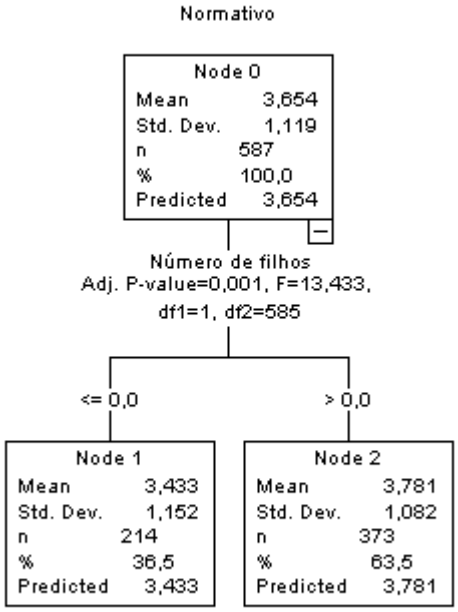

Figura 14. Relacionamento entre base normativa e número de filhos
Fonte: Dados da pesquisa

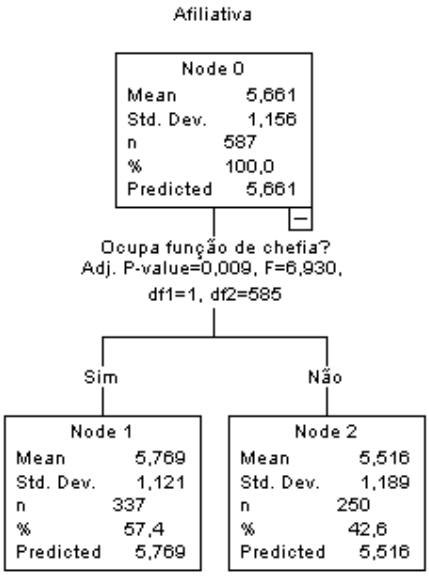

Figura 15. Relacionamento entre base afiliativa e ocupação de cargo de chefia
Fonte: Dados da pesquisa

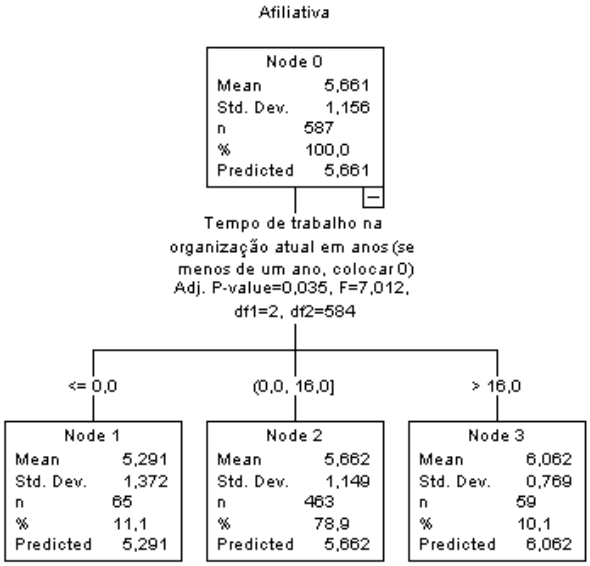

Figura 16. Relacionamento entre base afiliativa e tempo de trabalho na organização Atual
Fonte: Dados da pesquisa

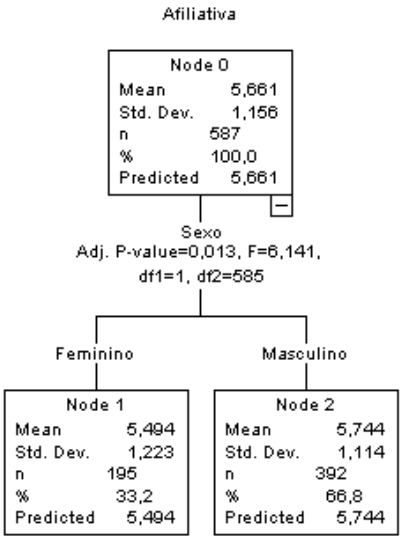

Figura 17. Relacionamento entre base afiliativa e gênero
Fonte: Dados da pesquisa

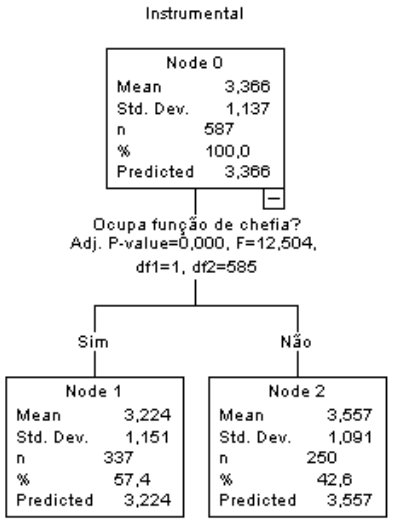

Figura 18. Relacionamento entre base instrumental e ocupação de cargo de chefia
Fonte: Dados da pesquisa

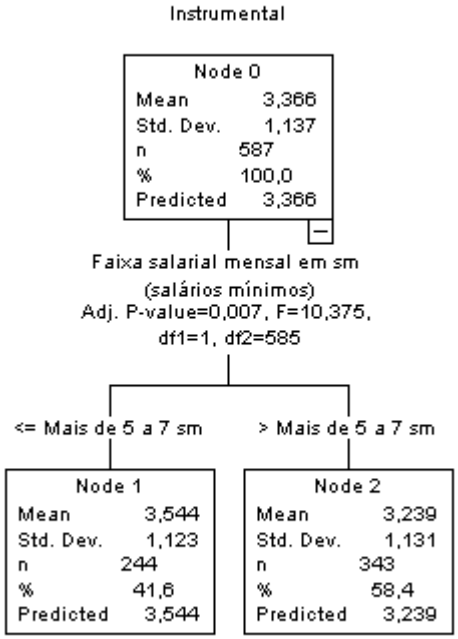

Figura 19. Relacionamento entre base instrumental e faixa salarial
Fonte: Dados da pesquisa

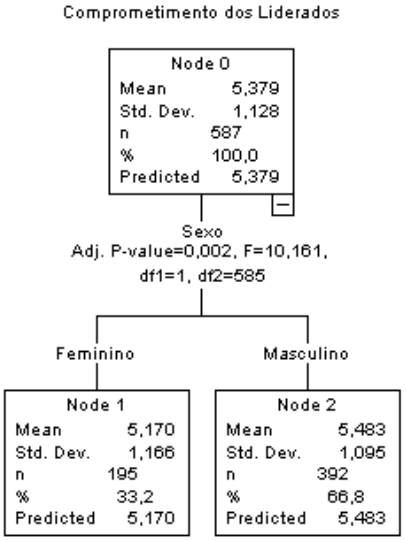

Figura 20. Relacionamento entre comprometimento dos liderados e gênero
Fonte: Dados da pesquisa

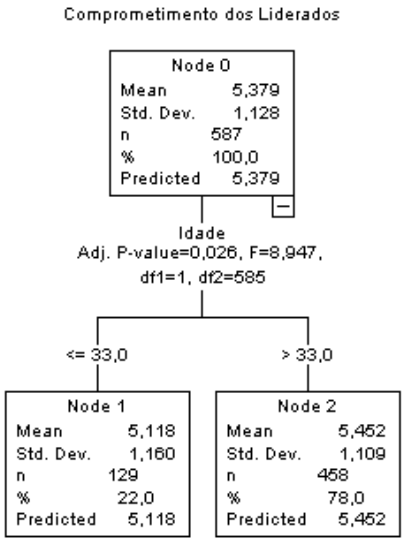

Figura 21. Relacionamento entre comprometimento dos liderados e idade
Fonte: Dados da pesquisa

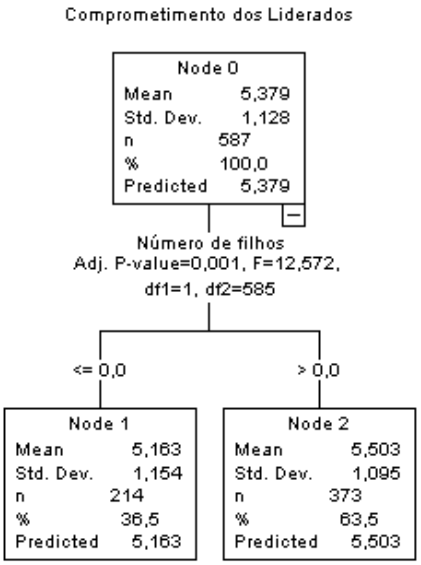

Figura 22. Relacionamento entre comprometimento dos liderados e número de filhos
Fonte: Dados da pesquisa

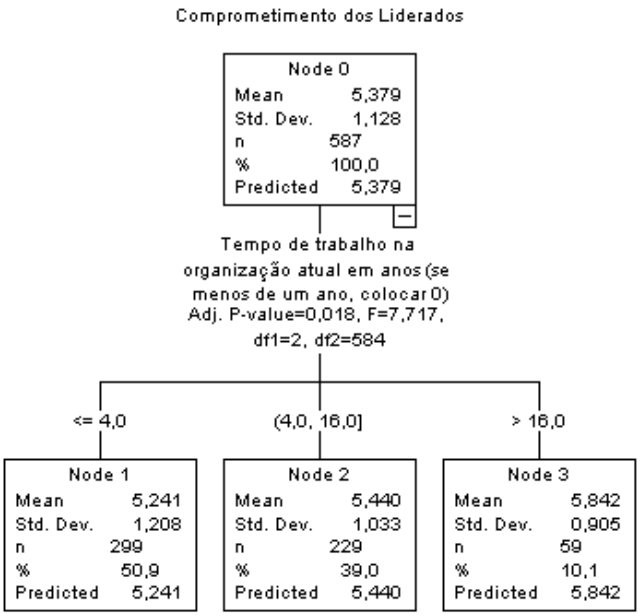

Figura 23. Relacionamento entre comprometimento dos liderados e tempo de trabalho na organização
Fonte: Dados da pesquisa

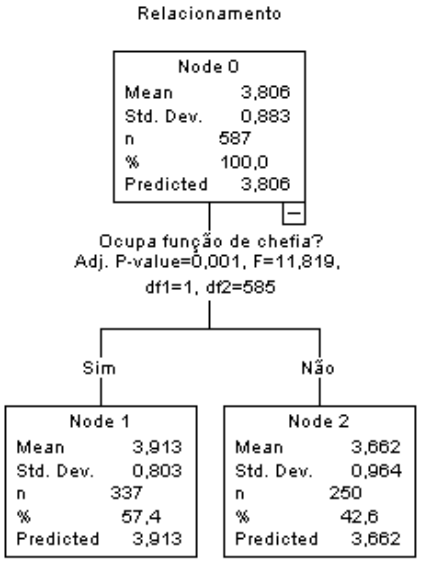

Figura 24. Relacionamento entre estilo relacionamento e ocupação de cargo de chefia
Fonte: Dados da pesquisa

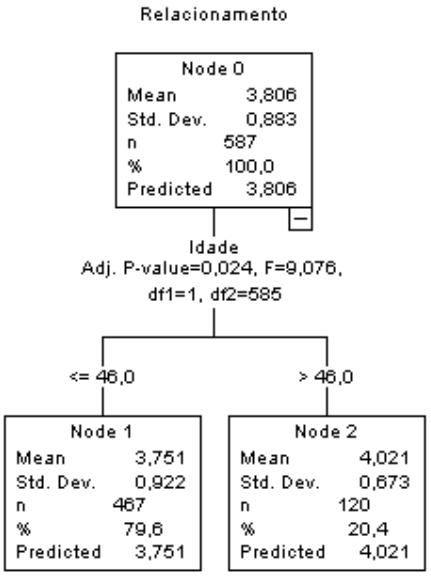

Figura 25. Relacionamento entre cestilo relacionamento e idade
Fonte: Dados da pesquisa

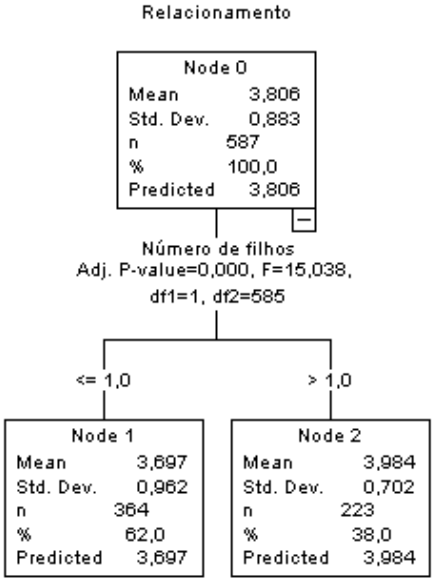

Figura 26. Relacionamento entre estilo relacionamento e número de filhos
Fonte: Dados da pesquisa

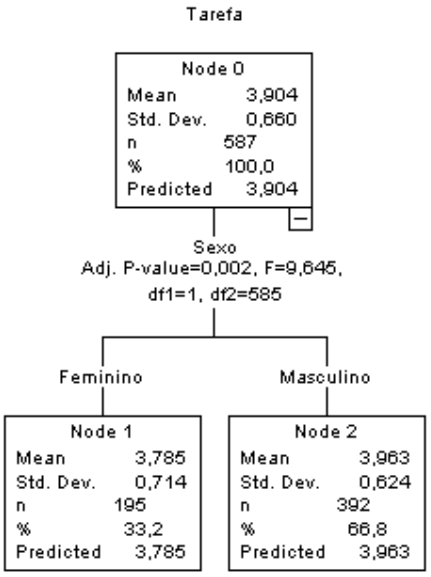

Figura 27. Relacionamento entre estilo tarefa e gênero
Fonte: Dados da pesquisa

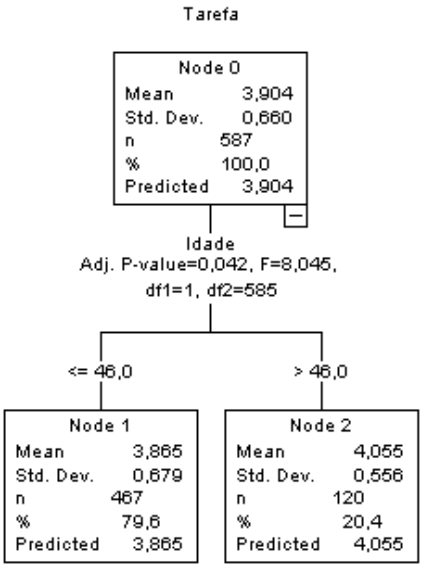

Figura 28. Relacionamento entre tarefa e idade
Fonte: Dados da pesquisa

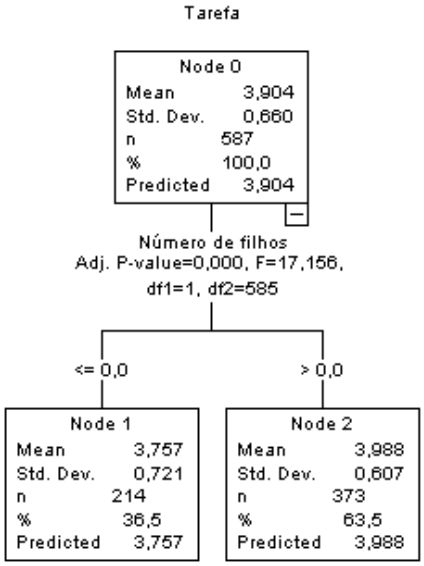

Figura 29. Relacionamento entre estilo tarefa e número de filhos
Fonte: Dados da pesquisa

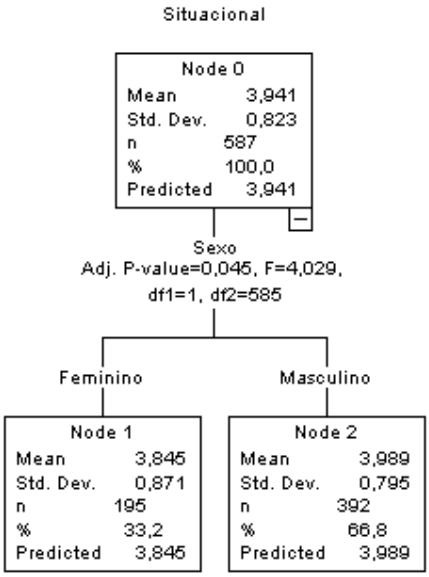

Figura 30. Relacionamento entre estilo situacional e gênero
Fonte: Dados da pesquisa

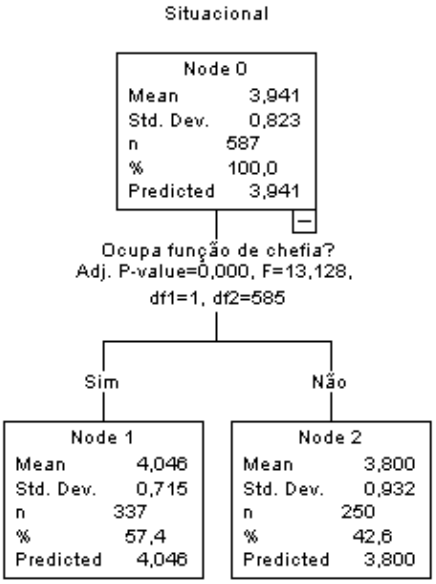

Figura 31. Relacionamento entre estilo situacional e ocupação de cargo de chefia
Fonte: Dados da pesquisa

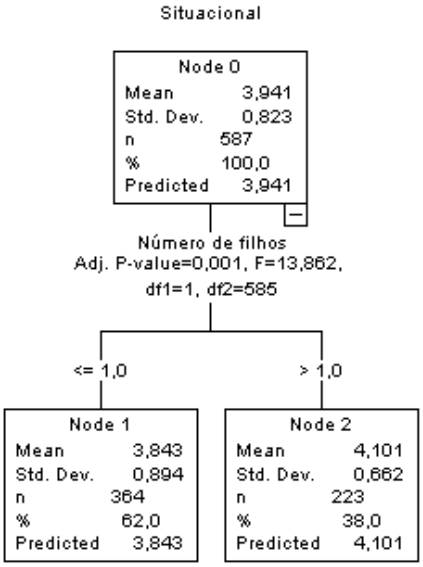

Figura 32. Relacionamento entre estilo situacional e número de filhos
Fonte: Dados da pesquisa

ANEXO I - ESCALA EBACO

Utilize a escala progressiva abaixo – que varia de 1 a 7 – para expressar sua opinião e anote o número correspondente no espaço entre parênteses no final de cada frase. Informo que não existem respostas certas ou erradas, o importante é que você responda com sinceridade.

Nº	Item	1	2	3	4	5	6	7
1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares							
2	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.							
3	Eu me identifico com a filosofia desta organização.							
4	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.							
5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.							
6	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.							
7	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.							
8	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.							
9	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da organização.							
10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.							
11	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.							
12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.							
13	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.							
14	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.							
15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.							
16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.							
17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.							
18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.							
19	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.							
20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.							
21	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego							
22	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.							
23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.							

24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.							
25	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.							
26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.							
27	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.							
28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.							

ANEXO II - ESCALA EAEG

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e identifique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.

Para responde, assinale com um "X" apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1 **Nunca age assim**	**2** **Raramente age assim**	**3** **Ocasionalmente age assim**	**4** **Frequentemente age assim**	**5** **Sempre age assim**

Nº	**Itens**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
7	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aso subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					

19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					

Quero receber o resultado desta pesquisa pelo e-mail

_____

OBRIGADA!