

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**FERNANDO DE SOUSA ONUKA**

**LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: QUAL A RELAÇÃO  
ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇAS E O COMPROMETIMENTO DOS SEUS  
LIDERADOS?**

**CURITIBA**

**2019**

**FERNANDO DE SOUSA ONUKA**

**LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: QUAL A RELAÇÃO  
ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇAS E O COMPROMETIMENTO DOS SEUS  
LIDERADOS?**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em GESTÃO ESTRATÉGICA em 2019, do Setor de Ciências Sociais, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke.

**CURITIBA**

**2019**

## **Liderança e Comprometimento Organizacional: Qual a relação entre os estilos de lideranças e o comprometimento dos seus liderados em uma empresa de ferrovia no Brasil?**

**Fernando de Sousa Onuka**

### **RESUMO**

O presente trabalho teve por objetivo investigar a relação entre estilos de liderança e/ou comprometimento dos colaboradores. Para isso foi realizado um survey com 87 pessoas em uma organização de transporte logístico ferroviário. Os resultados apontaram que existe uma relação positiva e significativa entre as dimensões de liderança transformacional e os comprometimentos afetivos e normativos. Por outro lado, também foi observada relação positiva e significativa entre recompensa contingente e comprometimento. Além disso não se observou entre gerenciamento por exceção e comprometimento, sugerindo que o feedback meramente corretivo sem a postura de desenvolvimento não promove, por si só, o comprometimento, tal como observado nos resultados para liderança transformacional. O comprometimento instrumental não apresentou relação com os tipos de liderança. São discutidos também limitações e possibilidades para novos estudos.

**Palavras-chave** Liderança transformacional. Comprometimento afetivos e normativos. Recompensa Contingente.

### **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, o mundo corporativo encontra-se em constantes mudanças com cenários de vulnerabilidade, incertezas, complexidades e ambiguidades. Para as empresas conseguirem sobreviver nesse cenário, considerando estas variáveis, é imprescindível um time de excelente performance e com várias qualidades como adaptabilidade, capacidade de inovar, se transformar e entender rapidamente o que seus clientes precisam. (Morsch, 2017)

Muitas empresas possuem um clima organizacional excelente, processos robustos e estáveis de recrutamento e seleção, avaliação 360, ciclo de feedback e plano de desenvolvimento para seus colaboradores, plano de cargos e salários acima de mercado e muitos outros processos relacionados à gestão de pessoas. Porém tudo isso pode não fazer diferença, caso não se tenha de forma clara e transparente o conhecimento dos diferentes tipos de líderes existentes em sua organização e de que forma eles estão conseguindo gerar o comprometimento das

suas equipes para a busca de resultados e superação dos desafios constantes que lhes são atribuídos.

Ter conhecimento desses estilos de liderança (perfil) e o comprometimento do seu time é extremamente importante para o acompanhamento do clima organizacional e para a gestão de pessoas da organização, afinal uma das atribuições, ou melhor, obrigação dos líderes é fazer com que seus colaboradores possam se tornar os futuros líderes, além de mantê-los engajados para potencializar os resultados a serem obtidos nas suas atividades.

É importante também citarmos que os líderes assim como seus subordinados estarão em desenvolvimento constantes de suas carreiras, ou seja, em constante aprendizado. Isso pode contribuir para que possam existir diferentes formas dos líderes influenciar suas equipes, mesmo possuindo perfis semelhantes, isso está relacionado diretamente com o caminho profissional percorrido por cada gestor, até porque em muitos casos os líderes nas organizações não foram formados dentro da organização mas trazidos de outras, o que é considerado saudável por trazer novas experiências.

O objetivo desta pesquisa é identificar a relação entre diferentes estilos de liderança - e as dimensões/comportamentos que os constituem - e comprometimento dos liderados em uma organização.

Para conseguir estudar o objetivo geral, estratificou-se 4 objetivos específicos: caracterizar os estilos de liderança existentes na organização e as dimensões/comportamentos que os constituem; identificar perfil de comprometimento existente na organização; analisar as relações entre os estilos de liderança e comprometimento.

Foram apresentadas as bases teóricas de cada escopo conceitual (liderança e comprometimento) e os respectivos modelos selecionados para utilização no estudo empírico. A partir daí, comentam-se os indícios teóricos de associação entre os temas de liderança e comprometimento. Em seguida, apresentam-se os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e a discussão dos resultados, encerrando-se o artigo com a conclusão final.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Liderança**

O tema liderança é um assunto que está sempre em estudo e com o passar dos anos muda-se a forma da abordagem em relação à esse tema. Pode-se citar três fases de evolução desses estudos como primeiramente a abordagem para identificar os traços e características de líderes, além de seus comportamentos e estilos (BERGAMINI, 1994;YUKL, 1994;BRYMAN, 1996) ,em seguida estudou-se a abordagem contingenciais e situacionais (BERGAMINI, 1994;KENT, CROTTS, & AZZIZ, 2001) e a partir dos anos 80 surgem novas abordagens de lideranças.

Na primeira etapa, o objetivo era entender quais características poderiam ser observadas nos líderes e poder diferenciar dos não líderes. Então começaram a aparecer algumas como a autoconfiança, ética, moral, ambição pelo poder, desafios entre outros, e com esses traços aumentavam-se as chances de terem mais sucesso como líder. (BERGAMINI, 1994)

Nos anos 1950-1960, a presença de alguns comportamentos e a presença de estilos de lideranças puderam ser mais evidenciados e levados em novos modelos de abordagens. Pesquisas conduzidas pelas universidades de OHIO e MICHIGAN, demonstraram que os gestores adotavam estilos de liderança de acordo com as necessidades e direcionamentos que seus liderados apresentavam.

Sobre a abordagem contingencial, muito explorada nos anos 1970-1980, rotulou um caráter multidimensional para a liderança. Características de líder, das equipes, das tarefas, de contexto apareceram como papel da liderança em potencializar seus resultados. Por exemplo, o modelo de Fielder (1967), apresenta que o sucesso do estilo do líder está relacionado com o resultado de algumas variáveis como o tipo do relacionamento líderes-liderados, estrutura das tarefas a serem desempenhadas e o poder / autoridade inerente ao líder. (FIEDLER, 1967)

Entre os anos 1980-1990, surgem as novas abordagens de liderança, onde as características do líder são apresentadas como um administrador do sentido (BERGAMINI, 1994). De acordo com Bryman, o líder é alguém que “define a realidade organizacional, por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele ou ela define a missão da organização e os valores que a suportam”. (BRYMAN, 1996)

Nesse viés, a liderança passa a ter um perfil inspirador e com uma atuação na dinâmica motivacional entre o relacionamento líder-liderado ou líder-subordinado. Porém é uma atividade complexa pois mistura o contexto do líder e os sistemas

social e organizacional que está inserido. (WALDMAN, JAVIDAN, & VARELLA, 2004; PORTER & McLAUGHLIN, 2006). Dentre as novas abordagens, alguns autores pesquisaram muito sobre a dinâmica do líder transacional e transformacional (BASS B., 1985; BASS & AVOLIO, 1993), onde tem como interesse principal a compreensão de líderes que possuem efeitos excepcionais sobre seus liderados e sistemas sociais.

Na liderança transformacional, o líder atinge os seus resultados, fazendo com que suas atividades e seus desafios sejam extremamente atrativos para os liderados. Nesse contexto, o líder realmente faz com seus colaboradores fiquem engajados, estimulando e satisfazendo as necessidades que gerem comprometimento, esforço e maior eficiência do seu time. (BASS & AVOLIO, 1993)

De acordo com Berson, a abordagem transformacional considera a visão como uma premissa do modelo, por fazer com que as pessoas busquem níveis maiores de desafios e performance. (BERSON, SHAMIR, AVOLIO, & POPPER, 2001)

Já a liderança transacional auxilia os colaboradores a se manterem mais focados na busca dos objetivos e é mais eficiente em organizações que possuem rotinas e padrões mais estruturados. (THOMSON, 2007)

Para este estudo de caso serão levados em consideração os conceitos de liderança transacional e transformacional.

### 2.1.1 Liderança Transformacional e Transacional

O conceito de liderança transformacional foi apresentado pela primeira vez por Burns (1978) e em seguida aprofundada por diversos autores, entre eles Bass (1985). Este conceito é fundamentado na relação de influência entre líder e liderado, onde ambos conseguem entender as necessidades por trás de seus relacionamentos e tendo como cerne, o interesse pelas pessoas. (BASS & AVOLIO, 1993)

O líder busca uma aproximação aos seus liderados, utilizando grande parte do seu tempo no entendimento de como estão as metas e problemas em suas rotinas (KENT, CROTTS, & AZZIZ, 2001). Este estilo de liderança busca atingir o engajamento dos envolvidos (líderes e liderados) para que se tenha um aumento significativo na motivação, fazendo com que objetivos ou propósitos

individuais não prevaleçam frente aos interesses da equipe como um todo e principalmente da organização. (HATTER & BASS, 1988)

Os líderes desempenham um papel de mentores para seus liderados, onde orientam seus subordinados, através de seus comportamentos e experiências profissionais anteriores, à serem exemplos a ser seguido. É normal também os líderes se sentirem obrigados pessoalmente à intervirem de forma positiva na orientação aos subordinados, fazendo com que conquistem suas necessidades. (BASS & AVOLIO, 1993)

O foco da liderança passa a ser na busca do desenvolvimento mais a longo prazo, pensando sempre no potencial (comportamento) do liderado e que consiga obter resultados mais sustentáveis. (KENT, CROTTS, & AZZIZ, 2001)

Toda liderança transformacional possuem as seguintes características: (BASS & AVOLIO, 1993)

1. *Influência Idealizada*: também conhecida como influência carismática. O líder é visto como referência de atitude e é idealizado pelos seus liderados. Consegue dividir sua visão com a equipe e fazer com que seja seguido. Existe um elo muito forte de confiança;

2. *Motivação Inspiracional*: esta característica busca criar um compromisso entre o líder e sua equipe, através de uma comunicação eficiente entre esses dois níveis. A premissa é que exista um equilíbrio entre o desafio apresentado e seus planos para atingir os resultados;

3. *Estímulo Intelectual*: neste perfil o líder estimula a quebra de paradigma, ou seja, criam e desenvolvem novas ideias, pensamentos, valores e outras formas que consigam evoluir seus talentos;

4. *Consideração Individualizada*: aplica-se a mentoria aos liderados, para isso é necessário utilizar da delegação e o empoderamento para aumentar as habilidades individuais.

Já a liderança transacional possui relação diretamente com o atingimento operacional dos resultados pelos liderados. Essa relação é firmada em termos de relações contratuais que podem estar explícitas ou não, as atribuições do trabalho deverão estar claras junto com a negociação empresa-empregado, políticas internas e estrutura de benefícios.

Nesse contexto, o líder passa a ter uma influencia sobre seus subordinados, que vislumbram a recompensas para satisfazerem as suas necessidades. O papel

do líder então é de um negociador e alocador de recursos, não existe uma relação de médio e longo prazo e destaca-se o interesse pessoal de cada um nesse cenário. (BASS & AVOLIO, 1993; OGBONNA & HARRIS, 2000)

A liderança transacional pode-se dividir em 2 partes: (BASS & AVOLIO, 1993; KENT, CROTTS, & AZZIZ, 2001; SCHILLING & SCHILLING, Apr. 2008)

*1. Recompensa Contingente:* a recompensa (material e não material) que o liderado recebe é decorrente do seu esforço e mérito. O líder percebe que utiliza seu tempo para desenvolver e orientar seus liderados, logo espera obter um retorno através dos resultados atingidos por eles;

*2. Gerenciamento por Exceção:* é utilizado para realizar correções das entregas das atividades (trabalho), feedback e ação negativa para o liderado. A gestão do líder ocorre de duas formas: ativa e passiva. Na primeira, o líder sabe que vai existir o erro, porém ele não interfere, ele observa e aguarda até o liderado errar e em seguida aplica uma ação corretiva. Na segunda, o líder aplica a medida corretiva quando o erro acontece, porém não tinha conhecimento de que iria acontecer.

As organizações possuem os dois tipos de lideranças – transformacionais e transacionais - e a sua presença pode ser inclusive de forma complementar. A utilização delas dependerá do momento que a organização está passando. (HATTER & BASS, 1988)

Muitos autores acreditam que a liderança transformacional seja a mais utilizada em momentos de turbulências e de constantes mudanças, como por exemplo, em fusões e aquisições. Já a liderança transacional é a que melhor se emprega em ambientes estáveis. (BASS & AVOLIO, 1993)

O modelo criado por Bass e Avolio (NORTHOUSE, 2004) apresenta todas as características de lideranças citados anteriormente e pode ser aplicado em qualquer cenário e contribui para o aumento da eficiência da liderança. (HATTER & BASS, 1988; AVOLIO & BASS, 1995)

## 2.2 Comprometimento

Vários enfoques foram explorados por diversos autores em relação ao tema comprometimento organizacional, dentre os principais destacam-se os comprometimentos do tipo **afetivo, instrumental e normativo**.



O enfoque afetivo, foi o que dominou a literatura por mais tempo. Apesar do comprometimento ser reconhecido pela existência de um viés comportamental, vários autores definem como perspectiva atitudinal. Mowday, Porter e Steers sustentam que o comprometimento organizacional é representado por 3 fatores, no mínimo: (MOWDAY, PORTER E STEERS, 1982)

1. “uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização;

2. estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e

3. um forte desejo de se manter membro da organização”

Isso demonstra que o comprometimento surge com uma postura proativa do indivíduo para com a organização, buscando sua realização e bem-estar. E não assumindo um comportamento reativo ou passivo.

Na década de 70, foram desenvolvidas diversas pesquisas para que pudessem validar um instrumento de avaliação do comprometimento, o OCQ – Organizational Commitment Questionnaire. (MOWDAY, PORTER E STEERS, 1979) Esse instrumento também foi validado por pesquisadores no Brasil e obteve-se um bom índice de consistência. (BORGES-ANDRADE, 1989)

O enfoque instrumental, explorado a partir dos estudos de Becker em 1960, foi o segundo mais considerado na área de comprometimento organizacional. Becker descreve este enfoque como sendo uma tendência do colaborador em se engajar em “linhas consistentes de atividade” e este comprometimento é chamado de side bet, traduzido como trocas laterais. A ideia é que se assuma diversos rótulos como calculativo e continuação. (BECKER H. S., 1960; BASTOS, 1994)

Becker assinala que o indivíduo passa a se engajar de forma consistente em suas atividades pois deseja se manter na organização, o indivíduo sabe que é mais vantajoso em termos de custos e benefícios na sua permanência na empresa.

Outros autores, como Hrebiniak e Alutto, definem o comprometimento como sendo um fenômeno estrutural resultante das transações entre o indivíduo e a organização, além das alterações nos benefícios recebidos e investimentos realizados pelo indivíduo na organização (side bet) durante seu período de atuação. Ou seja, o indivíduo toma a decisão de realizar uma ação efetiva, dentre as diversas alternativas que possui, para que consiga atingir seus objetivos ou propósitos. (HREBINIAK, L. G. e ALLUTO, J. A., 1972; BECKER H. S., 1960)

O último enfoque que abordaremos neste trabalho, é o normativo. Foi estudado por Wiener em 1982 o qual conceitua o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Ele acredita que os indivíduos que estejam comprometidos exibem certos comportamentos por um motivo simples, os indivíduos acreditam que é o “certo” praticá-lo. O autor enfatiza que o principal pilar do comprometimento para estar de acordo com os valores e objetivos da organização, é a forma de controle sobre as ações das pessoas, denominado de normativo-instrumental. (WIENER, 1982)

O estudo de Wiener é produto do modelo de Intenções Comportamentais apresentado por Fishbein em 1967, este modelo tem como objetivo prever e compreender as intenções comportamentais das pessoas. São dois fatores que determinam esse comportamento, o atitudinal e o normativo.

O atitudinal, é quando a atitude de um indivíduo em relação à uma determinada ação resulta de sua avaliação sobre os efeitos daquela ação. E o normativo, quando o comportamento de um determinado indivíduo na organização é fruto da sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu próprio comportamento.

Esses efeitos normativos são resultados da cultura da empresa, impondo as ações e comportamentos na organização. O viés normativo do comprometimento, segundo Wiener, recomenda um foco nos controles de normas das empresas, como por exemplo, normas, políticas, regimentos, valores, procedimentos, visão, missão entre outros. E todos estes controles colaboram diretamente para moldar o indivíduo a seguir o norte desejado pela organização. (WIENER, 1982)

Alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais eram mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes entre relacionamento psicológico do individuo e organização. A partir dessas conclusões iniciaram-se modelos multidimensionais do comprometimento organizacional.

Alguns autores descrevem a presença de mais de um componente de comprometimento com expressões distantes, por exemplo: Mowday, Porter, Steers chamam de tipologia do comprometimento; Becker refere-se as inúmeras dimensões como bases do comprometimento; e Meyer e Allen denominam como componentes do comprometimento. Em resumo, todos referem-se a componentes do constructo do comprometimento organizacional e será este termo que será referenciado este

trabalho. (MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. e STEERS, R. M.,1982;BECKER H. S., 1960; MEYER, J. P. e ALLEN, N. J.,1991)

Kelman foi o primeiro pesquisador a estabelecer componentes diferentes para o comprometimento, separando em 3 partes o vínculo psicológico de um indivíduo com a sua organização: (KELMAN, 1958)

1. *Submissão ou envolvimento instrumental*: motivado por recompensas extrínsecas;

2. *Identificação*: envolvimento relacionado ao desejo de afiliação;

3. *Internalização*: envolvimento causado pela congruência entre valores pessoais e organizacionais.

Já Gouldner outro autor renomado, identificou duas dimensões para classificar o comprometimento: (GOULDNER, 1960)

1. *Integração*: é o “grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”

2. *Introjecção*: é o “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”.

Para ele sentir-se parte da organização é diferente de “introjectar” valores e características organizacionais.

Etzioni em 1961 sugeriu que o envolvimento do colaborador pode assumir 3 formas de classificação: (MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. e STEERS, R. M.,1982)

1. *Envolvimento moral*: onde apresenta a internalização das normas, objetivos e valores da organização. Possui uma relação forte e extremamente positiva com as diretrizes organizacionais.

2. *Envolvimento calculativo*: constitui-se na relação de troca que se desenvolvem entre o colaborador e sua organização. Possui uma relação de menor intensidade e ocorre quando o colaborador percebe equilíbrio entre as recompensas e contribuições.

3. *Envolvimento Alienativo*: é estruturado a partir da relação entre a repressão e a coerção. É um envolvimento com viés negativo e é encontrado mais em ambientes hostis como prisões.

Outro importante autor, Kanter, realizou um trabalho de identificação das formas de comprometimento e classificou também de 3 formas: (MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. e STEERS, R. M.,1982)

1. *Comprometimento de coesão*: vínculo 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;

2. *Comprometimento de continuação*: requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização;

3. *Comprometimento de controle*: vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.

Dentre os diferentes tipos de conceitos de mais de um componente do comprometimento, destacamos o modelo por Meyer e Allen como sendo o de maior aceitação entre os pesquisadores. O modelo possui 3 componentes classificados da seguinte forma:

1. *Comprometimento Afetivo*: Comprometimento como um valor, como um envolvimento, ou seja, reforça o relacionamento e identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”;

2. *Comprometimento Instrumental*: definido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de Continuance Commitment, segundo Allen e Meyer (1990, p. 3), “Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)”;

3. *Comprometimento Normativo*: como uma obrigação em permanecer na organização, segundo Allen e Meyer (1990) “Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

O modelo de Meyer e Allen possuem 2 tipos de escalas, uma com 24 itens e outra com 18 itens (Meyer, Allen e Smith, 1993), esta inclusive será a adotada na pesquisa. Essas escalas são em formatos de questões relacionadas ao comprometimento organizacional e aplicadas sobre a medição da escala likert. As questões são divididas em 3 partes, cada um terço representa indicadores de comprometimento do tipo afetivo, instrumental e normativo.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Gil (1994) o estudo descritivo tem como objetivo descrever características de uma determinada população, fenômeno ou estabelecer relações

entre variáveis. Portanto este estudo caracteriza-se como descritivo e correlacional, uma vez que tratou de apresentar as relações entre lideranças e comprometimentos organizacionais. (GIL, 1994)

O estudo foi realizado em uma organização, a qual faz parte do setor de transporte logístico ferroviário brasileiro. Foram aplicados questionários online para 218 colaboradores de uma determinada gerência operacional, onde abrange cargos de maquinistas, manobreadores e líderes operacionais.

O retorno da pesquisa foi de 40% de respostas, ou seja, 87 colaboradores responderam o questionário. Destes 87 questionários respondidos 3 estavam incompletos, portanto foram analisados 84 questionários.

A coleta de dados foi realizada através de 3 questionários, todos estruturados em uma plataforma eletrônica e enviados através de convites por email aos colaboradores. O acesso foi de forma sigilosa através de um link que apresentava estes questionários divididos em: liderança (21 assertivas), comprometimento (18 assertivas) e dados gerais dos participantes (5 campos de informações pessoais). O tempo estimado para responder ao questionário foi de aproximadamente 15 minutos.

A primeira parte do questionário foi sobre a avaliação em relação aos estilos de lideranças observados pelos colaboradores, com base no instrumento desenvolvido por Avolio e Bass. (NORTHOUSE, 2004) Ele é composto de 21 assertivas que buscam identificar 3 tipos de liderança, já explicadas no item 2.1.1: **liderança transformacional**, onde divide-se em quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada; **liderança transacional**, onde divide-se em duas dimensões: recompensa contingente e gerenciamento por exceção; **ausência de liderança**.

A segunda parte do questionário foi sobre a avaliação em relação aos estilos de comprometimento, desenvolvido por Meyer, Allen e Smith (1993). Ele é composto por 18 assertivas, que buscam identificar as 3 dimensões de comprometimento, afetiva, normativa e instrumental (já conceituadas no item 2.1.2).

Os questionários estão apresentados no apêndice A, B e C ao final deste trabalho.

Para responder os questionários de liderança e comprometimento, foi utilizado a escala Likert de 1 à 6, onde o entrevistado tinha que marcar apenas uma opção, sendo as seguintes: discordo totalmente, discordo muito, discordo pouco, concordo pouco, concordo muito e concordo totalmente.

Para interpretação dos dados de liderança e comprometimento, trabalhamos com a média, desvio padrão e frequência para cada dimensão analisada.

Em seguida os dados foram tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa. Para identificar o tipo de liderança organizacional predominante no setor de logística ferroviária na gerência em questão e os tipos de comprometimentos de seus colaboradores, interpretou-se a média aritmética das respostas dos participantes, conforme os valores explicados anteriormente. Para traçar as relações entre liderança e comprometimento, utilizou-se a correlação de Spearman. Em virtude do tamanho da amostra, este foi o método mais indicado para análise.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir, estão apresentados os dados coletados da pesquisa aplicada bem como sua interpretação. Primeiramente será apresentada a característica dos participantes da pesquisa, em seguida os estilos de lideranças e comprometimentos apresentados e por fim a relação entre a liderança e comprometimento.

Em relação a gênero dos participantes da pesquisa, 100% (84 participantes) são do sexo masculino e destes 97,6% (82 participantes) compreendem cargos operacionais e apenas 2,4% (2 participantes) eram cargos de gestão.

De acordo com a tabela 1 e 2 abaixo, a faixa etária mais representativa na pesquisa foram de participantes entre 31 e 50 anos de idade e com tempo de casa predominante entre 10 e 15 anos.

Tabela 1  
Faixa Etária dos Participantes

Faixa Etária	Quantidade dos Participantes	% dos Participantes
21 à 25 anos	3	4%
26 à 30 anos	7	8%
31 à 35 anos	22	26%
36 à 40 anos	28	33%
41 à 50 anos	20	24%
51 à 60 anos	4	5%

Tabela 2  
Tempo de Casa dos Participantes

Tempo na Empresa	Quantidade dos Participantes	% dos Participantes
0 à 6 meses completos	3	4%

acima de 1 ano até 2 anos completos	1	1%
acima de 2 anos até 5 anos completos	8	10%
acima de 5 anos até 10 anos completos	24	29%
acima de 10 anos até 15 anos completos	30	36%
acima de 15 anos até 20 anos completos	12	14%
acima de 20 anos até 30 anos completos	2	2%
acima de 30 anos	4	5%

A análise seguinte consistiu em identificar as dimensões da liderança e do comprometimento, de acordo com as teorias já apresentadas.

Nas tabelas 3 e 4 à seguir, apresenta-se a correlação do Comprometimento Geral com a Liderança Transacional e também Transformacional, ambas apresentaram índices estatisticamente significantes e positivas. Porém há necessidade de fazer a análise para cada dimensão para observar detalhes adicionais.

Tabela 3  
Correlação entre Comprometimento Geral e Liderança Transacional

		COMPROMETIMENTO GERAL	TRANSACIONAL
COMPROMETIMENTO GERAL	Correlation Coefficient	1	,331**
	Sig. (2-tailed)	.	0,002
TRANSACIONAL	Correlation Coefficient	,331**	1
	Sig. (2-tailed)	0,002	.

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 4  
Correlação entre Comprometimento Geral e Liderança Transformacional

		COMPROMETIMENTO GERAL	TRANSFORMACIONAL
COMPROMETIMENTO GERAL	Correlation Coefficient	1	,336**
	Sig. (2-tailed)	.	0,002
TRANSFORMACIONAL	Correlation Coefficient	,336**	1
	Sig. (2-tailed)	0,002	.

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Em relação a liderança, a tabela 5 mostra os estilos de lideranças identificados pelos colaboradores. Observamos que as quatro dimensões do tipo de liderança transformacional e as duas dimensões do tipo transacional variam muito pouco, e podemos dizer que são bem similares, oscilando de 14,07 e 14,64, o que representa graus elevados.

Em relação ao desvio padrão, todas as dimensões sofreram grandes variações (desvio padrão de 3,02 até 3,82). Dado isso, podemos inferir que o estilo

transformacional e o transacional são os que mais se destacam como estilos de liderança e que não existe a predominância de um estilo apenas. A dimensão de ausência de liderança apresentou um grau moderado (média 11,32 e desvio padrão de 3,56), inferindo também que existe sim a presença de estilos de lideranças entre os gestores.

Tabela 5  
Dimensões de Liderança Organizacional

Tipo	Dimensão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Transformacional	Influência Idealizada	3	18	14,64	3,66
	Motivação Inspiracional	3	18	14,06	3,65
	Estimulação Intelectual	3	18	14,07	3,56
	Consideração Individualizada	3	18	14,42	3,82
Transacional	Recompensa Contingente	3	18	14,50	3,68
	Gerenciamento por Exceção	3	18	14,55	3,02
Ausência de Liderança	Ausência de Liderança	3	18	11,32	3,56
<b>Liderança Total</b>		<b>3</b>	<b>18</b>	<b>13,94</b>	<b>3,12</b>

Sobre as dimensões do comprometimento, a tabela 6 abaixo mostra a representatividade da dimensão do comprometimento afetivo como o mais representativo, média de 32,31, representando um grau elevado. Ao analisarmos o desvio padrão a dimensão em questão também foi a que obteve o menor desvio padrão, 4,18 e confirmando a presença do comprometimento de grau elevado para a dimensão afetivo. O comprometimento instrumental foi a dimensão que obteve a menor média com 26,64 indicando a presença de grau moderado.

Tabela 6  
Dimensões de Comprometimento Organizacional

Tipo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Afetivo	21	36	32,31	4,18
Instrumental	11	36	26,64	5,01
Normativo	21	36	29,64	4,52
<b>Comprometimento Total</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>29,53</b>	<b>3,35</b>

A análise de correlação entre as dimensões de liderança e comprometimento foi realizada conforme as tabelas 7 e 8 à seguir e teve como objetivo verificar se para um determinado tipo de liderança existe um padrão de comprometimento relacionado à ele. A tabela 7 apresenta as quatro dimensões da liderança transformacional comparada com as três dimensões do comprometimento, foi possível observar que todas as dimensões da liderança transformacional apresentaram uma relação estatisticamente significativa e positiva com os comprometimentos do tipo afetivo e normativo. Os comportamentos gerados nos estilos de liderança transformacional, mostram líderes mais presentes no dia a dia



dos seus liderados e com isso conseguem inspirá-los, passam à ser referências, abrem espaços para desenvolverem novas ideias e desenvolvem trabalhos de mentoria, e através desses comportamentos conseguem gerar comprometimentos que reforçam o relacionamento do colaborador com a organização, eles ficam porque querem e em alguns casos até se sentem obrigados à ficar (conforme as definições de comprometimentos do tipo efetivo e normativa).

Já na tabela 8, temos as dimensões do comprometimento comparadas com as duas dimensões da liderança transacional. Nesse contexto foi possível também verificar que a relação da dimensão recompensa contingente da liderança transacional apresentou a correlação significativa e positiva junto às dimensões do comprometimento do tipo afetivo e normativo. Nesta análise, os comportamentos do líder são mais fortes para desenvolver o colaborador para obtenção dos resultados e provoca o comprometimento. Também houve um fato interessante, onde a ausência de liderança está mais evidenciada quando há um tipo de comprometimento normativo.

Interessante na análise de correlação que não houve relação significativa entre a dimensão gerenciamento por exceção do estilo de liderança transacional e o comprometimento dos colaboradores. Nesta dimensão o líder apresenta a característica de dar feedbacks para correção dos trabalhos dos liderados. Portanto observa-se que o feedback meramente corretivo sem a postura de desenvolvimento não promove, por si só, o comprometimento, tal como observado nos resultados para liderança transformacional.

Na análise de correlação nenhum tipo de liderança representou grandes índices estatísticos com o comprometimento instrumental, isto pode sugerir que está menos ligado ao que parece ser interessante dado que este comprometimento é percebido pelos colaboradores como uma necessidade de ficar no trabalho e não porque querem ou se sintam obrigados.

Tabela 7  
Correlação entre as dimensões de liderança transformacional e comprometimento

		influencia	motivacao	estimulacao	consideracao	afetivo	instrumental	normativo
influencia	Correlation Coefficient	1	,841**	,787**	,795**	,311**	0,132	,302**
	Sig. (2-tailed)	.	0	0	0	0,004	0,23	0,005
motivacao	Correlation Coefficient	,841**	1	,824**	,748**	,281**	0,092	,367**
	Sig. (2-tailed)	0	.	0	0	0,01	0,404	0,001
estimulacao	Correlation Coefficient	,787**	,824**	1	,782**	,327**	0,173	,387**
	Sig. (2-tailed)	0	0	.	0	0,002	0,115	0
consideracao	Correlation Coefficient	,795**	,748**	,782**	1	,265*	0,136	,268*
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	.	0,015	0,216	0,014
afetivo	Correlation Coefficient	,311**	,281**	,327**	,265*	1	0,143	,398**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,01	0,002	0,015	.	0,195	0
instrumental	Correlation Coefficient	0,132	0,092	0,173	0,136	0,143	1	,426**
	Sig. (2-tailed)	0,23	0,404	0,115	0,216	0,195	.	0
normativo	Correlation Coefficient	,302**	,367**	,387**	,268*	,398**	,426**	1
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,001	0	0,014	0	0	.

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 8  
Correlação entre as dimensões de comprometimento e as dimensões de liderança transacional e ausência de liderança

		afetivo	instrumental	normativo	recompensa contingente	gerenciamento por exceção	Ausência de liderança
afetivo	Correlation Coefficient	1	0,143	,398**	,278*	0,196	0,156
	Sig. (2-tailed)	.	0,195	0	0,01	0,074	0,156
instrumental	Correlation Coefficient	0,143	1	,426**	0,19	0,204	0,177
	Sig. (2-tailed)	0,195	.	0	0,083	0,062	0,107
normativo	Correlation Coefficient	,398**	,426**	1	,300**	0,204	,347**
	Sig. (2-tailed)	0	0	.	0,006	0,063	0,001
recompensa contingente	Correlation Coefficient	,278*	0,19	,300**	1	,569**	,329**
	Sig. (2-tailed)	0,01	0,083	0,006	.	0	0,002
gerenciamento por exceção	Correlation Coefficient	0,196	0,204	0,204	,569**	1	,567**
	Sig. (2-tailed)	0,074	0,062	0,063	0	.	0
Ausência de liderança	Correlation Coefficient	0,156	0,177	,347**	,329**	,567**	1
	Sig. (2-tailed)	0,156	0,107	0,001	0,002	0	.

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo de conceituar tanto os tipos de liderança e de comprometimento organizacional, baseado em autores renomados, e através desses conceitos identificar possíveis tipos de liderança e comprometimento em uma determinada organização. Também fez parte do escopo do trabalho, mostrar a correlação entre os estilos de liderança e os tipos de comprometimento, ou seja, mostrando se um determinado tipo de liderança provoca um certo tipo de comprometimento nas pessoas.

Vale ressaltar que este estudo é apenas uma amostra em um determinado setor de uma empresa no ramo ferroviário no Brasil, sendo necessário ampliar este objeto de estudo a fim de ter uma conclusão mais assertiva.

Embora os resultados não comprovem uma relação de causa e efeito entre liderança e comprometimento organizacional, mas apenas as correlações entre elas, é possível fazer algumas especulações e afirmações através de índices estatísticos sobre os resultados extraídos das pesquisas.

Sobre os tipos de liderança observamos a predominância tanto do estilo transformacional quanto do transacional, sendo um ponto positivo para avaliação da gestão não ter predominado a ausência de liderança na amostra. Em relação aos tipos de comprometimento, podemos evidenciar que o estilo afetivo foi o que obteve o maior grau de representatividade na amostra.

Em relação à análise de correlação entre os estilos de lideranças e os diversos comprometimentos, foi possível concluir que para os tipos de liderança transformacional e transacional é gerado comprometimento por parte dos colaboradores. Ao analisar as dimensões para cada liderança aqui concluímos que para todas as dimensões da liderança transformacional é provocado o comprometimento afetivo e normativo. Já para a liderança transacional, existe correlação forte entre a dimensão recompensa contingente e o comprometimento afetivo e normativo.

É importante pontuar que em ambas os tipos de liderança, o fator que observamos ser determinante para gerar os tipos de comprometimento afetivo e normativo é a aproximação que o líder tem com seu liderado no dia a dia, o contato e o acompanhamento dele com seus colaboradores faz com que seja positivo o

retorno dessa relação e que acaba por gerar o comprometimento conforme explanado nesta pesquisa científica.

Deve-se considerar limitações da metodologia utilizada que poderiam ser gerenciadas em futuros estudos. Limitações importantes referem-se à: tamanho da amostra, necessidade de observar diferentes empresas e indústrias e triangular as presentes conclusões com evidências qualitativas. Em particular entrevistas permitiriam compreender com maior detalhamento as relações aqui identificadas. Futuros estudos poderiam ainda explorar em que medida mudanças nos comportamentos das lideranças poderiam ter implicações sobre o comprometimento dos colaboradores. Novos estudos também poderiam explorar as variáveis que se relacionam ao comprometimento instrumental.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, pp. 1-18. 1990.
- AVOLIO, B., & BASS, B. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Em *Leadership Quarterly*, (pp. 199-218). Greenwich: Summer. 1995.
- BASS, B. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. 1985
- BASS, B., & AVOLIO, B. Transformational leadership and organizational culture. Em *Public Administration Quarterly* (pp. 112-121). Elizabethtown: Spring. 1993.
- BASTOS, A. V. *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. UNB. Tese de Doutorado. 1994.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, pp. 32-40. 1960.
- BECKER, T. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, pp. 232-244. 1992.
- BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 102-114. 1994.
- BERSON, Y., SHAMIR, B., AVOLIO, B., & POPPER, M. The relationship between vision strength, leadership style, and context. Em *The Leadership Quarterly* (pp. 53-73). Greenwich: Spring. 2001.
- BORGES-ANDRADE, J. A. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. *XIX Reunião Anual de Psicologia 1989*. (p. 236). Ribeirão Preto: Anais da 19ª Reunião Anual de Psicologia. 1989.
- BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Em *Handbook of organization*. London: Sage. 1996.
- BURNS, J. *Leadership*. New York: Harper & Row. 1978.
- FIEDLER, F. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill. 1967.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social* (4 ed.). São Paulo: Atlas. 1994.
- GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. Em *Administrative Science* (pp. 468-490). 1960.

- HATTER, J., & BASS, B. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, pp. 695-702. Nov. 1988.
- HREBINIAK, L. G. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. Em *Administrative Science Quarterly* (pp. 555-573). 1972.
- KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, pp. 51-60. 1958.
- KENT, T., CROTTS, J., & AZZIZ, A. Four factors of transformational leadership behavior. Em *Leadership & Organization Development Journal* (Vol. 22, pp. 221-229). Bradford: England. Apr. 2001.
- MEYER, J. P. A three-component conceptualization of organizational commitment. Em *Human Resource Management Review* (pp. 61-89). 1991.
- MEYER, J. P. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, pp. 538-551. 1993.
- Morsch, M. *Como prosperar no mundo VUCA em 2018*. Fonte: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-prosperar-no-mundo-vuca-em-2018/108440/>. Dez, 2017.
- MOWDAY, R. T. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, pp. 224-247. 1979.
- MOWDAY, R. T. *Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press. 1982.
- NORTHOUSE, P. *Leadership: theory and practice*. California: Sage. 2004.
- OGBONNA, E., & HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 766-788. Aug, 2000.
- PORTER, L., & McLAUGHLIN, G. Leadership and the organizational context: like the weather? *Leadership Quarterly*. pp. 559-576. Dec, 2006
- SCHILLING, J., & SCHILLING, E. Time of organisations, time for leadership: on the dynamics of leadership behaviours and time strategies. London: Business Leadership Review. Apr, 2008.
- THOMSON, G. *Review of transformational leadership models and its linkage to the scholarship/practice/leadership model*. Fonte: The Selected Works of Dr. Grace S.Thomson.: [works.bepress.com/grace\\_thomson](http://works.bepress.com/grace_thomson). Apr, 2007.

WALDMAN, D., JAVIDAN, M., & VARELLA, P. Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory. Em *Leadership Quarterly* (pp. 355-380). Greenwich: Conn. 2004.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. Em *Academy of Management* (pp. 418-428). 1982.

YUKL, G. Leadership in organizations. Englewood Cliffs. *Prentice Hall*. 1994.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO LIDERANÇA

Questionário Liderança Organizacional		Resposta					
#	Afirmações	1	2	3	4	5	6
1	Meu superior imediato faz os seus colaboradores se sentirem bem ao seu lado						
2	Tenho plena confiança no meu superior imediato						
3	Eu e meus colegas nos sentimos orgulhosos por trabalhar com o nosso superior imediato						
4	Meu superior imediato se expressa com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer						
5	Meu superior imediato passa uma imagem empolgante sobre o que nós podemos fazer						
6	Meu superior imediato ajuda os seus colaboradores a encontrarem significado em seu trabalho						
7	Meu superior imediato estimula seus colaboradores a pensar de maneira diferente em relação aos problemas recorrentes						
8	Meu superior imediato proporciona aos seus colaboradores novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas						
9	Meu superior imediato consegue fazer com que os seus colaboradores repensem ideias que eles nunca tinham questionado antes						
10	Meu superior imediato ajuda os seus colaboradores a se desenvolverem						
11	Meu superior imediato deixa claro o que está pensando em relação as atividades que seus colaboradores estão executando						
12	Meu superior imediato dá atenção pessoal aos seus colaboradores que se sentem rejeitados						
13	Meu superior imediato deixa claro o que deve ser feito para ser recompensado no trabalho						
14	Meu superior imediato reconhece/recompensa quando seus colaboradores alcançam suas metas						
15	Meu superior imediato chama atenção para o que os seus colaboradores podem conseguir pelo que realizam						
16	Meu superior imediato fica satisfeito quando os seus colaboradores atingem os padrões desejados						
17	Enquanto as coisas estiverem funcionando, meu superior imediato não tenta mudar nada						
18	Meu superior imediato diz aos seus colaboradores os padrões que eles têm de seguir para conduzir bem seus trabalhos						
19	Meu superior imediato se contenta em deixar que os seus colaboradores continuem trabalhando da mesma forma de sempre						
20	Meu superior imediato aprova o que os seus colaboradores querem fazer						
21	Meu superior imediato pergunta aos seus colaboradores somente o que é absolutamente essencial						

**Escala para avaliação das respostas:**

1 - Discordo Totalmente / 2 - Discordo Muito / 3 - Discordo Pouco / 4 - Concordo Pouco / 5 - Concordo Muito / 6 - Concordo Totalmente



## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COMPROMETIMENTO

Questionário Comprometimento Organizacional		Resposta					
#	Afirmações	1	2	3	4	5	6
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta empresa						
2	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus						
3	Eu não sinto um forte senso de integração com a minha empresa						
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa						
5	Eu não me sinto à vontade na minha empresa						
6	Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim						
7	Na situação atual, ficar com minha empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo						
8	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha empresa agora						
9	Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada						
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa						
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar						
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas						
13	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa						
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha empresa agora						
15	Eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora						
16	Esta empresa merece minha lealdade						
17	Eu não deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui						
18	Eu devo muito a minha empresa						

Escala para avaliação das respostas:

1 - Discordo Totalmente / 2 - Discordo Muito / 3 - Discordo Pouco / 4 - Concordo Pouco / 5 - Concordo Muito / 6 - Concordo Totalmente

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DADOS GERAIS

Questionário Dados Gerais	
#	Dados Censur
1	Sexo:
2	Idade:
3	Quanto tempo na empresa:
4	Cargo na empresa:
5	Quanto tempo no cargo: